

RESUMEN EJECUTIVO

El trabajo comienza con un estudio sobre dos de las etapas del proceso de Recursos Humanos, el reclutamiento y la selección de personal.

En primer lugar, se analiza el reclutamiento de personal. Nos centramos, al principio con los aspectos fundamentales de esta etapa, para entender en qué consiste. A continuación, desglosamos todo el procedimiento de reclutamiento en fases: la planificación, el desarrollo y el control y evaluación. Haciendo hincapié dentro de la segunda fase, en las fuentes, métodos y qué elementos debe contener un mensaje de reclutamiento.

En segundo lugar, examinamos las características principales de la selección de personal, una vez más, para comprender su definición. Se realiza una clasificación de las técnicas usadas para efectuar la selección de personal. Y nos enfocamos, en la entrevista de selección de personal. Puesto que, además de ser la más tradicional, es la que se emplea con más frecuencia en todas las empresas para concluir si el candidato es idóneo para el puesto disponible.

Para finalizar, comparamos todos los puntos vistos anteriormente, en dos empresas distintas. Una empresa sin fines lucrativos y otra, lucrativa. Primero, se realizó una entrevista con las mismas cuestiones en ambas organizaciones. El motivo, es observar cual era la respuesta en cada una y también, evitar todo sesgo posible, como podría ser una inclinación hacia algún un tipo de empresa, más que otra.

Una vez terminada, se relaciona cada respuesta dada, con la parte teórica del principio. Así, se pone de manifiesto de un modo más claro, las similitudes y diferencias entre los ejemplos de empresas elegidos para cada modelo.

ÍNDICE.

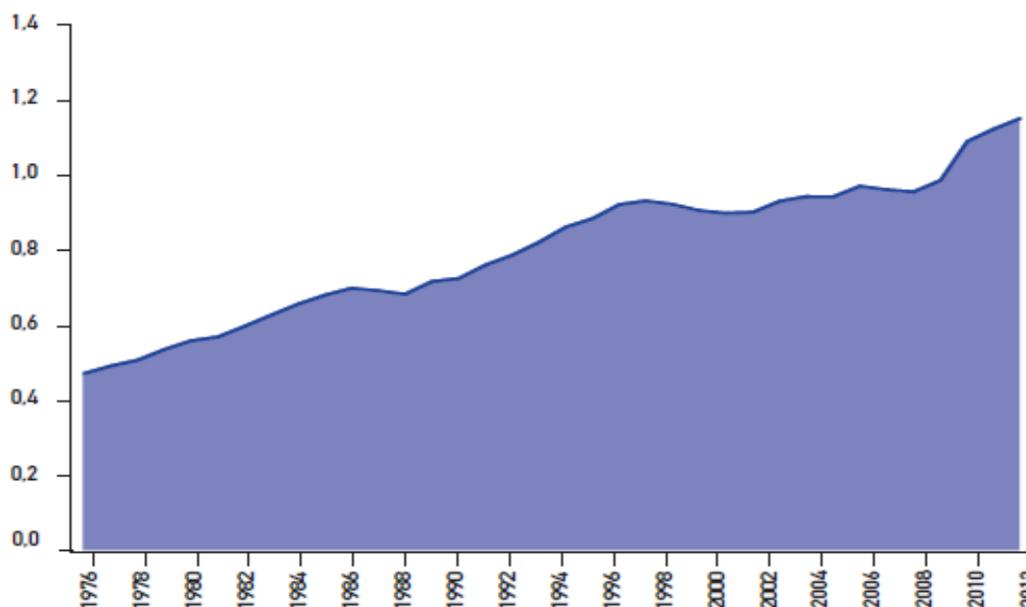
1	Introducción.....	1
2	Objetivos del Trabajo de Fin de Grado.....	2
3	Definición, características y cuestiones básicas del reclutamiento de personal.	3
4	Fases del proceso de reclutamiento y selección de personal.	5
4.1	La planificación del reclutamiento de personal:	5
4.2	El desarrollo del reclutamiento de personal.....	5
4.2.1	Las fuentes de reclutamiento de personal.	7
4.2.2	Los métodos de reclutamiento de personal.	8
4.2.3	El mensaje de reclutamiento de personal.	11
4.3	Evaluación y control del reclutamiento de personal.....	12
5	El proceso de selección de personal: Concepto y cuestiones básicas.....	13
6	Las técnicas de selección de personal: La entrevista de selección.....	15
6.1	La entrevista personal.	16
7	Metodología: Análisis práctico del reclutamiento y selección de personal.....	18
7.1	Análisis del reclutamiento y selección de personal en una empresa sin ánimo de lucro.	19
7.2	Análisis del reclutamiento y selección de personal en una empresa con ánimo de lucro.	22
8	Conclusiones obtenidas de la metodología práctica del Trabajo de Fin de Grado.....	26
9	Valoración personal del alumno.....	29
10	Bibliografía y fuentes empleadas.....	30

1. INTRODUCCIÓN.

¿Piensan qué las pruebas de una candidatura a un puesto de trabajo difiere de un tipo de empresa a otra? ¿Una empresa sin ánimo de lucro enfoca más su búsqueda en los valores sociales de la persona o en los atributos profesionales? ¿Una entidad con ánimo de lucro solo desea que sus trabajadores potenciales sean capaces de generar un nivel de rentabilidad elevado para la obtención de futuros beneficios?

Nos centraremos en las empresas lucrativas y en las empresas sin fines lucrativos, entrando este último dentro del concepto de Tercer Sector. La definición del Tercer Sector surge a principios de los años setenta, como motivo de distinción entre el Sector Público y el Sector Lucrativo. Por lo que se podría decir, que la definición del Tercer Sector es de carácter residual. Este sector se compone de todas las entidades que no se disponen en ninguno de los términos de sectores anteriores, siendo mayoritarias las fundaciones y asociaciones (Mañas, 2005).

En este contexto, nos encontramos en un sector de reciente aparición y de creciente auge en España. Para demostrar esto último, nos apoyamos en un estudio realizado por el Instituto de Análisis Estratégico de Fundaciones (INAEF). En el gráfico siguiente, podemos observar la evolución del peso del empleo en el sector fundacional sobre el empleo total en España, 1976-2012 (Guerrero, Rivero et al., 2013):



Fuente: EPA y estimación propia de los autores.

Como se puede ver, es un crecimiento progresivo y escalable, y que continúa avanzando en la actualidad, generando así, empleo. Es más, se puede añadir que este sector, en el periodo de crisis de 2008-2010, creció. El sector aumentó, en términos de empleos directos generados por las fundaciones, en número de fundaciones que generan empleo directo y el número medio de empleos directos por fundación (García; Álvarez, 2011):

Empleo directo en el sector fundacional (2008-2010)

	31/12/2008	31/12/2009	31/12/2010	Var. % (2008-2010)
Nº de empleos	95.942	100.216	103.410	7,78%
Nº de fundaciones	3.515	3.649	3.724	5,95%
Nº de empleos medio	27,3	27,5	27,8	1,73%

Fuente: Dirección General de Ordenación Económica de la Seguridad Social para 3.515 fundaciones activas.

Por ello, en una sociedad donde los diversos tipos de empresas están presentes, es importante conocer las fases que toma el departamento de Recursos Humanos en cada una para conocer cómo se va a desarrollar el proceso. Queriendo destacar, que el conocimiento del procedimiento de los procesos de reclutamiento y selección de personal es de importancia desde las dos caras de la moneda, tanto si eres entrevistado como si eres entrevistador.

2. OBJETIVOS DEL TRABAJO DE FIN DE GRADO.

Como **objetivo principal** del trabajo, se debe destacar la comparativa realizada en el ámbito de Recursos Humanos, concretamente en las fases de reclutamiento y selección de personal, entre una entidad lucrativa, de otra empresa no lucrativa.

A raíz de este propósito, se abren distintos **objetivos secundarios**:

- Uno de ellos, es el estudio del reclutamiento de personal. Siendo como aspectos importantes del mismo: las cuestiones básicas que conciernen en la definición de lo qué es el reclutamiento, las fuentes y métodos principales de reclutamiento y cuáles son los apartados fundamentales para la realización del contenido del mensaje de reclutamiento.
- En segundo lugar, el análisis del proceso de selección de personal. Basado en los apartados imprescindibles para entender el concepto de selección de personal, una

enumeración de las categorías de las técnicas de selección de personal y el desarrollo de la entrevista de personal como técnica más notoria para esta fase.

