**FORMATO PARA EL DESARROLLO DE COMPONENTE FORMATIVO**

| PROGRAMA DE FORMACIÓN | Preselección de talento humano mediado por herramientas TIC |
| --- | --- |

| COMPETENCIA | 210201048 - Seleccionar candidatos de acuerdo con procedimiento técnico y normativa. | RESULTADO DE APRENDIZAJE | 210201048-01. Planear recursos, fuentes y canales de reclutamiento de personal, según procedimiento técnico y normativa. |
| --- | --- | --- | --- |

| NÚMERO DEL COMPONENTE FORMATIVO | CF9 |
| --- | --- |
| NOMBRE DEL COMPONENTE FORMATIVO | Planificación del proceso de reclutamiento o atracción de candidatos |
| BREVE DESCRIPCIÓN | El proceso de preselección de candidatos requiere de una planeación que implica llevar a cabo una serie de etapas, como son: definir políticas y presupuesto, identificar necesidades, estructurar perfil del cargo, elección de fuentes de reclutamiento, y divulgación, que se retroalimentan entre sí, por lo cual tiene un carácter dinámico y debe ser eficaz para el cumplimiento de las estrategias organizacionales. |
| PALABRAS CLAVE | Planeación TH, Gestión del TH, descripción y perfil de cargo, atracción, aprovisionamiento, inventario de personal. |

| ÁREA OCUPACIONAL | Finanzas y administración |
| --- | --- |
| IDIOMA | Español |

1. **Tabla de contenidos**

**Introducción**

1. **Mercado laboral y mercado de talento humano**
2. **Políticas y normatividad**
3. **Recursos y presupuesto**
4. **Reclutamiento**
5. **Desarrollo de contenidos**

**Introducción**

Bienvenido a este proceso de aprendizaje. Se le invita a ver el siguiente video, el cual presenta una introducción a la temática a estudiar en el presente componente formativo: la planificación del proceso de reclutamiento o atracción de candidatos.



**1. Mercado laboral y mercado de talento humano**

El mercado laboral es el espacio de transacción e intercambio entre quienes ofrecen y los que buscan un producto o servicio. Las organizaciones hacen parte de este mercado porque son quienes definen las ofertas u oportunidad de trabajo, es decir, las vacantes existentes dentro de las mismas. Este mercado está segmentado en actividades o categorías, representadas en su mayoría por la estructura industrial y tecnológica.

Las organizaciones dentro del mercado laboral impactan la empleabilidad debido a que ellas tienen el compromiso de mantener actualizadas las competencias de sus trabajadores, lo que les permitirá ser más atractivas.

Para conocer cómo funciona el mercado laboral, se invita a ver el video “**El mercado laboral”**, el cual se encuentra en el material complementario.

Por otro lado, está el mercado de talento humano, donde se encuentran todas las personas que ofrecen: conocimientos, habilidades y destrezas, es decir, el conjunto de candidatos o aspirantes a una vacante, ya sea que estén trabajando o se encuentren desempleados; al igual que las organizaciones, también impactan en la empleabilidad, siendo responsables de mantenerse actualizados de manera permanente y ser más interesantes para un futuro empleador.

La empresa necesita contar con planes específicos para determinar qué tipo de candidatos contrataría y dónde los conseguiría, teniendo en cuenta los planes estratégicos de la organización, y para esto es necesario que el área de Talento Humano conozca tanto el mercado laboral como el mercado de talento humano del sector donde requiere emplear a la persona que cumpla con el perfil de la búsqueda; el apoyo de las redes sociales y la comunidad virtual es relevante en ello, se puede obtener información sobre los salarios y beneficios que se ofrecen de acuerdo con las diferentes posiciones y conocer si otras empresas buscan iguales o diferentes perfiles.

Simultáneamente, el mercado laboral y de talento humano contempla la oferta y demanda de oportunidades de empleo y analiza el comportamiento que se genera tanto en las organizaciones como en las personas, de acuerdo con el estado en que se encuentre la oferta y la demanda en cada mercado, y este análisis permite identificar las diferentes acciones de planificación para iniciar la búsqueda del perfil requerido, es decir, la empresa deberá definir su aprovisionamiento, siendo probable que la persona no encuentre empleo o que las organizaciones no encuentren las personas calificadas que necesitan**.**

Chiavenato (2013), en su libro Gestión del Talento Humano, describe cómo las situaciones del mercado laboral afectan de manera directa en las prácticas del área de Talento Humano, teniendo en cuenta las siguientes situaciones:

* Si la oferta prevalece sobre la demanda, las oportunidades de trabajo son mayores, enfrentándose a un perfil de búsqueda escaso y difícil.
* Si la demanda prevalece, las oportunidades de trabajo son menores, enfrentándose a un recurso abundante y fácil.

De allí que haya un impacto en el proceder tanto de las organizaciones como de los candidatos en el mercado laboral ante alguna de las situaciones descritas.

De igual forma, en el mercado de talento humano también se pueden presentar situaciones en que predomina la oferta y la demanda:

* Si la oferta prevalece, hay abundancia de candidatos.
* Si la demanda prevalece, hay escasez de candidatos.

Podemos concluir que es necesario que el área de talento humano estudie y analice el mercado laboral y de talento humano y tome decisiones para la satisfacción de la demanda de una empresa y, de esta manera, lograr hacer un proceso de atracción eficiente, utilizando las diferentes fuentes de aprovisionamiento requeridas, para ello, es necesaria la planificación de un proceso de búsqueda.

