



Universidad de Valladolid

**Facultad de Ciencias
Económicas y Empresariales**

**Grado en Administración y Dirección
de Empresas**

**La selección de personal en las
organizaciones: Externa vs. Interna.
Nuevas tendencias**

Presentado por:

Jessica Ruano Gómez

Tutelado por:

Dra. María del Pilar Pérez Santana

Valladolid, 18 de Julio de 2014

ÍNDICE

1. Introducción	4
2. La selección de personal en las organizaciones	6
2.1. La selección de personal interna: Reclutamiento interno y pruebas de selección	11
2.2. La selección de personal externa: Reclutamiento externo y pruebas de selección	13
2.2.1. La selección de personal externa realizada por la empresa	15
2.2.2. La selección de personal externa realizada por organizaciones especializadas en selección	16
2.2.2.1. Las consultoras de Recursos Humanos para la selección de personal externo	18
2.2.2.2. Las empresas de trabajo temporal para la selección de personal externo	20
2.2.3. La subcontratación de empleados de otras empresas	21
3. Profundizando en las principales pruebas de selección de personal. Nuevas tendencias	22
3.1. Primera criba: Curriculum Vitae, solicitud de empleo y carta de presentación	22
3.2. Test psicotécnicos	25
3.2.1. Test de personalidad	25
3.2.2. Test de inteligencia general	26
3.3. Exámenes profesionales	26
3.4. Entrevista de selección	27
3.5. Dinámicas de grupo	29
3.6. Nuevas tendencias en selección de personal	30
3.6.1. Curriculum Vitae 2.0.	30
3.6.2. Nuevos tipos de entrevistas de selección de personal	31
3.6.3. Selección de personal 2.0.	32
3.6.3.1. Portales de empleo en internet	33
3.6.3.2. Redes sociales para la selección de personal	34
4. Conclusiones e implicaciones	37

5. Bibliografía	39
6. Anexos	41
ANEXO I: Consultoras de selección y ETT	41
ANEXO II: Curriculum Vitae, solicitud de empleo y cartas de presentación	44
ANEXO III: Test psicotécnicos	56
ANEXO IV: Dinámicas de grupo	58
ANEXO V: Nuevas tendencias en selección de personal	62

1. INTRODUCCIÓN

La selección de personal en las empresas es uno de los procesos críticos de la gestión de los recursos humanos y, por tanto, un fenómeno de suma importancia para el buen funcionamiento de la organización. Ésto se debe a diversas razones. Por un lado, la selección de personal condiciona, considerablemente, la eficacia de los procesos de gestión de los recursos humanos que se realizan ya finalizada la selección, es decir, una vez incorporados a la organización los candidatos (tales como formación o promoción de los trabajadores); por otro lado, el éxito de las empresas y que éstas logren alcanzar su objetivo depende, en gran medida, de aplicar un proceso de selección adecuado, con el propósito de identificar a los mejores candidatos en función de las necesidades de la empresa. Con esto, se apoya la idea de que el valor de una empresa depende de las personas que forman parte de ella (De la Calle y Ortiz, 2004), por consiguiente, una selección adecuada enriquece y aporta valor, mientras que, si es inadecuada supone múltiples consecuencias negativas para la organización.

Las razones que me motivaron a la elección del tema de selección de personal para el presente trabajo son dos principalmente. En primer lugar, porque es un proceso clave para las organizaciones, ya que se obtienen rasgos de los candidatos, no observables a simple vista, en base a los cuales, los responsables de la selección, son capaces de cribar entre diversos candidatos hasta quedarse con aquel que más se ajusta a las necesidades de la empresa. Y, en segundo lugar, pero no menos importante, creo que es un tema que puede ser de gran utilidad para todos aquellos, entre los que me puedo incluir, que en un futuro próximo traten de incorporarse al mercado laboral. Es muy habitual, que aquellos que finalizan sus estudios tengan problemas para comenzar a buscar empleo, ya que no conocen, en profundidad, cómo las empresas desarrollan sus procesos de selección, qué vías existen y a que fuentes acuden las mismas para obtener candidatos. Asimismo, será muy útil conocer cuáles son las principales pruebas que se realizan a los candidatos, puesto que conocer el proceso disminuye la incertidumbre y da mayor seguridad a la hora de enfrentarse a estas pruebas y superarlas con éxito.