- La aplicación de forma práctica de las ideas teóricas sobre el reclutamiento y selección de personal, en dos empresas reales. La primera, sin ánimo de lucro, la cual elegimos como ejemplo, el Espacio-Res (<https://espaciosres.org/es/>). Y como segunda empresa, siendo esta una entidad lucrativa, BeOneOff (<https://www.beoneoff.com/>).
- Y, por último, una conclusión que evalué toda la información recogida tanto en la parte teórica como en el desarrollo práctico del trabajo.

Por otro lado, como objetivos relativos a las metas a alcanzar con el propio Trabajo de Fin de Grado, cabe mencionar dos. El primero, la elaboración de estudio específico sobre un tema del departamento de Recursos Humanos. Y en segunda posición, la ejecución de entrevistas personales para la obtención de información referente a la práctica del ensayo.

3. DEFINICIÓN, CARACTERÍSTICAS Y CUESTIONES BÁSICAS DEL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.

El **reclutamiento de personal** se define como el proceso de captación de un número suficiente de candidatos con una serie de atributos requeridos para ocupar un puesto de trabajo dentro de una organización. Es decir, son un conjunto de actividades llevadas a cabo por las empresas para buscar a individuos potenciales para el desarrollo de una tarea (Baldeón, 2013).

Continuando con la definición dada anteriormente, cuando se inicia dicho procedimiento de búsqueda se puede observar dos acciones diferentes. La primera de ella, es la obtención de información por parte de los candidatos de las vacantes ofertadas por las empresas. Y en segundo lugar, es la transmisión de las especificaciones necesarias de las ofertas de trabajo de las organizaciones para el reclutamiento de individuos.

Las características que se pueden extraer de esta definición son las siguientes (González; Collado et al., 1997):

- Un **proceso activo**, ya que, pone de manifiesto la capacidad de toma de decisiones de los responsables de Recursos Humanos.

- Dentro de las actividades del departamento de Recursos Humanos, existe una relación de dependencia unas con otras, es decir, son **interdependientes**. Una actividad no puede iniciarse hasta que la precedente no haya finalizado. En esta cadena de relaciones el reclutamiento de personal, es la primera tarea a llevar a cabo y de la cual dependerá los eslabones posteriores.
- La necesidad de localización de un **número idóneo** de aspirantes al puesto de trabajo. En este punto radica el problema de cuál se considera la cantidad adecuada y necesaria de solicitudes que la organización ha de encontrar. Un número elevado, puede desembocar en un mayor coste del proceso. Y en el caso contrario, un número inferior, reduce la probabilidad de encontrar entre los reclutados al mejor candidato.

Antes de realizar la ejecución, para iniciar el reclutamiento se debe tener en cuenta aspectos como (Perea, 2006):

- En primer lugar, tener una identificación adecuada de los puestos de trabajo que se van a ofertar. Proporcionando una información clara de las funciones y responsabilidades del mismo.
- En segundo lugar, las características individuales específicas que deben poseer los solicitantes para cubrir la vacante disponible deseada. Es decir, la delimitación del perfil profesional. Definiendo este concepto último como "conjunto de competencias, rasgos y capacidades que, certificadas apropiadamente, permiten que alguien sea reconocido por la sociedad como profesional, y que tiene además la posibilidad que se le puede encomendar tareas para las que se supone capacitado y, sobre todo, competente" (Pavié, 2011).
- Y, por último, conocer las causas por las cuales el departamento de recursos humanos de la empresa va a realizar dicha búsqueda. Ejemplos de ello pueden ser: el traslado de un empleado, la jubilación, la renuncia o dimisión de un trabajador, etc.

4. FASES DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.

Después de definir el concepto de reclutamiento de personal, vamos a seguir, explicando las distintas fases sucesivas que tienen lugar en él (González; Collado et al., 1997):

4.1 LA PLANIFICACIÓN DEL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.

En primer lugar, aparece, la planificación de reclutamiento de personal. Consiste en el traslado de información sobre la carencia de personal de un puesto de trabajo dentro de la empresa a los objetivos de reclutamiento. El resultado de esta fase, es el número de vacantes que se pretenden cubrir y la oportunidad exacta para poder conseguir dichas vacantes. A la hora de realizar la planificación, se debe poner atención en tres factores:

- **El tiempo.** El horizonte temporal que nos va a llevar localizar un ratio de selección de personal suficiente.
- **El coste.** El presupuesto con el que disponemos para realizar las tareas de búsqueda de los candidatos.
- **Las necesidades del cargo a ocupar.** Son los requerimientos fundamentales e imprescindibles que debe poseer el solicitante que desea la vacante disponible.

Evaluadas todas las contingencias referentes a los factores, se realiza la primera toma de decisiones de la Dirección de Recursos Humanos. Una de las conclusiones más importantes a las que se tiene que llegar, es si las necesidades de personal se van a cubrir mediante el propio reclutamiento de personal o se van a utilizar opciones alternativas como pueden ser: la realización de horas extraordinarias por parte de trabajadores de la plantilla, acudir a agencias de colocación o delegar esa tarea a un tercero externo, es decir, subcontratar esa tarea.

4.2 EL DESARROLLO DEL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.

Nos hallamos en el corazón del proceso de reclutamiento de personal. En esta etapa se tiene lugar a la definición de la estrategia elegida para conseguir los propósitos establecidos de la fase anterior. Por lo que, para lograr esto último, se emplearán una serie de actividades indispensables (González; Collado et al., 1997):

En primer lugar, tenemos que escoger si desarrollar un reclutamiento interno o un reclutamiento externo. Entendemos **reclutamiento interno o promoción interna** como la atracción de aspirantes para un determinado cargo, siendo éstos de la propia organización. Por lo que este mecanismo se da cuando la empresa busca dentro de sí misma a los candidatos potenciales para el puesto (Jara; Neyra; Rentería, 2016). Añadiendo a este concepto que las empresas que se inclinan por esta opción tienen como ventajas:

- Mayor **compromiso** de los empleados a lo largo del tiempo al estimular la promoción interna. Un trabajador no querrá renunciar o dimitir en la organización donde trabaja si existe una probabilidad de ascenso dentro de la misma cuando aparezcan necesidades.
- Aumento de la **motivación** de los trabajadores. Y por ello, de la fidelidad con la organización. Puesto que, si la plantilla sabe que la empresa emplea este método para cubrir vacantes, realizarán un esfuerzo superior por querer ascender en la jerarquía organizativa, o simplemente, por la obtención de condiciones contractuales mejores.
- Disminución del **índice de rotación de personal** de la misma. La rotación de personal hace referencia a "los flujos de entrada y salida de recursos humanos en una organización" (Dolan, Valle, Jackson y Schuler, 2007 citado en Jara; Neyra; Rentería, 2016).

En caso contrario, la empresa puede optar por utilizar un reclutamiento externo. Se define el **reclutamiento externo** como el procedimiento por el cual la empresa busca en el mercado laboral la forma de atraer a personas cualificadas disponibles u ocupadas en otra entidad (Jara; Neyra; Rentería, 2016). La principal, pero no única ventaja de esta opción, es la entrada de talentos con un pensamiento nuevo y diferente a los que la compañía puede estar acostumbrada.

Existe otra opción en la que convergen ambas opciones. Esta alternativa es el **reclutamiento mixto**. Es, simplemente, la mezcla de utilización de formas del reclutamiento interno con formas del reclutamiento externo (Equipo Vértice, 2007). Este tipo de reclutamiento adopta tres modalidades (Karacol Formación, 2002):

- La primera de ellas es que, inicialmente, puede usar el reclutamiento externo y después, el reclutamiento interno. Esta situación se da, cuando una empresa quiere cubrir un puesto en un corto periodo de tiempo. Sale al mercado en busca de personal y al no, su solución recae en el reclutamiento interno.

- El uso del reclutamiento externo e interno, conjuntamente. Empleado por empresas, en las que su mayor preocupación es suplir la baja actual presente.
- Finalmente, está la opción, a priori, usar reclutamiento interno, y a posteriori reclutamiento externo. Esto ocurre cuando no se obtiene los inputs deseados dentro de la empresa. Por lo que, debe recurrir al exterior.

Se use una alternativa o alguna de las otras, en todas aparecen las fuentes y métodos de reclutamiento de personal.