En el siguiente mapa mental, se ilustran algunos de los aspectos plasmados en este contenido sobre la oferta y demanda, tanto en el mercado laboral como en el mercado de talento humano, y los comportamientos que asume cada uno de los actores de acuerdo con la situación.

**Figura 1**

*Mapa mental mercado laboral*

*Diagrama

Descripción generada automáticamente*

**2. Políticas y normatividad**

La palabra política proviene del griego *politiké* que significa “arte de gobernar una nación”. El diccionario señala que la política es el arte o trazo con que se maneja un asunto. A su vez, trazo significa “plan para realizar un fin”. Generalmente, este vocablo tiene dos acepciones: la que se utiliza en la burocracia gubernamental, y otra en la que se le considera como un elemento del proceso de planeación. (García et al., 2009)

Las políticas son guías para orientar la acción, criterios y lineamientos generales que ayudan en el logro de los objetivos y la toma de decisiones dentro de una organización, facilitando la realización de la estrategia.

Para definir las políticas y normas dentro del proceso de selección, es necesario tener claros los conceptos organización, planeación organizacional, y su articulación con la función de gestión del talentohumano, es decir, traducir los objetivos y estrategias corporativas con los objetivos y estrategias de talento humano.

**Tenga en cuenta:** la planeación estratégica de talento humano debe estar alineada con la planeación estratégica de la organización.

Usted vive en una sociedad de organizaciones, nace dentro de organizaciones, es educado en ellas, y consume gran parte de su tiempo trabajando en ellas, se divierte y se entretiene en ellas y también vive su dimensión espiritual en las organizaciones; indiscutiblemente, la mayor parte de su vida transcurre en organizaciones, en ellas se desarrolla el conocimiento, la tecnología, la investigación, el trabajo colectivo, etc.



Y esas organizaciones están conformadas por personas que trabajan juntas y están estructuradas deliberadamente en divisiones de trabajo, para alcanzar un objetivo común, lo que indica que las tareas se dividen entre las personas y cada persona debe poseer conocimiento, destrezas y habilidades que le permitan alcanzar esos objetivos. Para tal efecto, la organización debe hacer el diseño de cargos a través de la descripción y análisis de los mismos y determinar las exigencias y requerimientos que permiten la construcción de los perfiles para cada cargo que se necesita, y así las personas cumplan los objetivos organizacionales.

Para ampliar la información, se le invita a ver el video **“Políticas de reclutamiento, selección y de contratación de personal”**, el cual se encuentra en el material complementario.

Toda organización requiere desarrollar una planificación que le permita tener una dirección, previsión de escenarios futuros y la designación de resultados, de esta forma, conquistar los objetivos del negocio. Lo anterior significa que se debe determinar cada uno de los siguientes elementos:

**Misión**

Declaración de su **misión,** al identificar la razón de ser del negocio, en otras palabras, el para qué de la creación de la empresa.

**Visión**

Seguidamente, se encuentra la **visión**, la cual hace referencia a dónde quiere llegar la empresa, cómo quiere proyectarse y cómo quiere verse en el futuro.

**Estrategia**

Al establecer **una estrategia,** la organización propone un camino a seguir que le permita precisar cómo logrará el direccionamiento estratégico que fijó.

**Cultura organizacional, los valores y las políticas**

Elementos indispensables en la implementación de las estrategias resultantes del proceso de planeación estratégica, en consecuencia, también en la planeación de la búsqueda como parte del proceso de selección. Tanto la cultura como los valores y las políticas afectarán de manera directa el comportamiento de los empleados dentro de la organización.

Se abordará la política como los lineamientos y normas que generan patrones de comportamiento en las empresas, al permitir identificar criterios de ejecución claros, que lleven a la toma de decisiones de forma ágil. El despliegue de la política posibilita el establecimiento de límites claros, por esta razón, el proceso de preselección debe regirse por unas políticas precisas, que deben ser divulgadas y acatadas, de tal forma que propicien una transparente y eficiente gestión de búsqueda y selección. Definir las políticas de selección en la organización orienta en: los tiempos del proceso, el procedimiento, la metodología, métodos a seguir y requisitos a tener en cuenta, al iniciar el reclutamiento.

Considere ahora los aspectos claves en las políticas de preselección, según lo planteado por García *et al*. (2009) en su publicación Los Macroprocesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana.

* Establecer el momento en el que las áreas deben solicitar el cubrimiento de la vacante y que el perfil del cargo a cubrir esté acorde con el Manual de Funciones.
* Identificar el tipo de reclutamiento que se va a utilizar, es decir, externo o mixto. También definir cuál política organizacional usar en cuanto a procesos de promoción y planes de carrera.​
* Disponer los requisitos mínimos que deben cumplir todos los candidatos, sin que esto implique distinciones, exclusiones o preferencias basadas en motivos de raza, color, género, edad, estado civil, religión, opinión política, origen social, orientación sexual o discapacidades que vayan en detrimento de la igualdad de oportunidades.
* Deben estar claramente explicados los procedimientos para el proceso de recepción de candidatos.
* Tener en cuenta la posición de la organización en cuanto a emplear personas con determinado grado de consanguinidad o de afinidad​.
* Lineamientos claros sobre los requisitos mínimos que se tendrán en cuenta en las hojas de vida para que pasen a la etapa de selección.
* Se debe dejar claramente estipulado el papel que juega el jefe del área a la que corresponde la vacante en el estudio de las hojas de vida y escogencia de los candidatos.
* Lineamientos claros sobre la manera de proceder cuando se trata de un candidato interno, pues, además de tener en cuenta su currículo, también se evaluarán aspectos disciplinarios, resultados de desempeño y plan de carrera​.
* Pasos del proceso de preselección, selección, vinculación e inducción y responsables de cada etapa.​
* Especificar las fuentes de reclutamiento para el cubrimiento de los cargos, el orden de importancia que se les dará y de dónde se tomarán, en primera instancia, hojas de vida.
* Determinar si el cargo a cubrir hace parte de alguna ruta del plan de carrera, entonces se deberán dejar claramente estipuladas sus normas en cuanto a tiempos de movilidad y cumplimiento de cierre de brechas para alcanzar la posición por la que se está concursando​.
* Definir tiempos mínimos para presentarse a procesos internos y la vigencia que tendrán los procesos de selección y promoción. Además contemplar los cargos para los cuales sirve cada proceso dentro de su vigencia​.
* Tener en cuenta las normas de la organización para recibir hojas de vida referidas por empleados.