Mediante el presente trabajo se pretende realizar diversas aportaciones, tanto a las empresas que buscan candidatos, como a los propios candidatos, como a las empresas especializadas en selección de personal. En cuanto a las primeras, se van a mostrar las ventajas e inconvenientes de la selección interna y externa para poder, así, facilitar el uso de las dos opciones según las circunstancias; desde el punto de vista de los candidatos, se pretende aportar información (con documentación real y ejemplos concretos) sobre cuáles son las fuentes más habituales de búsqueda de trabajo, así como, presentar las principales pruebas de selección a las que se tendrán que enfrentar en los procesos de selección; en último lugar, se trata de destacar el creciente protagonismo de acudir a empresas especializadas en el tema como una alternativa viable a que la selección la desarrolle la propia organización, destacando algunas de las más reconocidas en el ámbito nacional.

Con todo lo anterior, el objetivo de este trabajo es doble. Primero, se quiere ofrecer una panorámica general del proceso de selección de personal, así como, de las posibles vías u opciones (internas y/o externas) que tiene una empresa para realizar dicha selección. Posteriormente, se pretende dar a conocer las herramientas o pruebas de criba más utilizadas en selección de personal y, por último, se presentan las nuevas tendencias en esta política de gestión de recursos humanos. Todo lo anterior, se complementa con la aportación de diversos documentos reales utilizados para la selección de candidatos, ya sea de la empresa que seleccione, de la empresa especializada o de los candidatos que se presentan a dichos procesos.

Por consiguiente, podemos decir que, con este doble objetivo, se persigue contribuir a mejorar o enriquecer los procesos de selección de las empresas, así como, aumentar las posibilidades de éxito de los candidatos que se presentan a dichos procesos.

Por último, se presenta la estructura del trabajo que sigue a continuación, donde se pueden identificar cuatro partes. En primer lugar, se describen los conceptos de proceso de selección de personal, así como, los de reclutamiento y selección que son las fases inherentes a dicho proceso; posteriormente, se hace una distinción entre los dos tipos de selección de personal: interna y

externa, el tercer apartado, se detiene en la descripción de algunas de las pruebas de selección más habituales y, por último, se exponen cuáles son las principales tendencias o modas en este tipo de procesos de criba.

2. LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN LAS ORGANIZACIONES

La selección de personal en las empresas es, como se ha comentado en la introducción, un proceso muy importante, y, por tanto, hay que prestarle un especial cuidado a la hora de acometerlo. Este proceso, como se expondrá más adelante, está formado por varias fases y puede ser realizado íntegramente por la empresa, o bien, en colaboración con otras organizaciones.

Algunas de las razones más comunes que llevan a una empresa a iniciar el proceso de selección, son: la necesidad de personal porque tiene uno o varios puestos vacantes para cubrir, o bien, la necesidad de personal porque la empresa desea tener una reserva o “cantera” de trabajadores a los que acudir en un futuro si fuese necesario.

Una vez que conocemos algunas de las razones que impulsan a las empresas a seleccionar personal, necesitamos profundizar en el conocimiento de la política de selección de personal. De la Calle y Ortiz (2004, pp. 73) lo definen como el proceso “mediante el cual la organización busca, analiza e incorpora a las personas que precisa para cada puesto de trabajo”. Este proceso comprende varias fases que dependiendo los autores son unas u otras, pero existe una postura unánime para considerar dos: el reclutamiento en primer lugar, y la selección de personal propiamente dicha.

El **proceso de selección de personal** para cubrir el trabajo vacante en una empresa se desarrolla siguiendo un proceso ordenado que comprende las siguientes fases: primero la fase de reclutamiento, después de selección y, por último, y sólo en algunos casos, se considera la fase de contratación, y/o la de acogida o socialización (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2001), Sastre y Aguilar (2003), De La Calle y Ortiz (2004) o Bonache y Cabrera (2005)).