4.2.1 LAS FUENTES DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.

Entendemos como **fuentes de reclutamiento**, a los sectores de mercado que suministran recursos humanos, los cuales deben ser examinados por los mecanismos de reclutamiento (Karacol Formación, 2002). Es decir, la empresa acude al mercado de recursos humanos en busca de fuentes, que después serán evaluadas por la misma, para finalmente, con ellas atender sus necesidades.

Dependiendo del reclutamiento elegido; interno, externo o mixto; existen fuentes de reclutamiento internas, externas o mixtas.

Las **fuentes de reclutamiento interno**, son las que se realicen dentro de la propia empresa, la más común, es la promoción interna. No obstante, no es la única. Esta fuente no requiere que el empleado se encuentre actualmente en la plantilla. Ejemplos de esta situación pueden ser candidatos que no pasaron a las fases siguientes del proceso de reclutamiento y selección o trabajadores que ya no trabajan en dicha empresa.

En cuanto a las **fuentes de reclutamiento externo**, es necesario que la empresa salga al exterior en busca de los talentos. En esta categoría existen muchas fuentes pero las más destacables son (González; Collado et al., 1997):

- **Los centros de enseñanza, los centros de formación o la universidad.** Como sabemos, si tuviéramos que definir dichos centros, haríamos mención a sitios donde se imparte unos conocimientos determinados. Un ejemplo de este caso, puede ser cuando un profesor recomienda a un alumno a una empresa para un trabajo.

- **Las asociaciones profesionales.** Siendo estas agrupaciones, con personalidad jurídica, de personas o entidades que se dedican a la misma actividad. Por lo que, si una empresa detecta una necesidad concreta, puede buscar posibles candidatos en la asociación correspondiente a la función carente del puesto de trabajo.
- **Las agencias de empleo públicas o privadas.** Se entiende agencia de empleo o agencia de colocación de como "aquellas entidades públicas o privadas, con o sin ánimo de lucro, que realicen actividades de intermediación laboral de acuerdo con lo establecido, bien como colaboradores de los Servicios Públicos de Empleo, bien de forma autónoma pero coordinada con los mismos. Asimismo, podrán desarrollar actuaciones relacionadas con la búsqueda de empleo, tales como la orientación e información profesional, y con la selección de personal" (Sobrino, 2011).
- **El mercado de trabajo o un segmento concreto del mismo limitado.**

Por último, para llevar a cabo el reclutamiento mixto, se opta por combinaciones de fuentes de las dos anteriores.

Elegida la fuente de reclutamiento que vamos a emplear, se debe escoger los métodos de reclutamiento.

4.2.2 LOS MÉTODOS DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.

Los **métodos de reclutamiento de personal** son, los "vehículos de reclutamiento" con los cuales las organizaciones dirigen y anuncian la existencia de una oportunidad laboral. Habitualmente, se trata de medios de comunicación (Karacol Formación, 2002).

Al igual que con las fuentes de reclutamiento, existen métodos de reclutamiento interno, externo, y como hemos mencionado anteriormente, los métodos de reclutamiento mixto que son los que aúnan al interno y el externo.

Los **métodos de reclutamiento interno**, es decir, los canales dentro de la propia empresa. Los más comunes son (González; Collado et al., 1997):

- **El inventario de habilidades implementado en el Sistema de Información de Recursos Humanos.** Este término hace referencia a las bases de datos almacenadas, que posee el departamento de Recursos Humanos sobre los trabajadores. Se podría decir, que el área de Recursos Humanos posee información

relativa respecto al desempeño de cada empleado. Entonces, cuando existe un puesto vacante en la empresa, y a su vez, el departamento ha estado realizando un seguimiento sobre las competencias en el puesto de trabajo actual de cada trabajador. Éstos, pueden decidir, quien piensan que puede estar capacitado para el puesto que se encuentra desocupado.

- **Los anuncios a través de tablonos o boletines internos.** El boletín interno es el instrumento de comunicación interno escrito más utilizado por las organizaciones. El objetivo principal del mismo es poner a disposición de todos los empleados la información básica de la empresa, en este caso, los anuncios de las necesidades de personal. Dicha herramienta puede presentarse en revistas, periódicos, tantos escritos como online, o de forma más directa, se envía al correo de los trabajadores (Gallego; Osorio; Sánchez, 2004).
- Por lo que, el tablón de anuncios no es más que, colgar la información referente de los puestos de trabajo que se encuentran disponibles de forma física en la misma empresa para que estén al alcance de todos.
- **Las ofertas o invitaciones.** Este método de reclutamiento interno de personal se utiliza cuando el individuo que queremos captar no se encuentra trabajando actualmente en la plantilla, pero se encuentra en las bases de datos dentro de la empresa. Como mencionamos antes, esto suele ocurrir cuando queremos reclutar a participantes que no pasaron a las siguientes fases del proceso de selección de personal o a trabajadores que en su día ocuparon un lugar en la empresa.

En cuanto a los **métodos de reclutamiento externo**, como sabemos, son todos los métodos que emplea la organización para atraer a candidatos que se encuentran en el mercado laboral. O sea, fuera de la compañía. Los más conocidos son (González; Collado et al., 1997):

- **Los anuncios en medios de comunicación.** La forma más tradicional de poner en contacto la oferta de empleo. Pueden ser en prensa, radio, etc. No obstante, han quedado obsoletos siendo los anuncios publicados de forma online los que han cobrado relevancia. En el contexto de las nuevas tecnologías nace *e-reclutamiento*. Giacomelli (2009), menciona como ha aumentado el uso de internet como apoyo en la búsqueda de candidatos, ejemplo de esto son los portales de empleo. En estas webs aparecen de forma conjunta las ofertas y demandas de trabajo, además de ofrecer servicios de *outsourcing*. Las ventajas de esta alternativa son (Ballesteros, 2001 citado Aragón, 2018):

- Un mayor alcance respecto a los métodos de reclutamiento tradicionales, puesto que, al emplear Internet, no existe barreras geográficas.
 - No hay límites horarios, es decir, en cualquier momento tienes a tu disposición toda la información pertinente.
 - La flexibilidad a la hora de publicar el anuncio. Por consiguiente, podemos cancelar y renovar la publicación cuantas veces deseemos para ofrecer la información actualizada.
 - Sistema más veloz y con menores costes.
 - Brinda una perspectiva global del mercado laboral, tanto a los oferentes como a los demandantes. En otras palabras, una empresa puede obtener información de los candidatos potenciales en busca de empleo, y viceversa.
 - Existe una igualdad de costes entre pequeñas y grandes empresas para competir, ya que todas, tienen a su disposición la misma información de los aspirantes.
 - Nos da capacidad, no sólo de obtener la información de los aspirantes, sino también de los competidores.
- **Las bases de datos en centros de enseñanzas, formación o universidades.** Como es sabido, una base de datos, es un conjunto de información estructurada y organizada, creando un registro electrónico. En este caso, información referente a las personas que han estado cursando algún tipo de conocimiento específico en dichos centros educativos. Por lo tanto, cuando una empresa necesita de unas habilidades determinadas puede acudir a estos lugares en busca de aspirantes.
- **Las bases de datos de agencias de empleo, tanto públicas como privadas, o empresas de trabajo temporal.** Como en el caso anterior, esto mismo ocurre con las agencias de colocación de empleo. Si una empresa está en busca de características específicas, las agencias pueden proporcionarle información sobre los candidatos que posean las aptitudes que desea la organización.
- **Las consultoras especializadas en reclutamiento de directivos.** Hoy en día, estas consultoras emplean el *Headhunting* para llevar a cabo su búsqueda. El *headhunting* "es una técnica para localizar, evaluar y contratar personal para puestos directivos y gerencias, y también puede utilizarse en la búsqueda de perfiles escasos en el mercado laboral" (Hunters, 2018 citado en Cedeño, 2018).