En la siguiente figura, se destacan los aspectos que tienen que ver con los objetivos, proceso, ventajas y desventajas de las políticas de talento humano.

**Figura 2**

*Políticas de recursos humanos*















*que* 









. 



**3. Recursos y presupuesto**

Toda organización debe contar con los recursos y presupuestos que le permitan cumplir con lo planteado en la planeación estratégica, lograr los objetivos organizacionales y conseguir competitividad dentro del mercado. Estos recursos se pueden clasificar en recursos:

* Materiales
* Financieros
* Humanos
* Técnicos o tecnológicos

Sin olvidar que el talento humano es quien los opera.

Es así como cada área debe prever, a través de la planificación, los recursos y el presupuesto que requiere en el cumplimiento de sus asignaciones y responsabilidades, en consonancia con la estrategia definida por la organización; establecer las políticas y los procedimientos que precisen los tiempos, las actividades, los recursos y principios para su ejecución. Deberá, asimismo, cada área ser analizada desde la perspectiva costo-resultado.

Los costos pueden ser:

**Fijos**

Se refieren a los gastos que no varían, es decir, siempre deben pagarse, por ejemplo, la nómina en la empresa.

**Variables**

Son los que se modifican de acuerdo con las variaciones de la actividad que se ejecute, por ejemplo, la publicación de un anuncio en el proceso de atracción de candidatos.

La planeación de talento humano es la que determina el recurso humano que necesita y optimiza la disponibilidad de candidatos internos, información que se aprovecha para la toma de decisiones del aprovisionamiento (fuentes internas o externas), de manera que la organización cuente con los postulantes calificados, en los tiempos solicitados por el cliente interno, gestión que impacta de manera directa el presupuesto previsto. En este sentido, el responsable del proceso de selección debe considerar los recursos disponibles, los costos involucrados y los resultados esperados.



Es así como el proceso de reclutamiento debe ser planteado cuidadosamente, teniendo en cuenta los tiempos y costos indispensables, tales como la definición del perfil, fuentes de reclutamiento, recepción y evaluación de antecedentes, entrevistas, evaluaciones específicas, armado de carpetas, selección de finalistas, negociación y oferta, incorporación, e inducción.

Una buena definición del perfil redundará en los costos del proceso, de la misma manera, las condiciones económicas propuestas para el cargo jugarán un papel importante, tan importante que se podrían constituir en una barrera que no se pueda modificar, lo que puede significar la exclusión del proceso de uno o varios postulantes.

Tanto los beneficios que se otorgan como las políticas de contratación y todos los aspectos económicos son una información a tener en cuenta en el perfil de la búsqueda, por lo que se debe fijar dentro de un rango mínimo y máximo dentro de la política.

El presupuesto se puede plantear en términos:

* **Cuantitativos**: permiten presentar los costos en cuanto a horas hombre utilizadas en la realización del proceso de reclutamiento y, en general, de la selección.
* **Cualitativos:** responden a quiénes serán los responsables del proceso.

**Tenga en cuenta:** el presupuesto es una herramienta de gestión que permite optimizar los recursos con que la empresa cuenta y ser utilizado con agudeza para beneficio en el logro de los objetivos y políticas planteadas.

El presupuesto previsto para el proceso de reclutamiento dentro de las organizaciones es un elemento clave, de ahí la necesidad de asegurarse de contar con el requerido para mantener una fuerza laboral talentosa; este debe incluir las fuentes utilizadas para atraer al personal idóneo, los honorarios de las agencias de reclutamiento, en caso de tener, el costo de mantener el sistema de seguimiento de postulantes a través del sitio web de la empresa, en entrevistas, verificación de antecedentes.

En la figura siguiente, podrá observar la asignación de recursos como elemento esencial en la planeación.

**Figura 3**

*Ciclo esencial de la planificación*

*Diagrama, Texto

Descripción generada automáticamente*

Nota. Adaptado de Cuestas (2017).

**Presupuesto del proceso de selección**

En la siguiente tabla, se puede observar un ejemplo de una tabla de presupuesto del proceso, donde, en la primera columna, está el detalle de los elementos que hacen parte del proceso de selección; en la segunda columna, la meta de realización; se colocan las fechas de cumplimiento de cada paso, siguiendo con el nombre del cargo de quien responde por la actividad, horas invertidas, y los costos se presupuestan de acuerdo con el salario de la persona responsable.