Previo a procesos de selección de personal, es importante que los responsables de los recursos humanos de las empresas conozcan con certeza

o, al menos, tengan una previsión, de cuáles son las necesidades concretas de la misma en lo que a personal se refiere (en cantidad y/o cualificación), para poder satisfacerlas de la forma más adecuada posible, con estos procesos. Uno de los mecanismos que tiene la empresa para conocer estas necesidades, es acudir a la planificación de recursos humanos, en concreto, de selección, así como, desarrollando un adecuado diseño de puestos de trabajo. Por un lado, la planificación de recursos humanos viene definida como señalan Gómez-Mejía *et al.*, (2001, pp. 172) como “el proceso que sigue una empresa para garantizar que cuenta con el número de personas, del tipo adecuado que necesita para suministrar en el futuro determinado nivel de producción y/o servicios”. La planificación es importante puesto que ayuda a que las empresas puedan satisfacer sus necesidades de personal futuras, adecuándose, también, al número de empleados que necesita para evitar excesos o escasez de plantilla. Por otro lado, el diseño de puestos también es importante como indican Werther *et al.* (2014, pp. 101) señalando que “la manera en que se diseñan los puestos de trabajo de una organización determina el éxito o, e incluso, la posibilidad de supervivencia de muchas de ellas”. Werther *et al.* (2014) destacan, además, lo que debe reflejar el diseño de cada puesto, es decir, las expectativas de la organización, esto va a hacer que los puestos diseñados sean más productivos y más satisfactorios. Según Porret (2012, pp. 146) el diseño de puestos de trabajo da información al departamento de recursos humanos para posteriormente, efectuar un reclutamiento y selección adecuados con lo que la organización necesita, que es “el número de personas que deben incorporarse, la fecha de incorporación a la organización, duración de la necesidad, la jornada a realizar, el puesto de trabajo a cubrir, especialidad y trabajo a realizar, y las competencias que deben tener el o los individuos para cubrir el puesto”. Una vez conocido esto, se puede comenzar el proceso de selección de personal con mayores garantías de éxito.

Con todo lo anterior, queremos señalar en este trabajo que, únicamente, tendremos en cuenta las fases de reclutamiento y selección de personal en las empresas, que son los procesos puros de selección, ya que la contratación y socialización se realizan una vez que el empleado ya ha sido seleccionado.

A continuación, se pasa a definir cada uno de estos dos procesos claves de la política de selección de personal.

En una primera fase del proceso de selección se encuentra el **reclutamiento**. Autores como Bonache y Cabrera (2005, pp. 102), lo definen como “el proceso del que se sirven las organizaciones para atraer candidatos y cubrir las vacantes de puestos que se producen en su seno”. Además, para algunos autores como Gómez-Mejía *et al.* (2001) o Porret (2012), es muy importante que esos candidatos que la empresa va a atraer cuenten con un perfil determinado, ya que, de no ser así, podría suponer una pérdida de tiempo y generar mayores costes para la empresa que selecciona. Del mismo modo, también es importante que los candidatos estén dispuestos a someterse a las posteriores pruebas de criba. Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007) van más allá de la definición anterior, ya que consideran que este proceso, no solo consiste en atraer candidatos a la organización, sino que se trata, también, de aumentar las posibilidades de que ese candidato, una vez que ha sido contratado, permanezca en la empresa el mayor periodo de tiempo posible. En caso contrario, la inversión (en recursos económicos y temporales) realizada en su selección no se rentabilizaría.

Por tanto, y con estas definiciones anteriores, se puede decir que el **reclutamiento**, es un proceso mediante el cual la empresa atrae candidatos cualificados y/o que tengan el perfil adecuado para llegar a cubrir los puestos vacantes. El número de candidatos debe ser el suficiente para que en las fases siguientes se pueda elegir entre los mismos a los candidatos idóneos; pero este número de candidatos va a depender del puesto o los puestos vacantes, es decir, de las necesidades concretas de la organización. Es importante destacar, además, que las siguientes fases dependen de si el reclutamiento se hace adecuadamente o no. Si el reclutamiento se hace correctamente, las probabilidades de éxito en la selección del candidato son mucho mayores, porque se habrá elegido a los candidatos que sean capaces de alcanzar los rendimientos futuros que la empresa espera de ellos. Se puede decir que el reclutamiento permite, también, cribar candidatos, puesto que no todos los candidatos pasan a la fase de selección.