- **Las referencias de empleados.** En presencia de una vacante para un puesto de trabajo, los actuales empleados pueden dar parte al área de Recursos Humanos de individuos que conozcan que poseen los requisitos exigidos.
Este sistema para encontrar aspirantes posee unas ventajas que pueden interesar a la empresa. Como ventaja principal habría que mencionar la dificultades para localizar personas con talentos similares. Es más fácil que un individuo con unas características concretas conozca a otro con unos atributos parecidos. Y en consecuencia, supone una bajo coste para la empresa.
- **Los candidatos no solicitados. También conocido como candidaturas espontáneas.** Son las personas que envían de forma online o se presentan de forma presencial en la empresa, entregando su currículum vitae sin que exista una oferta de empleo en dicho momento. Es decir, de forma voluntaria. Dichas solicitudes son archivadas y guardadas por la empresa en cuestión, pudiendo ser utilizadas en un futuro cuando surjan necesidades.
- **Eventos como jornadas de puertas abiertas o visitas a las instalaciones de la empresa.** Actualmente, es un método que se está llevando mucho a cabo. Los eventos pueden ser también ferias de empleo, pudiendo ser organizadas por la misma empresa o por entidades ajenas a ésta, como por ejemplo, puede ser la universidad (Romero, 2016). En estos días, la empresa se da a conocer, y al mismo tiempo, personas que participan en este acontecimiento, obtienen información de la misma.

Analizadas las fuentes y los métodos de reclutamiento, vamos a estudiar el mensaje de reclutamiento.

4.2.3 EL MENSAJE DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.

El primer matiz a analizar en este apartado, será las distintas características que debe tener el mensaje publicado en los métodos de reclutamiento. Sus objetivos principales son tres (González; Collado et al., 1997):

- Debe poseer un poder de atracción lo suficientemente elevado para llamar la atención de los aspirantes potenciales.
- La información contenida en el mensaje sobre la vacante y la empresa tiene que ser atractiva.
- El candidato debe sentirse alentado de querer responder el anuncio.

Visto los propósitos principales. Trataremos las partes que debe tener todo anuncio de reclutamiento de personal. Estas partes que debe abarcar son (Karacol Formación, 2002):

- **Marca o nombre de la compañía.**
- **Nombre del cargo disponible.**
- **Actividad a la que se dedica la compañía.** Es decir, el proceso por el cual la empresa obtiene beneficios.
- **Localización geográfica de la empresa.** Esta decisión viene determinada también por ciertos factores que pueden ayudar o desfavorecer la actividad económica.
- **"Tipo de pedido."** Es decir, que es exactamente lo que quiere la organización. Por ejemplo, la empresa desea nuevos talentos, o invita a miembros de otras empresas a formar parte del proceso de reclutamiento.
- **Funciones del cargo.** El conjunto de responsabilidades, tareas y actividades que deberá realizar en el puesto de trabajo.
- **Objetivos que quiere cumplir el departamento donde se sitúa el puesto disponible.**
- **Forma en la que se va a calificar en desempeño del puesto a ocupar.**
- **Otras ventajas del puesto,** como puede ser, cursos de formación, y **retribución** del mismo.
- **El horario laboral que dispondrá el seleccionado.** Las horas que va a desempeñar su trabajo el candidato seleccionado.
- **La dirección y horario de presentación para realizar las pruebas de selección.**

4.3 EVALUACIÓN Y CONTROL DEL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.

Una vez, terminadas las fases anteriores. Y también, tomadas las decisiones pertinentes en vista de los objetivos de reclutamiento que queremos alcanzar y las fuentes y métodos que vamos a realizar.

Se lleva a cabo, a través del departamento de Recursos Humanos de la empresa, un análisis de evaluación y control de todas éstas.

5. EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL: CONCEPTO Y CUESTIONES BÁSICAS.

El **proceso de selección de personal** es “el proceso por el que se toma la decisión de “contratar” o “no contratar” a cada uno de los candidatos a un puesto” (Gómez-Mejía, Balkin, Cardy, 2011). Es decir, el aspirante al puesto realizará pruebas de selección y en ellas se evaluará las características necesarias para ocupar el puesto. Si supera dichas pruebas, estará preparado para el siguiente paso, la contratación.

La definición de este procedimiento da lugar a diversas cuestiones a tener en cuenta (Karacol Formación, 2002):

- La selección de personal se puede entender como un **procedimiento de comparación** entre los requisitos del cargo y el perfil de las características de los candidatos (Karacol Formación, 2002). El primer elemento, hace referencia a las obligaciones de la vacante, y se proporciona gracias a un estudio y especificación del cargo disponible. Mientras que el segundo, hace mención a las particularidades tanto físicas como psicológicas del individuo que desea ocupar el puesto; y se obtiene, a través de la ejecución de pruebas de selección.
- Aun siendo utilizada como técnica de comparación, puede darse que varios seleccionados posean requisitos equivalentes. Por lo que, la decisión de cuál elegir no está del todo clara.

En este contexto, surge el proceso de selección, como un **proceso de toma de decisiones**. Cronbach y Gleser (1965) realizan una presentación en la Teoría de las Decisiones, en la cual, se extraen dos tipos:

- Las **decisiones institucionales** son decisiones tomadas por una organización o persona, entre un gran número de opciones de candidatos comparables, las cuales deben ajustarse a un sistema de valores. El principal objetivo al elegir este tipo es que la decisión tomada atienda las metas y planes de la empresa.
- Las **decisiones individuales** son aquellas llevadas a cabo exclusivamente por el candidato y es su sistema de valores particular, el que indica la mejor actitud a realizar. Ejemplos de este caso son la elección de un empleo o escoger la ocupación que quiera desarrollar.

No obstante, también surgen problemas en el proceso de selección de personal. El problema principal al que hace frente esta fase del reclutamiento y selección de personal es la elección entre un individuo u otro. En este panorama, surgen los tratamientos.

Un **tratamiento**, en este escenario, hace mención a las diversas soluciones que la empresa puede desarrollar. En otras palabras, cada elección tomada sobre un sujeto, viene dada por un tratamiento (Karacol Formación, 2002). Siendo la solución, una vacante en la organización. Una vez explicado el significado de tratamiento, podemos explicar los distintos modelos de decisiones:

- El primero de ellos, es el **método de colocación**, cuando el tratamiento no introduce la opción de rechazo, es decir, el candidato es admitido de forma directa. Para cada aspirante hay una solución, y viceversa.
- En segundo lugar, está el **método de selección**. Se da cuando hay varios sujetos por tratamiento. Por consiguiente, en este caso, existe la aceptación y el rechazo. En caso negativo, o sea, rechazo, puesto que el candidato no es seleccionado, no ocurre nada, puesto que se encuentran más candidatos potenciales para ocupar el puesto. Y así, hasta cubrir la vacante con el individuo idóneo.

Este método se basa en la presunción de que el principal objetivo es satisfacer las carencias actuales de la entidad.

- Por último, se dispone el **método de clasificación**. En este sistema, aparecen varios tratamientos por individuo y varios individuos por tratamiento. Como en el caso anterior, existe, la aceptación o el rechazo. Consiste en comparar los atributos de un solicitante con los requisitos exigidos al puesto, pero no sólo de un puesto, sino de todos los puestos de la empresa en los que existan vacantes. De esta forma, los aspirantes, a la vez, que van siendo equiparados, tienen que competir por ocupar la plaza. Entonces, las personas que van siendo aprobadas, van llenando todos los cargos disponibles.

Este modelo, tiene como pilar base para su ejecución, que las necesidades de la sociedad y de los individuos tienen que ser cubiertas lo máximo que se pueda lograr. En otras palabras, intenta que todas las cualidades potenciales de los individuos cubran una necesidad existente.

Después de explicar los distintos modelos, nos dispondremos a analizar las técnicas usadas para la determinación de la selección, centrándonos en la entrevista de selección como la forma más tradicional.

6. LAS TÉCNICAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL: LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN.

Una vez obtenida la información del cargo y de los candidatos, vamos a explicar que sistemas pueden emplear las empresas para aceptar o rechazar a un aspirante al puesto desocupado. Las técnicas de selección de personal más aplicadas son las siguientes. Éstas aparecen divididas en seis categorías (Chiavenato, 2002):

<p>Análisis del currículum</p>	<p>Se basa en la entrega por parte de los candidatos de sus datos personales, profesionales y experiencias laborales en un documento. Éste, puede ir acompañado de referencias o cartas de recomendación.</p> <p>Por lo que, el análisis consiste, en que el departamento de Recursos Humanos, compara la información recibida por todos los postulantes. Y a su vez, realiza una comprobación de las referencias y cartas (Torrice, 2007).</p>
<p>Entrevista de selección de personal</p>	<p>Una entrevista personal, no es más que realizar un cuestionario de preguntas a los posibles ocupantes al puesto libre. Puede darse entre dos o más personas. Existen dos tipos de entrevistas estructuradas y entrevistas no estructuradas.</p>
<p>Test psicométricos, test psicológicos o reactivos psicológicos</p>	<p>Herramientas experimentales que cuyo fin es realizar una evaluación de algún atributo psicológico, determinado o general, del aspirante (Lotito, 2016).</p> <p>Ejemplo de esta categoría puede ser, las pruebas de aptitudes.</p>
<p>Pruebas de personalidad</p>	<p>Estudio del conjunto de características medibles y duraderas de una persona. Estas pruebas muestran rasgos determinados como son los adquiridos por el carácter y los obtenidos por el temperamento, es decir, los propios de un individuo.</p>

	Se dividen en proyectivas, como el Test de Rorschach, expresivas como PMK; e inventarios como pruebas de motivación.
Técnicas de simulación	Reconstrucción de una situación, habitualmente de un problema, en la actualidad, con objeto de estudiar el comportamiento de respuesta del seleccionado. Es decir, el análisis de como resuelve dicho escenario. Su tratamiento usual es la dinámica en grupo. Destacan el psicodrama y <i>Role playing</i> .
Pruebas de conocimientos o de capacidades	Herramientas para valorar el grado de conocimientos generales y los determinados del puesto exigido en la empresa, es decir, los técnicos y profesionales.