**Tabla 1**

*Ejemplo tabla de presupuesto del proceso*

| **Proceso selección** | **Meta realización** | **Responsable** | **Horas invertidas** | **Costo** | **Otros costos**  **(anuncio, consultoría)** | **Total** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Reclutamiento | 23/11/2021 | Analista TH | 16 horas | $135.000 |  | $135.000 |
| Anuncio | 15/11/2021 | Analista TH | 2 horas | $17.000 | $400.000 | $417.000 |
| Revisión CV | 20/11/2021 | Analista TH | 8 horas | $67.000 |  | $67.000 |
| Revisión de antecedentes | 22/11/2021 | Analista TH | 8 horas | $67.000 |  | $67.000 |
| Aplicación pruebas | 25/11/2021 | Psicólogo | 16 horas | $267.000 |  | $267.000 |
| Entrevistas | 27/11/2021 | Psicólogo | 16 horas | $267.000 |  | $267.000 |
| Entrevistas | 28/11/2021 | Cliente interno | 16 horas | $534.000 |  | $534.000 |
| Total general | | | | | | **$1.754.000** |

**4. Reclutamiento**

Las organizaciones están conformadas por personas, quienes de manera articulada logran objetivos comunes. En la medida en que tengan éxito, las organizaciones sobrevivirán y crecerán, es así como el proceso de selección debe beneficiar tanto a la organización como al nuevo colaborador; los objetivos organizacionales (lo que la empresa pretende alcanzar): utilidades, productividad, calidad, eficiencia, etc., deben alinearse con los objetivos individuales (lo que la persona pretende lograr): salario, beneficios sociales, seguridad, reconocimiento, etc.

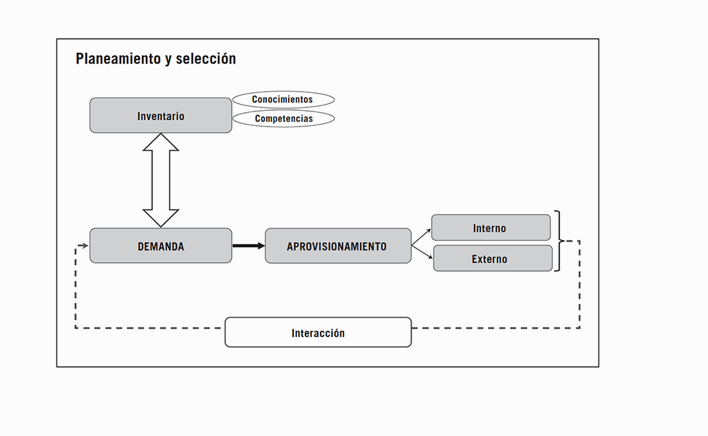
Ubicar en cada puesto a la persona que tiene los conocimientos y competencias requeridas para el cargo es el mejor pronóstico que se tiene, que se cuenta con la persona con los talentos necesarios para llevar adelante las tareas respectivas, y esto es bueno tanto para la organización como para la persona que ocupará dicho puesto de trabajo. **Esta ecuación incrementa la motivación.**

Cuando la organización inicia una búsqueda de personal, debe decidir cómo la realizará, esto significa tener en cuenta tres posibles acciones: buscar al interior de la empresa, en el mercado laboral, o tener en cuenta ambas alternativas, lo cual corresponde al aprovisionamiento con el que debe contar el área de talento humano y proceder así a la búsqueda de los candidatos con el perfil profesional deseado. De la misma forma, debe elegir los medios a utilizar para cumplir con el requerimiento de acuerdo con las necesidades de la organización y atraer a las personas idóneas para el puesto.

Lo anteriormente descrito son los primeros insumos que hacen parte de la planificación del proceso de selección, tal como se muestra en la siguiente figura.

**Figura 4**

*Planeamiento y selección*



Nota. Adaptada de Alles (2016).

Para tal efecto, es relevante que se cuente con un inventario de personas, información que permite conocer la trayectoria en cuanto a conocimiento, desarrollo de competencias y desempeño que ha tenido el trabajador al interior de la organización, y permite analizar la estructura de personal, realizar previsiones, planificar recursos y contabilizarlos.

La capacidad de la empresa para atraer buenos candidatos se relaciona con la organización en su conjunto, e implica prácticas que la lleven a obtener un prestigio externo altamente positivo, con el propósito de que, en el momento en que se desee cubrir un vacante y se realicen acciones de reclutamiento, las personas se sientan motivadas, deseen pertenecer a esa organización y respondan a la convocatoria.

| Llamado a la acción:  A través del siguiente video, podrá analizar la importancia de cómo es percibida la organización en el mercado de talento humano durante el proceso de atraer los mejores candidatos.  Nombre del recurso: Atracción y retención del talento humano durante el COVID 19.  Enlace: <https://www-gestionhumana-com.bdigital.sena.edu.co/marca-del-empleador-clave-en-la-atraccion-y-retencion-del-talento-durante-el-covid-19> |
| --- |

**Cuando se habla de reclutamiento de personal, se hace referencia a:**

Las acciones que realiza una organización con el fin de atraer los candidatos idóneos para el puesto de trabajo que la empresa requiere, teniendo en cuenta un perfil de búsqueda diseñado previamente; para ello, utiliza diversas técnicas que le permiten divulgar y ofrecer oportunidad de empleo en el mercado de recursos humanos.

Atracción es un concepto que tiene que ver con la cultura organizacional y sus prácticas, las cuales permiten generar motivación en los potenciales candidatos para aplicar y pertenecer a la organización.