Dentro del proceso de reclutamiento, se diferencian dos tipos, en función de las fuentes que la empresa utiliza para reclutar candidatos (Bonache y Cabrera (2005), Dolan *et al.* (2007) o Werther *et al.* (2014)): el reclutamiento interno y el reclutamiento externo.

Una vez conseguido el objetivo que persigue el reclutamiento, que es el de atraer candidatos, se puede pasar a la siguiente fase que es la **selección** propiamente dicha. De La Calle y Ortiz (2004) y Bonache y Cabrera (2005, pp. 108) le definen como “proceso utilizado por las organizaciones para tomar una decisión sobre la adecuación de los candidatos para los puestos ofertados”. Para tomar esta decisión, se utilizan diversas pruebas de criba o de selección o, lo que es lo mismo, diversos instrumentos evaluativos. Por su parte, Porret (2012, pp. 161) define la selección de un modo más completo, como “una actividad organizada donde una vez especificados los requisitos y cualidades que han de reunir los candidatos para determinadas labores, identifica y mide las cualidades actuales y potenciales, las características de la personalidad, los intereses y las aspiraciones de los diversos participantes en el proceso, para elegir el candidato que se aproxime más a lo que la empresa desea”.

Por tanto, con lo anterior, podemos decir que la **selección** es un proceso en el que, con el uso de instrumentos evaluativos o pruebas de criba, se toma la decisión de qué candidatos, de todos los reclutados, son los idóneos para cubrir los puestos vacantes por sus cualidades, personalidad, aspiraciones e intereses. Si fuese un único puesto, sólo se elegiría a un candidato con la selección. En definitiva, la selección es un medio para lograr el objetivo de encontrar a aquel candidato idóneo para la organización.

Los instrumentos evaluativos que se utilizan, tienen el objetivo de recopilar información suficiente sobre los candidatos en la que basarse para poder tomar una decisión sobre la adecuación de los mismos si se contratasen como empleados. Para ello, es necesario que sean utilizados por profesionales capacitados y expertos en la materia que sean capaces de interpretarlos correctamente.

Los instrumentos evaluativos o pruebas de criba que más frecuentemente se utilizan para la selección se recogen en la siguiente tabla (Véase Tabla 2.1):

Tabla 2.1. Principales instrumentos evaluativos o de criba

Curriculum Vitae, cartas de presentación y formularios de empleo	Sirven para hacer una primera criba de los candidatos para desechar aquellos que no resultan interesantes para la empresa y que por tanto no es necesario que sean sometidos a otras pruebas.
Test psicotécnicos	Se utilizan para tratar de descubrir y predecir tanto el comportamiento de los candidatos como sus habilidades y capacidades.
Entrevista de selección	Para evaluar la idoneidad de los candidatos para el puesto o su idoneidad con la empresa para su posible incorporación a la misma.
Dinámicas de grupo	Se compara el comportamiento del candidato frente a los demás, viendo cuál es más líder, quien es más pasivo, etc.
Exámenes profesionales	Trata de evaluar las capacidades del candidato relacionadas directamente con el puesto a cubrir.
Verificación de referencias	Utilizado para comprobar que la información que dan los candidatos es verídica (referencias académicas, licencias, referencias laborales, etc., dependiendo del tipo de trabajo que se solicite).
Evaluación médica	Para conocer si el candidato tiene algún problema físico que pueda condicionar su trabajo (enfermedad contagiosa, proclive a tener accidentes, estará de baja en muchas ocasiones, etc.)

Fuente: Elaboración propia a partir de Porret (2012) y Werther *et al.* (2014).