Fuente: Elaboración propia.

Una vez realizada una breve explicación de las principales técnicas de selección de personal. Realizaremos un estudio más completo respecto a la más conocida y empleada, la entrevista personal.

6.1 LA ENTREVISTA PERSONAL.

Como hemos explicado anteriormente, la **entrevista personal** es un guión de preguntas que realiza el entrevistador al entrevistado, es decir, el encargado de realizar el proceso de selección de personal al candidato potencial que quiere ostentar al puesto disponible. Existen tres tipos de entrevista de selección de personal.

- La primera de ellas, es **la entrevista estructurada o estandarizadas**. Se basa principalmente en analizar de forma exhaustiva las características del puesto al que aspiran los seleccionados. Este cuestionario posee previamente las preguntas ya formuladas con una respuesta esperada a cada una de ellas. En este contexto, se realiza la misma entrevista a todos los aspirantes (Gómez-Mejía; Balkin; Cardy,

2011). Continuando con estos autores, destacan tres tipos de interrogantes empleados de forma habitual:

- En primer lugar, **las preguntas de situación**. Se basan en obtener como respuesta qué haría el candidato en una determinada situación. Las respuestas son puntuadas y después, valoradas por los entrevistadores.
 - En segundo lugar se encuentran, **las preguntas sobre conocimiento del trabajo**. La información que se desea obtener es si el candidato posee las competencias fundamentales para la realización del puesto de trabajo.
 - Por último, **las preguntas sobre los requisitos del trabajador**. Consiste en una valoración de los atributos del solicitante para la ejecución de las tareas de la vacante.
- En la otra cara de la moneda, está **las entrevistas de selección de personal no estructurada o no estandarizada**. Estas entrevistas destacan al no tener un cuestionario de preguntas previamente prefijado (Gómez-Mejía; Balkin; Cardy, 2011). La mayoría de preguntas son abiertas, es decir, dejan al candidato responder sin estar la pregunta, supeditada a una respuesta determinada. Es decir, en este tipo de cuestionario, poseen más libertad tanto el entrevistador como el entrevistado.
- Otra modalidad existente, aunque menos utilizada, son **las entrevistas de selección de personal mixtas**. Como su nombre indica, esta categoría es una mezcla de las entrevistas anteriores. Convergen ambas puesto que aparecen preguntas elaboradas previamente a la entrevista, haciendo referencia a las entrevistas estructuradas. Y por otro lado, aparecen cuestiones, en las que se ofrece total libertad de preguntas y respuestas (Llanos; Sánchez, 2019).

Esta técnica de selección de personal posee las ventajas e inconvenientes habituales de la comunicación humana. Como ventajas importantes podemos destacar (Chiavenato, 2002):

- Posibilita la comunicación inmediata con el candidato.
- Ofrece interacción directa con el aspirante.
- Al tratarse de una técnica en la que el seleccionado responde una serie de preguntas, en algunas incluso, dando libertad de respuesta al no estar estandarizada. Permite centrarse en él como persona, sin tener que puntuar sus resultados.
- Ayuda a realizar un análisis del comportamiento y reacciones del individuo a la entrevista.

Y para concluir y prosiguiendo con el análisis de Chiavenato (2002), los inconvenientes que presentan este tipo de técnica de selección de personal son:

- Como es una herramienta de la que depende, en muchos casos, de la opinión del entrevistador en la decisión final, da lugar, a errores y variaciones.
- No hay un estándar, por lo que no permite una comparación adecuada entre entrevistas realizadas.
- El entrevistador debe realizar con anterioridad un entrenamiento para asegurar la capacidad del mismo para la realización de esta tarea.
- El candidato puede estar sometido a influencias externas, y no ofrecer los resultados esperados.
- Es fundamental tener previamente, conocimientos imprescindibles del puesto y atributos requeridos del mismo.

7. METODOLOGÍA: ANÁLISIS PRÁCTICO DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.

Una vez vistos, los fundamentos teóricos del reclutamiento y selección de personal. Consta de un estudio práctico de dichas fases de Recursos Humanos, en dos contextos. El primero, en una empresa sin ánimo de lucro, y en segundo lugar, en una empresa con ánimo de lucro.

Los datos que vamos a analizar de la parte práctica se han obtenido realizando un cuestionario de preguntas a personas que están presentes en el reclutamiento y selección de personal de ambas organizaciones. Siendo estas preguntas, las mismas en ambas entrevistas. El motivo de este hecho es poder de forma más clara, las diferencias entre las dos.

Antes de comenzar con la parte práctica de dicho tipo de empresa. Aclaremos que es una empresa sin ánimo de lucro y con ánimo de lucro. Dicha clasificación hace referencia a donde se destinan los excedentes de la actividad principal de la entidad. Por lo que (Thompson, 2006):

Por lo que, una **empresa sin ánimo de lucro**, es aquella, en la que, el beneficio de la misma, se destina a la propia organización para poder continuar ejerciendo su actividad de explotación.

En cambio, una **empresa con ánimo de lucro**, es aquella que la diferencia de ingresos y gastos, va dirigida a los propietarios, accionistas, etc.

Concluida esta explicación, pasamos a desarrollar ambos tipos en el reclutamiento y selección de personal.

7.1 ANÁLISIS DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA EMPRESA SIN ÁNIMO DE LUCRO.

La empresa elegida para realizar el estudio de empresa sin ánimo de lucro, ha sido el **Espacio-RES**.

El espacio-RES es una fundación destinada a dar apoyo a personas o *start-ups* con proyectos que se encuentran en su etapa inicial. Este apoyo viene dado en forma de recursos necesarios para que puedan avanzar y seguir desarrollándose. Existe una clara preferencia en cuanto a los proyectos, ya que destacan los socialmente responsables. Actualmente, ha creado ciento treinta puestos de trabajos, y se encuentra dentro de la búsqueda de candidatos para una vacante.

La persona entrevistada para esta parte práctica es Carlos Lora, responsable del Espacio-Res. Iremos comentando, en una primera instancia, los puntos importantes del reclutamiento y después, sobre la selección de personal.

El primer punto que vamos a comentar, son los **requisitos a cumplir de las candidaturas**. Como vimos en la parte teórica, en todo reclutamiento de personal, a la hora de solicitar un puesto de trabajo se debe tener unos conocimientos técnicos y profesionales. En el Espacio-Res, se mantiene este punto, es decir, si el puesto es de comunicación, la persona encargada debe tener formación de comunicación. No obstante, no es el único requisito. Lo que también incentiva a esta fundación, es que todo individuo que desea una vacante debe de poseer unos valores sociales notables, puesto que se trabaja mucho sobre este ámbito. Además de gustarle el emprendimiento, ya que al ser una incubadora acoge en su seno, muchos proyectos en su etapa semilla.

En cuanto a los **métodos de reclutamiento de personal**, destaca el contacto directo. Es decir, buscan o reciben una candidatura relevante para el puesto que desean cubrir y es el Espacio-Res, primordialmente, quien se pone en contacto a través de un mensaje con estos

individuos. Sin embargo, no se descartan el uso de otros métodos de reclutamiento. Un ejemplo puede de esto es que la última vacante que cubrieron, fue gracias a referencias de personas conocidas de la compañía.