¿Cómo inicia el proceso de reclutamiento?

* Inicia cuando se genera una necesidad en un área al interior de la organización, esta necesidad puede sobrevenir por situaciones tales como creación de un cargo nuevo, jubilaciones, ascensos, renuncias, despidos, transferencias, etc.
* Cada jefe de área es el encargado de informar al área de Talento Humano de la vacante que tiene; esta solicitud la formaliza utilizando el documento de requisición de cargo, y es a través de esta solicitud cuando Talento Humano procede a realizar la revisión de la descripción y perfil del cargo. Existe la posibilidad de que en la organización exista esta descripción y perfil; si es así, se procede a hacer la revisión de este junto con el jefe inmediato, y verificar si requiere ajustes de acuerdo con la necesidad. En caso de no existir, esta información debe obtenerse.
* La descripción y perfil del cargo es un documento que debe contar con toda la información del contenido del cargo y los requisitos que se precisan para cumplir con las tareas asignadas. Cuando describimos el cargo, lo hacemos respondiendo las preguntas: ¿Qué se hace? ¿Para qué se hace? ¿Cómo se hace? ¿Cuándo lo hace?¿Dónde se hace?, información que permite conocer el contenido del cargo y, con base en ella, se describe el cargo. Al analizarse, se sientan las bases para construir el perfil del cargo, donde se plasmarán los requisitos que necesita una persona para cumplir con la descripción o contenido del cargo, que pueden ser físicos, intelectuales, nivel de responsabilidad y condiciones de trabajo.
* Adicionalmente, el perfil del cargo debe contener información sobre el conocimiento, experiencia, habilidades, destrezas y características personales (actitudes, motivaciones), en consecuencia, se procede a asignar las competencias para cada puesto de trabajo; de igual modo, para que esto sea posible, debe diseñarse previamente un modelo de competencias.

Para ampliar la información sobre el proceso de planeación del talento humano, el diseño de cargo y el proceso de reclutamiento, se le invita a leer el artículo **“Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana”**, el cual se encuentra en el material complementario.

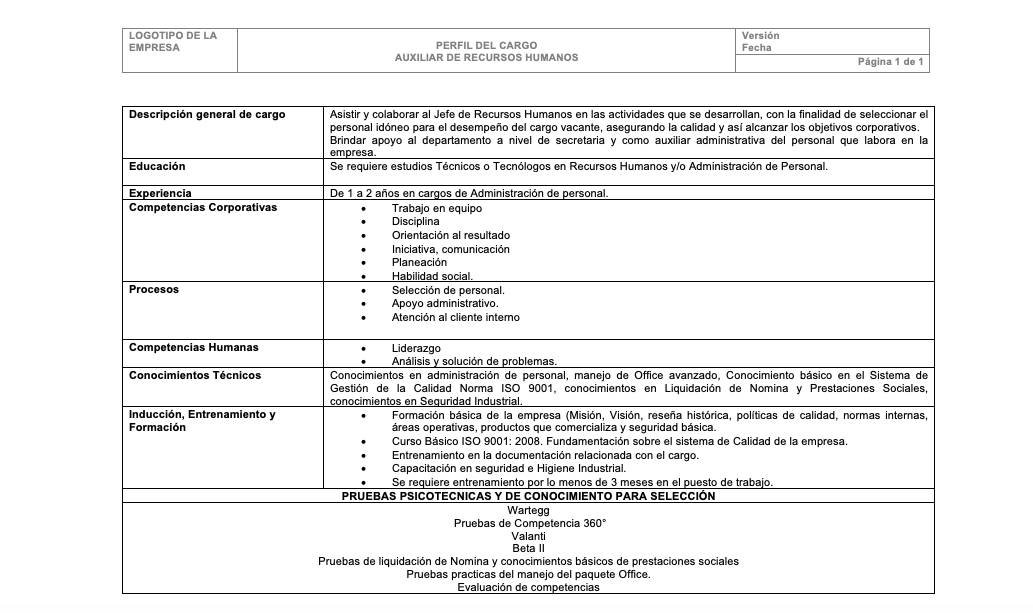
El proceso de selección no ha sido ajeno a los cambios generados a nivel mundial y, en congruencia con los avances tecnológicos, ha realizado los ajustes que le permiten estar a la vanguardia de los nuevos tiempos. Se podría decir que ha pasado por varias olas desde la década de los 90 hasta ahora. La primera ola, la del papel, donde todas las hojas de vida eran presentadas físicamente a la organización, representó mayores limitaciones, tanto para el reclutador como para el futuro candidato; la segunda ola, de transición, se inicia con la posibilidad de utilizar los sitios y páginas web y el uso de teléfonos móviles; la tercera ola, identificada como plenitud digital, incluyendo adicionalmente las redes sociales profesionales (RRSS); y la ola actual, del talento y el networking, que tiene que ver con la imagen de marca.

Para ampliar la información sobre el avance de los procesos de selección según la utilización de la tecnología de la información, se le invita a leer el artículo **“Evolución del reclutamiento: del 1.0 al 4.0”,** el cual se encuentra en el material complementario.

Ahora, para alistar candidatos según el perfil de competencias y necesidades de la organización, se debe partir de la Etapa preparatoria, la cual consiste en la determinación de las necesidades de personal; a partir de ella, el área que tiene la vacante genera la solicitud o requisición, y de esta manera se formaliza la demanda para que talento humano dé inicio al proceso de preselección; a continuación, se lleva a cabo el análisis y descripción de los cargos u ocupaciones; elaboración de las especificaciones del cargo, siempre y cuando este no haya sido proyectado por la empresa. Por otro lado, si ya existe la descripción y perfil del cargo, se debe analizar junto con el jefe inmediato y decidir si requiere de ajustes teniendo en cuenta la requisición.