Aunque son muchos los instrumentos evaluativos, hay que apuntar que no siempre es necesario ni obligatorio utilizar todos ellos, la elección de uno o varios va a depender del tipo de organización que sea y, sobre todo, del tipo de puesto a cubrir en la misma, por tanto, habrá que particularizar para cada caso concreto.

El proceso de selección, así como, sucede con el reclutamiento, puede ser interno o externo dependiendo de la fuente de donde procedan los candidatos. A continuación se van a exponer de manera más detallada los dos tipos de selección de personal: selección de personal interna y selección de personal externa.

2.1. LA SELECCIÓN DE PERSONAL INTERNA: RECLUTAMIENTO INTERNO Y PRUEBAS DE SELECCIÓN

El **reclutamiento** es considerado **interno** cuando los candidatos que atrae la organización para cubrir el puesto de trabajo vacante son de la propia organización o han pertenecido a la misma en algún periodo anterior (prácticas en la empresa o sustitutos, por ejemplo), es decir, el reclutamiento se hace entre los candidatos que son o han sido empleados de la empresa. En este tipo de reclutamiento es la empresa (departamento de recursos humanos, si existe) el que lidera y completa dicho proceso, no siendo habitual el utilizar empresas especializadas en selección del exterior.

Dentro del reclutamiento interno, existen dos subtipos del mismo: el reclutamiento vertical, que se corresponde con las promociones que conllevan más responsabilidad y mayor jerarquía y el reclutamiento horizontal, que se corresponde con transferencias entre puestos lo que no implica más responsabilidad y, además, se mantienen en el mismo nivel jerárquico aunque en un puesto de trabajo diferente (De la Calle y Ortiz, 2004).

Una vez definido este tipo de reclutamiento conviene señalar cuáles son sus ventajas e inconvenientes ya que esto nos permitirá compararlo, posteriormente, con el externo:

Tabla 2.2. Ventajas e inconvenientes de la selección interna

VENTAJAS	INCONVENIENTES
<ul style="list-style-type: none">- El candidato ya conoce la organización, así como, la organización lo conoce a él.- Se reduce la posibilidad de fracaso o inadaptabilidad por parte del candidato.- Los empleados están más comprometidos con la empresa, por tanto, se genera un mejor clima laboral.- Se pueden aprovechar las inversiones en formación realizadas con anterioridad en ese empleado.- La empresa puede mantener su política salarial (ya conocida por el empleado)- Es menos costoso que el reclutamiento externo (en tiempo y en recursos).	<ul style="list-style-type: none">- No siempre es fácil encontrar a la persona ideal dentro de la empresa. Hay una menor gama de candidatos.- Existencia de favoritismo a la hora de elegir el candidato.- Posible existencia de conflictos y falta de cooperación entre los trabajadores.- No se permite la entrada de nuevas ideas y puntos de vista lo que perjudica a la empresa.

Fuente: Elaboración propia a partir de De La Calle y Ortiz (2004), Porret (2012) y Werther *et al.* (2014).

Comenzando por las ventajas, el reclutamiento interno facilita la integración del candidato o candidatos en el puesto porque éste ya conoce la empresa ya que trabaja o ha trabajado en ella, por otro lado, la organización asegura una elección más fiable porque conoce la forma de trabajar del candidato y su personalidad. Con esta elección, además, la empresa puede aprovechar inversiones en formación realizadas con anterioridad en sus empleados. También, el que se escoja a trabajadores de la empresa para otros puestos que les pueden llevar en ocasiones, a progresar en la misma (si es promoción vertical) será una fuente de motivación para el empleado. Por otra parte, el que la empresa lleve a cabo reclutamiento interno hace que pueda seguir manteniendo su política de salarios sin tener que modificarla en función de los salarios en el mercado (como en el caso de la selección externa). En definitiva, el reclutamiento interno es menos costoso para la empresa tanto en tiempo como en recursos que el reclutamiento externo.