Por otro lado, la **fente de reclutamiento** de la que se dispone fundamentalmente es personal de otras compañías, es decir, una fuente de reclutamiento mixta. Podemos decir que es mixta, porque depende del flujo de las referencias y a dónde acudimos para obtener a los candidatos. Si se informa la empresa de estas personas, es una fuente interna, ya que se produce dentro de la empresa. Sin embargo, si la referencia viene dada para reclutar a una persona externa de la organización, es una fuente de reclutamiento externo. Debemos hacer el matiz, de que mayoritariamente son externas.

En este caso, estas personas bien, se informan ellas, bien, son informadas por el personal de la compañía en la que están actualmente estos individuos potenciales. La última incorporación provenía de una persona que estaba realizando las prácticas de su carrera de formación en otra empresa.

Al tratarse de una fundación pequeña, nunca han usado agencias de colocación ni públicas, ni privadas.

A la cuestión de si **e-reclutamiento**, en cuanto al uso en métodos y fuentes, es más efectivo que las formas convencionales, la respuesta es depende. En este caso, han comenzado a darle más peso poco a poco, como puede ser búsqueda de redes sociales o canales internos de información. Sin embargo, se hace una matización de que depende del puesto de trabajo, ya que, existen cargos en los que piensa que las técnicas tradicionales ofrecen mejores resultados.

Por último, el **contenido del mensaje de reclutamiento**. Se mantienen siempre tres puntos de la parte teórica del contenido del mensaje, como son: los datos del puesto, los requisitos exigidos de tipo personal y profesional y la información sobre el empleo.

Destacando en este apartado, los requisitos personales y la información sobre el empleo. En cuanto a los requisitos personales, el Espacio-Res, al tener una gran afluencia de empresas que acuden en busca de apoyo, se necesita que el individuo sea una persona activa, abierta y extrovertida, para poder mantener un gran número de conversaciones en diferentes situaciones.

La información sobre el empleo, hace referencia sobre todo, en cómo se diferencia el Espacio-Res de otras empresas. En otras palabras, en una página en la que aparecen muchos anuncios de empresas, que hace esta fundación para distinguirse. Los anuncios de Res destacan por su lenguaje a la hora de formularse, contando qué es, haciendo hincapié en su clara preferencia por proyectos de ámbito social. Y sobre todo, el atractivo mayoritario es el lugar. Siendo un lugar donde confluyen muchas empresas al mismo tiempo.

Terminado el reclutamiento de personal, pasamos a examinar la selección de personal.

Siendo el primer punto a tratar, los **factores que influyen en la configuración del proceso de selección de personal**. Los más importantes son: los requisitos exigidos para cubrir la vacante, las existencias legales o contractuales, la capacidad de la empresa para desarrollar el proceso, el coste de producirse un error en el proceso y el enfoque utilizado para la selección pudiendo ser de obstáculos, compensatorio o mixto.

Los más destacables son la capacidad de la empresa para desarrollar los procesos ya que conlleva unos costes de la misma. Además del tipo de enfoque que se emplea. El enfoque más utilizado es el enfoque de obstáculos, es decir, un candidato realiza una prueba y si no es superada ya no sigue en el proceso de selección. Aunque, las herramientas empleadas para aceptar o rechazar a un aspirante no tienen por qué ser técnicas o profesionales, sino que es importante lo que transmita el individuo.

En este sentido, se emplea un método de selección en el Espacio-Res. Una vacante posee varios seleccionados. Se van realizando pruebas para ostentar al puesto, por lo que existe, la opción de rechazo y aceptación. La cual, esta última, solo la dispondrá uno de todos los individuos.

Entrando en las **categorías de técnicas de selección de personal**. La usada en esta fundación es la entrevista personal. No se desarrolla ninguna de las técnicas anteriores basadas sobre todo, en pruebas profesionales como son los test psicotécnicos o las técnicas de simulación. Pero es cierto, que dan importancia a una sección del análisis del currículum. Esta sección es lo que has hecho anteriormente, antes de presentarte a la candidatura del Espacio-Res. Es muy positivo, mostrar trabajos anteriores relacionados al puesto disponible.

Por último y centrándonos en la **entrevista de personal**. En este punto queríamos destacar como se llevan a cabo y las preguntas más habituales de la misma. A lo que hemos llegado como conclusión, que desarrollan sobre todo, entrevistas no estandarizadas, describiéndolas como informales. Este concepto de "entrevista informal" quiere decirnos que esta entidad, no sólo busca unos conocimientos profesionales a la vacante, sino una serie de actitudes. Esta libertad para conocer aspectos de la persona como son la curiosidad, la proactividad, la facilidad de aprendizaje, etc., solo se pueden entender cuando existe una cierta autonomía a la hora de preguntar y responder.

Algunas preguntas se pueden repetir, pese a que el puesto varíe. No obstante, se realizan más cuestiones fuera del ámbito laboral, para obtener como resultados estos atributos mencionados de los individuos que les llama la atención y que ven como primordiales para el desarrollo de la actividad en esta empresa.

7.2 ANÁLISIS DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA EMPRESA CON ÁNIMO DE LUCRO.

La empresa escogida para efectuar el análisis sobre el reclutamiento y selección de personal en una empresa lucrativa es **BeOneOff**.

BeOneOff, es una empresa tecnológica de desarrollo de software. Siendo este último, no el software habitual. Se centra en un software con altas necesidades de escalabilidad, manejo de gran cantidad de información y grandes necesidades de seguridad. La entidad actualmente posee en su plantilla a veinticinco personas, entre BeOneOff y otra empresa, BeOneSec. Además, han terminado recientemente un proceso de reclutamiento y selección de personal para la misma, y se disponen a iniciar otro en breves. Están incorporando a una o dos personas a la empresa cada seis meses.

Como hicimos anteriormente en el Espacio-Res, vamos a ir comentando uno a uno, los puntos de la entrevista realizada al *Co-founder* y CEO de BeOneOff, Fernando Ramos.

Las primeras preguntas a comentar son las relacionadas con el reclutamiento de personal. Empezando con los **requisitos a cumplir en una candidatura**. En este caso, para BeOneOff, depende de la vacante disponible. La vacante es la que condiciona el perfil a buscar. En ocasiones, será necesaria la experiencia y en otras, no es necesaria, ya que son

formados directamente en la empresa. Aunque, debe cumplirse siempre unos conocimientos mínimos sobre software por parte del candidato.

En este caso, dentro de los requisitos vistos en la parte teórica, nos centramos sobre todo en las características individuales de los postulantes. El objetivo es, servirse de éstos, para delimitar de una forma más eficiente la búsqueda. Dentro de estas características destacan los rasgos técnicos. El conocimiento de las funciones que se llevan a cabo en ese puesto de trabajo es el mínimo exigido.

La segunda cuestión es los **métodos de reclutamiento de personal**. BeOneOff, emplea métodos de reclutamiento externo. Siendo el más empleado, las referencias de empleados que se encuentren actualmente en un puesto o hayan trabajado durante un cierto tiempo en la misma. El motivo principal del uso de este método es un tema social, nadie recomienda a nadie que sabe que no va a realizar bien un trabajo. Confían en el buen reclutamiento llevado a cabo anteriormente por el departamento de Recursos Humanos, y escuchan a los trabajadores si conocen a alguien que pudiera realizar la tarea que se encuentra disponible. Por lo que, toda persona que venga recomendada por empleados actuales, ya posee puntos a la hora de realizar el proceso de reclutamiento de personal en la empresa.

No obstante, no es el único método para conseguir reclutar candidatos. También recurren, en primer lugar, a anuncios en medios de comunicación. Dejan a un lado los medios de comunicación tradicionales y se centran en los medios online. El usado por BeOneOff es la red profesional LinkedIn. Y en segunda posición, a las bases de datos de las agencias de reclutamiento, pero en menor medida porque son una empresa pequeña y no poseen capacidad para solicitar esta ayuda externa en todas las situaciones.

Terminados los métodos de reclutamiento, el siguiente apartado son las **fuentes de reclutamiento de personal**. En relación al punto anterior, el tipo de fuente que desarrolla la empresa, es una fuente de reclutamiento mixta.

Es una fuente mixta porque emplea, las agencias de reclutamiento, públicas o privadas, es decir, una fuente de reclutamiento externa. Son aquellas, donde se disponen las bases de datos mencionadas anteriormente. Además, de aplicar las referencias, una fuente de reclutamiento interna. Definimos las referencias como fuente interna, en este caso, porque son recomendaciones dadas por trabajadores actuales o pasados de la empresa. En otras

palabras, el "mercado" al que se acude para obtener información de aspirantes es dentro de la propia empresa.