**Figura 5**

*Ejemplo perfil de cargo*



De manera que la empresa, dentro de sus políticas de talento humano, debe definir el tipo de reclutamiento que se va a realizar (interno, externo o mixto) y las fuentes (internas o externas) que tendrá en cuenta para la puesta en marcha del proceso. Llegados a este punto, se hará la recepción de hojas de vida y revisión de antecedentes de los candidatos preseleccionados.

La siguiente figura nos presenta los pasos descritos anteriormente sobre el proceso de selección.

**Figura 6**

*Pasos del proceso de preselección*













**Tipos de reclutamiento**

El reclutamiento puede ser:

**Interno**

Se refiere a atraer personas dentro de la misma organización, decisión que puede significar una promoción para el trabajador, transferencia a otras actividades más complejas, y de esta forma se genera un enriquecimiento de cargo para el empleado.

**Externo**

Apunta a la atracción de candidatos en el mercado de talento humano.

**Mixto**

Incluye ambas modalidades.

Cada una de estas opciones tiene su propio conjunto de planes de talento humano, que pueden ir de capacitaciones hasta *coaching*. Es de anotar que tanto el inventario de personal como el plan de carrera facilitan la disponibilidad de candidatos internos.

Con todo esto, es importante evaluar los beneficios de cada tipo de reclutamiento, para tomar la decisión más acertada en el logro de la estrategia organizacional.

**Tabla 2**

*Ventajas y desventajas de reclutamiento interno*

| Reclutamiento interno | |
| --- | --- |
| Ventajas | Desventajas |
| Aprovecha potencial humano de la organización. | Evita la renovación de experiencia y nuevas ideas. |
| Motiva al empleado, al crear oportunidades de promoción o transferencia. | El proceso podría sesgarse, por aspectos como antigüedad o preferencias. |
| Retorno de la inversión en capacitación por parte de la organización. | En caso de no poseer un plan de carrera para cada trabajador. |
| Menores costos en el proceso. |  |
| Más seguro en cuanto a los resultados finales. |  |
| Más rápido en comparación con el reclutamiento externo. |  |

Nota. Adecuación Chiavenato, (2013).

**Tabla 3**

*Ventajas y desventajas de reclutamiento externo*

| Reclutamiento externo | |
| --- | --- |
| Ventajas | Desventajas |
| Atrae experiencia y habilidades que no se encuentran dentro de la organización. | Tiende a afectar negativamente la motivación del talento humano. |
| Incentiva la interacción de la organización con el mercado de talento humano. | Mayores costos en el proceso. |
| Se aprovecha la inversión en capacitación de otras empresas y del mismo candidato. | El tiempo que requiere es mayor que el reclutamiento interno. |

Nota. Adecuación Chiavenato (2013).

**Fuentes de reclutamiento**

La expresión fuentes de reclutamiento hace referencia a las opciones disponibles para obtener postulaciones en relación con el perfil del cargo, y al igual que el reclutamiento, pueden ser internas o externas. M. Alles (2016) se refiere a las fuentes como canales de acceso al mercado laboral. Según el tipo de reclutamiento y las circunstancias, se elegirán las fuentes más adecuadas. Por esta razón, el proceso de selección debe implementarse de acuerdo con los requerimientos de la organización y sus perfiles. Es indispensable una buena planificación de recursos humanos para proveer herramientas con las que la empresa pueda satisfacer los requerimientos de personal en un futuro cercano.

Para lo anterior, es de relevancia el análisis de puestos y el uso de técnicas efectivas de comunicación.

Ahora bien, es imprescindible abordar las nuevas tendencias en los procesos de selección de personal y el abordaje de estrategias innovadoras por parte de las organizaciones para contratar al mejor talento humano. La elección de fuentes de reclutamiento implica desde reclutamiento a través de anuncios en periódicos y revistas hasta la utilización de bases de datos, ya sean propias o de terceros. En la actualidad, ya muchas personas publican su perfil en las redes sociales profesionales, estrategia que le permite al reclutador contactar a las personas con el perfil de manera inmediata.

Tal como mencionamos en los tipos de reclutamiento, también las fuentes pueden ser:

* Internas: se refiere a las técnicas o medios a los que el área de talento humano recurre al interior de la organización, es decir, los trabajadores; dicha decisión beneficia a la organización y al trabajador, dado que permite al personal ascender y desarrollarse. Si la organización posee un inventario de personal, se le facilitará la disponibilidad de la información sobre los posibles empleados que puedan aplicar para la vacante requerida.

Autores como Marta Alles (2016) se refieren al *Job Posting,* o autopostulación, como una fuente de reclutamiento interna donde el empleado se postula a través de las publicaciones que la organización hace a través de la intranet o carteleras internas. Si la organización se decide por este procedimiento, es crucial que tenga muy en cuenta que dentro de las políticas queden claramente establecidos los criterios a tener en cuenta para la postulación y, de esta manera, el procedimiento goce de transparencia.

* Externas: estas se encuentran disponibles en el mercado laboral y permiten tener contacto directo con el mercado de talento humano.