No obstante, hay que señalar que este tipo de reclutamiento tiene también desventajas: como son la posibilidad de que existan favoritismos, es decir, que se coloque en los puestos a individuos que no sean adecuados para el puesto sólo por ser familiares o amigos de los decisores; también, es un problema a la hora de buscar un perfil de candidato dentro de la empresa ya que puede ocurrir que no haya una amplia gama de candidatos entre los que elegir. Por otro lado, el reclutamiento interno puede generar conflictos por conseguir el puesto o el ascenso, al crear envidias entre compañeros y, con ello, un empeoramiento del clima laboral. Por último, el que no entren nuevos individuos a la empresa hace que no se permita la entrada de nuevas ideas, nuevos puntos de vista, que puede ser enriquecedor, tanto para la organización como para los propios trabajadores que ya trabajan en ella.

Los responsables de la selección de personal, cuentan con varias opciones a la hora de llevar a cabo un reclutamiento interno:

Tabla 2.3. Fuentes de reclutamiento interno

- Promociones (movilidad vertical)
- Transferencias entre puestos del mismo nivel jerárquico (movilidad horizontal)
- Personas que han hecho prácticas en la empresa (base de datos)
- Empleados eventuales o sustitutos de otros de la empresa
- Finalistas en otros procesos de selección de la empresa (base de datos)
- Candidatos propuestos por los empleados (Recomendaciones)

Fuente: Elaboración propia a partir de Gómez-Mejía *et al.* (2001), De La Calle y Ortiz (2004), Dolan *et al.* (2007).

Una vez reclutados, se procede a la selección interna, a través de aplicar algunas de las pruebas de criba antes mencionadas (véase Tabla 2.1), que suelen ser lideradas por el director de recursos humanos o similar. En particular, las pruebas más habituales son: primera criba a partir del Curriculum Vitae o fichas personales, test psicotécnicos, entrevistas de selección, dinámicas de grupo y exámenes profesionales. Éstas son las pruebas más habituales porque son las más básicas, es decir, son las pruebas a partir de las cuales se puede tomar una decisión sobre los candidatos, y las que todas las empresas, sin ser empresas especializadas, pueden manejar sin problema.

2.2. LA SELECCIÓN DE PERSONAL EXTERNA: RECLUTAMIENTO EXTERNO Y PRUEBAS DE SELECCIÓN

Dentro de la selección de personal externa se pueden encontrar dos tipos de la misma: reclutamiento externo y selección externa realizada por la propia empresa, y reclutamiento externo y selección externa realizada por organizaciones especializadas en selección de personal: consultoras y empresas de trabajo temporal. Además, se presentará una tercera vía alternativa a las dos anteriores como la subcontratación de empleados.

El reclutamiento es externo cuando los candidatos se buscan fuera de la organización, es decir, no pertenecen a la misma.

Centrándonos en el **reclutamiento externo**, tendremos también ventajas e inconvenientes que será necesario tener en cuenta antes de decidirnos por un tipo de reclutamiento, y si nos decantamos por el reclutamiento externo, decidir qué fuente o fuentes vamos a usar. Entre las ventajas e inconvenientes del reclutamiento externo, destacamos:

Tabla 2.4. Ventajas e inconvenientes del reclutamiento externo

VENTAJAS	INCONVENIENTES
<ul style="list-style-type: none"> - Se permite la entrada de nuevas ideas y nuevos puntos de vista a la empresa. - Posibilidad de aprovechar las inversiones en formación hechas por otras empresas. - Si la necesidad es inmediata, el que estén ya formados hace el proceso más ágil. - La gama de candidatos entre los que elegir es mayor que con reclutamiento interno. - El incluir nuevo personal puede ayudar a los trabajadores existentes a motivarse e involucrarse más en la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mayor riesgo de fracasar a la hora de elegir al candidato o candidatos. - No hay seguridad de la permanencia del candidato en el puesto. - Mayor duración que el reclutamiento interno. - Más costoso y complejo que el reclutamiento interno. - Posible desmotivación de los trabajadores al contratar a individuos externos a la organización. - La política salarial de la empresa se puede ver afectada.

Fuente: Elaboración propia a partir de De La Calle y Ortiz (2004), Porret (2012) y Werther *et al.* (2014).