A continuación, tratamos el **e-reclutamiento**. Al ser una empresa tecnológica, esta técnica de atracción de candidatos potenciales es importante. No obstante, muchas veces no es adecuado.

El problema del uso del e-reclutamiento dado por BeOneOff es el alcance. Lo que aparece como una ventaja en la parte teórica, es este caso es un inconveniente. Un ejemplo de ello, sucede cuando la empresa para algunos puestos de trabajo ha publicado el anuncio en plataformas online como es Infojobs. Este mensaje llega a muchísimas personas que pueden estar interesadas. En consecuencia, recibe un alto número de respuestas de las cuales solo un número reducido son válidas. Una empresa pequeña como es BeOneOff, no puede centrar un gran esfuerzo en analizar todas, por lo que ha tenido que desechar esta alternativa.

Para finalizar el reclutamiento de personal, analizamos la respuesta dada a la pregunta sobre el **contenido del mensaje de reclutamiento**.

La forma en la que BeOneOff se diferencia de otras empresas es con la información del empleo. Cuando publica el anuncio manifiesta, desde el primer momento, su filosofía. Es un aspecto a destacar, puesto que no es punto dentro de los propósitos principales del contenido del mensaje de reclutamiento visto en la parte de teoría.

Además, de los apartados comunes como pueden ser las funciones del cargo, los objetivos a cumplir, etc., deja también, las particularidades que la distinguen de las demás entidades. Estas peculiaridades que menciona en el mensaje pueden ser: la gobernanza de la empresa basada en la transparencia, la conciliación de la vida laboral y familiar, la libertad horaria; siempre manteniendo los mínimos legales, entre otros.

En cuanto, a los requisitos exigidos de tipo personal, exigen una proactividad y honestidad de la persona. Esto último, puede llamar la atención dado que, no es como en el caso del Espacio-Res. Ellos demandaban unos valores sociales para aplicar en el ejercicio de la actividad. BeOneOff, reclama este atributo, en referencia a las relaciones sociales dentro de la propia empresa. "En BeOneOff no son recursos humanos, son personas," decía Fernando Ramos.

Concluidos los interrogantes sobre el reclutamiento de personal, comenzamos con el estudio de las cuestiones de la selección de los aspirantes.

En primer lugar, nos planteamos los **factores que influyen en la configuración del proceso de selección**. El más importante para BeOneOff es el enfoque utilizado para la selección. En su caso, realizan un enfoque de riesgos y obstáculos sucesivos. Es decir, cuando un candidato no supera una prueba, se va eliminando del proceso de selección.

BeOneOff, realiza una pequeña entrevista técnica profesional, de forma oral. La cual, es superada en la mayoría de los casos por todos los aspirantes, puesto que son conocimientos mínimos de la actividad de explotación de la empresa.

Después, se realiza otra prueba técnica, esta vez escrita, entrando más al detalle de lo que se espera que el candidato realice en la vacante disponible. En este caso, se corrige, si el examen realizado, no alcanza las expectativas deseadas por la organización, se elimina al candidato del proceso.

El último paso, es una entrevista personal con el CEO, Fernando Ramos. Se realiza preguntas a nivel personal. En este dialogo, se le explica al postulante la filosofía de la empresa y lo que se espera de una persona que comienza a trabajar con ellos, es decir, lo referente a la actitud. Esto último, es importante, ya que una premisa de la filosofía de BeOneOff, es que la aptitud, se aprende, pero la actitud, se tiene o no se tiene. En consecuencia, la actitud multiplica y la aptitud suma solo. Superada esta entrevista, ya puede comenzar a formar parte de BeOneOff.

En este contexto, realizan un método de selección, como vimos en los distintos métodos de decisiones de la parte teórica. Existe un único candidato, para una única vacante. Y las decisiones a tomar, solo pueden ser aceptación y rechazo al pasar por cada prueba.

La manera de rechazar la prueba escrita, es mediante una corrección de la misma. Mientras, que el rechazo de un aspirante en el último paso del proceso, ésta basada en la experiencia realizando entrevistas por parte del entrevistador. Lo cual, supone un riesgo para la empresa, ya que una vez dentro, puede ser que no cumpla los atributos deseados o esperados, suponiendo así un coste.

Relacionado con el punto anterior, aparecen las **categorías de técnicas de selección de personal**. Las aplicadas por la organización son: las pruebas de conocimientos o de capacidades, en las dos primeras fases del proceso, y en último lugar, la entrevista Comparativa del Reclutamiento y Selección de Personal: El Caso del Espacio-RES y BeOneOff

personal con el CEO. Como ocurría en el caso de la empresa sin fines lucrativos, no se realizan test psicométricos, ni test de personalidad.

Para concluir esta parte práctica, nos centramos por último, en la **entrevista personal**. La entrevista está presente dos veces en el proceso de selección de BeOneOff. En el primer paso, donde se realizan las preguntas técnicas y profesionales y sobre que otros proyectos han realizado a lo largo de su carrera. Y en el último paso, siendo esta la principal.

En esta entrevista personal lo que se pretende analizar son las características personales del postulante. Dos de las preguntas que repite siempre para evaluar la actitud son: qué le divierte y qué hace en su tiempo libre. La razón, de realizar estas cuestiones es saber a qué se dedica las dieciséis horas restantes que no es trabajo, porque este tiempo, define de manera significativa la personalidad del individuo.

En este sentido, y para finalizar, la entrevista última empleada por BeOneOff, es una entrevista no estructurada. El guión de preguntas a seguir depende del perfil que desea la empresa para la vacante disponible, pudiendo ser diferente en otro. Todas las preguntas son abiertas, dejando al candidato responder con total libertad. Ningún interrogante está condicionado a una respuesta específica, ya que todas tratan sobre las características personales del individuo.

8. CONCLUSIONES OBTENIDAS DE LA METODOLOGÍA PRÁCTICA DEL TRABAJO DE FIN DE GRADO.

Una vez realizados los dos análisis a la empresa lucrativa y la empresa sin fines lucrativos, se pueden extraer algunas conclusiones.

Comenzamos con el reclutamiento de personal. Podemos observar, que desde el primer momento, para la empresa no lucrativa, es decir, el Espacio-Res, se exigen unos valores sociales entre los requisitos a cumplir del individuo. El motivo de esta práctica, es dejar claro, que para este tipo de empresas, estos rasgos son significativos y se encuentran presente en el día a día de la misma. Es una forma de delimitar en la atracción de posibles candidatos potenciales, ya que, a una persona o le gusta o no le gusta, trabajar para alcanzar unos propósitos con dichos fines.

Por el contrario, la empresa con ánimo de lucro, o sea, BeOneOff, no menciona estas características sociales, previamente, en sus requisitos a cumplir en el reclutamiento de personal. Éstos, se centran en que el aspirante posea los conocimientos mínimos para desarrollar tareas sobre la actividad de explotación.

Si pasamos a los métodos y fuentes de reclutamientos, se puede destacar una similitud. En cuanto a las fuentes, ambas prefieren mixtas, siendo la principal fuente las referencias. Las dos empresas, confían en su plantilla actual para aceptar recomendaciones de personas que podrían ser el perfil que buscan en dicho momento. La razón principal es porque creen que al haber realizado un buen reclutamiento y selección de personal previamente, ninguno de los trabajadores va a sugerir una persona que no es apta para la vacante.

Y a su vez, las dos también llegaron a la conclusión de que el e-reclutamiento, no siempre es el más conveniente o adecuado. Ambas lo emplean, no obstante, para ciertos perfiles, recurren a métodos tradicionales de búsqueda.

En cuanto al contenido del mensaje de reclutamiento, respetan los tres puntos principales: los requisitos exigidos de tipo personal y profesional, los datos del puesto vacante y la información sobre el empleo.

Entre estos tres, destaca como favorito para realizar la diferenciación con otras empresas, la información sobre el empleo. En este punto se produce una diferencia. Mientras que, el Espacio-Res apuesta por marcar en dicha información, los valores sociales de la misma a través de un lenguaje específico de formularse. BeOneOff, deja entredicho la filosofía de la empresa donde va a trabajar el candidato, además, de las peculiaridades de la compañía, práctica no muy habitual. La conclusión, respecto a este último apartado, es que la forma de distinguirse de las empresas va a depender de la actividad de explotación y del perfil que desean atraer para cubrir esas carencias presentes actuales de la plantilla.