A continuación, se presentan algunas de ellas:

* Publicación de anuncios mediante portales o bolsas de empleo virtuales en Internet.
* Bases de datos de hojas de vida propias para cada organización.
* Ferias de empleo.
* Programas de referidos
* Consultoras de talento humano, *Head-hunter*.
* Aplicaciones web. (Elempleo.com, CompuTrabajo, Indeed, Magneto, etc.)
* Agencia Pública de Empleo (APE) del SENA.
* Universidades o instituciones de educación superior.
* Redes sociales profesionales, como: LinkedIn, Facebook, Twitter, Social Recruiting, Networking (siendo las más completas LinkedIn, Social Recruiting y Networking)
* *Inbound recruiting*.

Dentro de la información a la que tiene acceso el reclutador, se tiene: historia profesional, conocimientos, competencias, proyectos personales y preferencias; se puede verificar si el candidato se encuentra desempleado o está activo; si se encuentra activo, es necesario indagar si está interesado en cambiar o no de empleo, esta información puede ser relevante porque puede influir en la motivación o no del candidato para la aplicación en el proceso.

Ante múltiples opciones, la organización tiene el reto de elegir los medios acordes con su necesidad y la de los posibles opcionados. Las redes sociales permiten generar a los usuarios un perfil público con información personal y laboral que les permite interactuar con otros usuarios, y de esta manera, la organización tiene acceso directo y ágil a la información, por lo que puede identificar los candidatos que cumplan con el perfil de búsqueda.

Por otro lado, los portales de empleo ofrecen un alto volumen de oferta, presentando la información categorizada (sector, tipo de trabajo, etc.), lo que contribuye al acceso inmediato a los datos requeridos.

La globalización ha generado en las organizaciones la necesidad de transformarse para ser más competitivas en el mercado, abriendo la puerta a las nuevas tendencias, como son: el uso de las tecnologías de información y comunicación (TIC) en el proceso de reclutamiento de personal, surgiendo así el e-reclutamiento, sistema que permite atraer candidatos a través de Internet.

Un componente adicional para la utilización del e-reclutamiento es el caso de las nuevas generaciones, como los millennials, quienes por su alta exposición a la tecnología y a la información presentan un uso intenso de las redes sociales, lo cual indica que las publicaciones por parte de la empresa exigen ser atractivas y visuales. Aspectos como la información financiera, crecimiento laboral, ambiente flexible que les permita desarrollar su potencial son elementos esenciales para captar su atención.

Las TIC generan una ventaja dentro del mercado laboral y de talento humano al permitir agilizar y hacer más eficientes los procesos; teniendo en cuenta que todos los procesos de talento humano dependen del proceso de selección de personal, el e-reclutamiento permite, entre otras cosas, realizar entrevistas por Internet.

**Síntesis**



















































1. **Actividades didácticas (opcionales si son sugeridas)**

| DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDAD DIDÁCTICA | |
| --- | --- |
| Nombre de la Actividad | Planear proceso de reclutamiento |
| Objetivo de la actividad | Verificar el aprendizaje de los elementos claves que componen la planeación del proceso de preselección de candidatos. |
| Tipo de actividad sugerida | 1. Completar espacios. 2. Respuesta múltiple. |
| Archivo de la actividad  (Anexo donde se describe la actividad propuesta) | Nombre del archivo: Cuestionario\_completar frases cortas .docx  Nombre del archivo: Cuestionario\_instructor, rtas multiples .docx |

1. **Material complementario**

| Tema | Referencia APA del Material | Tipo de material  (Video, capítulo de libro, artículo, otro) | Enlace del Recurso o  Archivo del documento o material |
| --- | --- | --- | --- |
| Mercado laboral y mercado de talento humano | Ultreya Proyecto Ultreya. (2014). *El mercado laboral* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=2YWjX4jvtNU> | Video | <https://www.youtube.com/watch?v=2YWjX4jvtNU> |
| Políticas y normatividad | IM Gestión Humana Consultoría RRHH. (2020). *Políticas de reclutamiento, selección y de contratación de personal* [Video]. YouTube. <http://www.youtube.com/watch?v=dLU8s9xvcPo> | Video | <https://www.youtube.com/watch?v=dLU8s9xvcPo> |
| 4. Reclutamiento | Gutiérrez, L. (2021). *Atracción y retención del talento humano durante el COVID 19* [video]. SENA. <https://www-gestionhumana-com.bdigital.sena.edu.co/marca-del-empleador-clave-en-la-atraccion-y-reencion-del-talento-durante-el-covid-19> | Video | <https://www-gestionhumana-com.bdigital.sena.edu.co/marca-del-empleador-clave-en-la-atraccion-y-retencion-del-talento-durante-el-covid-19> |
| García, M. (2009). Los macroprocesos: un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana. *Pensamiento y gestión,* (27), p. 169-176. | Artículo | <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n27/n27a06.pdf> |
| Estébanez, B. (2019). *Evolución del reclutamiento: 1.0 al 4.0*. GBS Recursos Humanos. <https://www.gbsrecursoshumanos.com/blog/evolucion-del-reclutamiento/> | Artículo | <https://www.gbsrecursoshumanos.com/blog/evolucion-del-reclutamiento/> |
| Economía y Negocios. (2021). *Estas son las tendencias de reclutamiento laboral para el 2021*. El Tiempo. <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/cuales-son-las-tendencias-de-reclutamiento-de-personal-para-el-2021-560046> | Artículo | <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/cuales-son-las-tendencias-de-reclutamiento-de-personal-para-el-2021-560046> |