Pasamos a la selección de personal. En el primer apartado referente a los factores que configuran el proceso de selección, existe una clara semejanza. Ambas empresas emplean un enfoque de riesgos y obstáculos sucesivos, siendo éste dentro de los factores el más importante. Un motivo principal de emplear esta praxis, es porque son entidades pequeñas. No poseen una capacidad elevada, por lo que, el ir eliminando participantes del proceso en cada prueba, les supone un ahorro en costes.

En las categorías de las técnicas empleadas para el proceso de selección de personal, también surge una semejanza. Puesto que la principal herramienta utilizada es la entrevista de personal. Dejando a un margen, otra vez las dos, los test de personalidad y teste psicométricos. Como diferencia no muy grande, se podría mencionar que el proceso de selección de BeOneOff, al ser más largo, permite la ejecución de otras técnicas. Éstas son, las pruebas de conocimientos o capacidades porque es imprescindible tener un mínimo de competencias sobre la actividad.

Llegados a este punto, se podría llegar a la conclusión, de que el proceso de selección, entre esta empresa lucrativa y la empresa no lucrativa, no difieren tanto. La razón de esta premisa, es que la entrevista de personal de ambas posee muchas similitudes.

Además, de desarrollar entrevistas no estructuradas o no estandarizadas, ofreciendo así, libertad, a la hora de preguntar y responder. Hay que añadir como aspecto relevante, que el núcleo principal de los diálogos está basado en conocer los atributos personales del postulante. En consecuencia, las cuestiones respecto al mundo laboral y profesional son ínfimas, dando protagonismo a las preguntas que dejan entrever las características de la personalidad del candidato potencial en cuestión.

Como resultado final de todas las conclusiones obtenidas. Podríamos manifestar, que el reclutamiento y selección de personal entre una empresa lucrativa de otra entidad, que no es lucrativa, no es tan diferente como se puede llegar a pensar. Pese a que, los instrumentos para obtener al candidato puede que sean diversos. En el interior de todo el proceso, los valores personales del individuo, cobran relevancia en ambas. Las dos desean reclutar candidatos proactivos y con una cierta integridad, puesto que en las dos organizaciones, tienen que efectuar tareas que pongan de manifiesto las relaciones sociales con los demás.

9. VALORACIÓN PERSONAL DEL ALUMNO.

Finalizado el estudio teórico y la comparativa entre las empresas, hemos podido obtener unas conclusiones.

Destacar, en primer lugar, en la recolección y síntesis de información sobre el reclutamiento y selección de personal, una apreciación. Una vez vistas ambas etapas de recursos humanos, en mi opinión, la fase más complicada de ejecutar es el reclutamiento de personal.

El motivo de esto, además, de ser el primer paso de todo el proceso de recursos humanos, es porque requiere un esfuerzo elevado por parte de la empresa, sea lucrativa o no. Un esfuerzo que se concentra, sobre todo, en la atracción y diferenciación con otras organizaciones. No es tanto, un sacrificio económico, dado que ese, se realiza de forma más evidente, con las técnicas de selección de personal. Sino con el afán, de llamar la atención entre todas las opciones posibles que posea un candidato potencial.

Por otro lado, en cuanto a la metodología práctica del trabajo. Es cierto que es, el apartado del estudio más interesante, ya que nos devuelve los resultados obtenidos de la comparativa.

Me ha sorprendido, concluido este punto, porque no existe tantas diferencias respecto una empresa no lucrativa y otra, lucrativa, cuando se encuentran en pleno proceso de reclutamiento y selección de personal. El proceso de recursos humanos consta de las mismas fases, pese a que en una sea más largas que en la otra. Aunque, la mayor diferencia es, los atributos personales del individuo cuando se está realizando la búsqueda de personal.

Esta disimilitud, pienso que es relevante, visto desde la perspectiva también del aspirante. Puesto que, a no todos los individuos les motiva de igual modo un proyecto orientado hacía el ámbito social frente a otro, que posee un punto de vista, más hacia la generación de beneficios.

Desde mi opinión, unos de los factores fundamentales para trabajar en una empresa sin fines lucrativos, es tener bien arraigados esos valores sociales que tanto demandan. Los cuales, para la empresa son rasgos positivos con los que constan todos los miembros que la componen. Además, estos valores, deben ser una razón, para que genere motivación a la hora de efectuar las tareas del puesto.

10. BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES EMPLEADAS.

- Aragón Esteban, I. (2018). *Desarrollos de Organización de empresas: "Reclutamiento de Talento: Herramientas y Propuestas más recientes"*, pp. 16-19.
- Baldeón Almeida, E. R. (2013). *Recursos Humanos: Reclutamiento y Selección de personal* p. 12.
- Cedeño Almache, Á. V. (2018). *Sistema web-móvil reclutamiento y selección de personal especializado bajo el esquema headhunting para la empresa de desarrollo de software Partners Group*. pp. 7-8.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*, ed. MvGraw-Hil. pp. 119-129.
- Equipo Vértice, (2007). El proceso de Selección de personal. Reclutamiento, *Selección de personal*, 2ª ed. p. 27.
- Gallego Ruiz, M., Jaime, J., Osorio, O., & Sánchez Sánchez, D. A. (2004). El boletín interno: Una fotografía de la organización por dentro 1. *Anagramas*, 4(7), 31-42.
- Giacomelli, R. (2009). Las tecnologías de información y su aplicabilidad en el proceso de reclutamiento y selección. *DAENA-International Journal of Good Conscience*, 4(2), 53-96. Recuperado de: <http://www.daena-journal.org/>
- Gómez-Mejía, L., Balkin, D., Cardy, R. (2011). *Gestión de recursos humanos*, 5ª ed. Pp. 190, 203-213.
- González, L., Collado, M. I., & López, L. (1997). El reclutamiento de personal a través del anuncio de empleo. *Suplemento Selección de personal*, (15), 32-36.
- Karacol formación, (2002). *Gestión y planificación de Recursos Humanos*. pp. 129-130; 133; 136; 141-146.
- León Jara, M. B., Mendoza Neyra, P. C., & Portocarrero Rentería, J. J. (2016). *Análisis de costo/beneficio de la aplicación de un programa de reclutamiento interno de personal, en una empresa del rubro financiero y una de consumo masivo (reclutamiento externo exclusivo para practicantes)*. pp. 5-10.
- Llanos, M. M., & Sánchez, A. (2019). *Reclutamiento y selección de personal*. p. 29.
- Lotito, F. (2016). Test psicológicos y entrevistas: usos y aplicaciones claves en el proceso de selección e integración de personas a las empresas. *Revista Académica y negocios*, 1(2), 89-102.
- Mañas Piñar, J. L. (2005). El tercer sector, sector público y fundaciones. *Revista Española del Tercer Sector*, 1, 15-36. Recuperado de: <http://www.plataformatercersector.es/es/documentosdeinteres/documentos-de-relevancia-para-el-sector/revista-española-del-tercer-sector>
- Pavié Nova, A. (2011). Formación docente: hacia una definición del concepto de competencia profesional docente Multi competence and professional teaching. *Revista electrónica interuniversitaria de formación del profesorado*, Vol. 14, pp. 67-80.
- Perea Rivera, J. L. (2006). Gestión de Recursos Humanos: enfoque sistémico en una perspectiva global. *Revista de Investigación en Psicología*, 9(1), p. 109. <https://doi.org/10.15381/rinvp.v9i1.4032>
- Rey García, M., & Álvarez González, L. I. (2011). *El sector fundacional español-Datos básicos*. p. 42.
- Romero, J. J. (2016). *Nuevas tendencias en reclutamiento y selección de personal* . pp. 12-13.
- Rubio Guerrero, J. J., Sosvilla Rivero, S., & Galindo, M. Á. (2013). *Comportamiento del empleo en el Sector Fundacional: Actuaciones contracíclicas y derivaciones de política económica para el sector*.
- Sobrino, G. M. (2011). Régimen jurídico de las agencias de colocación. *Temas laborales*, Vol. 110, pp. 43-72.

- Thompson, I. (2006). Tipos de Empresa. *Promonegocios.net*:
<https://www.promonegocios.net/empresa/tipos-empresa.html>
- Torrico, S. A. (2007). Economía y Recursos Humanos: La selección de personal. *Perspectivas* (20), pp. 29-44.