1. **Glosario**

| TÉRMINO | SIGNIFICADO |
| --- | --- |
| Base de datos: | conjunto de datos pertenecientes a un mismo contexto; en este caso, busca almacenar sistemáticamente los datos de los candidatos que participan en los procesos de selección de la organización y permite realizar consultas posteriores de las que se pueden extraer datos que permitan el cubrimiento de futuras vacantes. |
| Capacidades: | conocimiento, competencias y experiencia. |
| Competencia: | característica de personalidad expresada en comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. |
| Conocimiento : | conjunto de saberes ordenados sobre un tema en particular, materia o disciplina. |
| Profesiograma: | documento donde se especifican y se acreditan las funciones que tiene un empleado en su puesto de trabajo, se plasman aptitudes y capacidades que debe tener una persona para desarrollar una tarea, también llamado perfil profesional. |
| *Employer branding*: | creación de marca del empleador. Es el proceso de creación de identidad y gestión de la imagen de la empresa en su papel como proveedora de empleo. |
| Enriquecimiento de cargo : | reorganización y ampliación del cargo para proporcionar adecuación del cargo; crecimiento profesional del ocupante. |
| Experiencia : | práctica prolongada de una actividad, lo que permite incorporar nuevos conocimientos e incrementar la eficacia en la aplicación de los conocimientos y competencias, e influye en la optimización de los resultados de dicha actividad. |
| *Headhunting*: | método de selección de personal en el que un cazatalentos, también denominado *head-hunter*, realiza la búsqueda directa del perfil profesional que una empresa solicita. |
| Identidad digital: | expresión que determina el conjunto de información (perfiles profesionales, noticias, referencias de blogs, etc.) que se pueden encontrar en Internet sobre una persona. |
| LinkedIn: | red profesional líder a nivel mundial, es una comunidad social orientada a las empresas, negocios y el empleo. Partiendo del perfil de cada usuario, que libremente revela su experiencia laboral y sus destrezas en un verdadero CV laboral, la web pone en contacto a millones de personas y empresas. |
| Motivación: | motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera; la motivación es uno de los factores internos de los seres humanos que requiere mayor atención.  Interés recurrente para el logro de un objetivo; energiza, orienta y selecciona comportamientos. |
| Modelo de competencia: | modelo de gestión que soporta las características personales, destrezas, actitudes de los ocupantes más exitosos de ciertos cargos, para establecer los elementos requeridos y cumplir con la demanda de una empresa. |
| Servicios de Redes Sociales: | (*Social networking*) Conjunto de servicios, habitualmente basados en plataformas web, donde el usuario puede ponerse en contacto con otras personas, sean conocidas o no, compartiendo información y creando comunidades virtuales. |
| Talento: | conocimiento y desarrollo de competencias que posee una persona más allá de lo requerido por su puesto de trabajo. |

1. **Referencias bibliográficas**

Alles, M. (2007). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Granica.

Alles, M. (2016). *Selección por competencias*. Granica.

Chiavenato, I. (2003). *Gestión del Talento Humano*. McGraw-Hill.

Cuestas, A. (2017 ). *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento*. Ecoe Ediciones.

Dessler, G. y Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos. Enfoque latinoamericano*. Pearson

Estébanez, B. (2019). *Evolución del reclutamiento: del 1.0 al 4.0*. GBS Recursos Humanos. <https://www.gbsrecursoshumanos.com/blog/evolucion-del-reclutamiento/>

Fernández, J. (2005). *Gestión por Competencias. Un Modelo Estratégico para lEGRES Dirección de Recursos Humanos*. Prentice Hall.

Francés, A. (2006 ). *Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral*. Pearson Prentice Hall.

García, M., Murillo, G. y González, C. (2010). *Los Macro-procesos: Un Nuevo Enfoque al Estudio de la Gestión Humana*. Programa Editorial.

García, P., Gatica, M., Cruz, E., Gatica, K., Vargas, R., Hernández, J., Ramos, V. y Macías, D. (2016). Procesos de reclutamiento y las redes sociales. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo, 6*(12). <https://www.ride.org.mx/index.php/ride/article/view/226/1024>

Gómez, J. (2002). Lineamientos Pedagógicos para una Educación por Competencias. En G. Bustamante, S de Z., M. Bacarat, N. Graziano y L. Marín, *El concepto de competencia II. Una mirada interdisciplinar*. Sociedad Colombiana de Pedagogía.

González, Á. (2007). *Método de Compensación Basado en Competencias*. Ediciones Uninorte.

1. **Control del documento**

|  | Nombre | Cargo | Dependencia | Fecha |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Autor(es) | Alexis Viloria Guerrero | Experto temático | Centro Gestión Administrativa, Distrito Capital | Octubre 2021 |
| Vilma L. Perilla Méndez | Acompañamiento instruccional | Centro de Gestión Industrial, Distrito Capital | Noviembre 2021 |
| Ana Catalina Córdoba Sus | Metodóloga para la formación virtual | Regional Distrito Capital – Centro de Diseño y Metrología. | Febrero 2022 |
| Rafael Neftalí Lizcano Reyes | Responsable Equipo de Desarrollo Curricular | Regional Santander - Centro Industrial del Diseño y la Manufactura. | Febrero 2022 |
| Darío González | Corrección de estilo | Regional Distrito Capital – Centro de Diseño y Metrología | Febrero 2022 |

1. **Control de cambios**

|  | Nombre | Cargo | Dependencia | Fecha | Razón del cambio |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Autor(es) |  |  |  |  |  |