Entre las diversas ventajas encontramos que permite la entrada de nuevas ideas y nuevos planteamientos de los individuos externos, e, incluso, otras formas de organización o nuevos métodos de trabajo que pueden ser beneficiosos para la empresa; por otro lado, se cuenta con una gama mucho más amplia de candidatos entre los que elegir. Otro beneficio que aporta este tipo de reclutamiento es la posibilidad de aprovechar la inversión en formación que han hecho otras empresas en el candidato en cuestión, lo que nos ahorra ese gasto y, también, ahorra tiempo si la necesidad de cubrir el puesto de la empresa es urgente. Por último, algo a tener en cuenta es que, al incluir nuevo personal, los trabajadores de la organización puede que se sientan forzados a involucrarse más en su trabajo porque se sienten “amenazados” por el nuevo que ha entrado en la empresa.

Sin embargo, es necesario señalar que este tipo de selección también tiene inconvenientes: Se puede tener un mayor riesgo de fracaso al elegir un candidato que la organización no conoce, además, hay un mayor riesgo de huida voluntaria una vez contratado. Por otro lado, el proceso de reclutamiento cuando es externo es de mayor duración que cuando es interno, porque hay que dar a conocer la oferta de empleo y, después, cribar a una cantidad de candidatos que probablemente sea mayor de la que se tendría con reclutamiento interno, esto hace que este tipo de reclutamiento sea más costoso y complejo que el anterior. Otro inconveniente que se puede observar es que los trabajadores actuales pueden llegar a sentirse desmotivados, no

considerados por la empresa e, incluso, amenazados por la entrada de candidatos externos en la organización, cuando hubiesen podido ocupar ellos el puesto. Por último, la empresa, probablemente, se vea obligada a cambiar su política salarial para adaptarla a la marcada por el mercado laboral, puesto que esta será la retribución que exija el candidato que proviene de fuera de la empresa, especialmente, cuando viene de la competencia (donde el sueldo que le ofrezcamos deberá superar de un modo significativo el que tiene en la otra empresa).

Ahora que se han analizado las ventajas e inconvenientes del reclutamiento externo, es momento de centrarse en las posibles fuentes a las que la empresa puede acudir para obtener candidatos externos a la empresa. Estas son:

Tabla 2.5. Fuentes de reclutamiento externo

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">- Mercado laboral- Oficina pública de empleo (SEPE)- Colegios profesionales- Universidades, escuelas técnicas y de negocios- Consultoras de Recursos Humanos- Empresas de trabajo temporal (ETT)- Bolsas de empleo en internet (Portales de empleo)- Redes sociales- Ferias de trabajo |
|--|

Fuente: Elaboración propia a partir de Gómez- Mejía *et al.* (2001), De La Calle y Ortiz (2004), Dolan *et al.* (2007), Porret (2012) y Werther *et al.* (2014).

Como se ha mencionado anteriormente, podemos encontrarnos dos tipos de selección externa dependiendo de, si es la empresa quién lleva a cabo la selección o si es una empresa externa especializada en esta materia.

2.2.1. La selección de personal externa realizada por la empresa

Esta selección externa se caracteriza por ser realizada por la propia empresa, más concretamente, por el departamento o responsable de recursos humanos si existe, siendo los candidatos que llegan a esta fase, externos a la empresa, es decir, se han utilizado fuentes externas para el reclutamiento de los mismos. El encargado de la selección de personal en la empresa va a ser quien lidere las diversas pruebas de criba mencionadas con anterioridad (Véase Tabla 2.1).

Las fuentes externas a las que puede acudir la empresa a por candidatos son las señaladas anteriormente en la Tabla 2.5. Algunas de ellas son las destacadas a continuación: En primer lugar, las oficinas de empleo. Las oficinas de empleo son agencias de empleo públicas, es decir, según la definición de Dolan *et al.* (2007, pp. 114), son entidades “creadas de forma oficial por los gobiernos y en las cuales suelen recogerse datos de todos aquellos que están desempleados y que buscan un puesto de trabajo”. El perfil de candidato que se puede encontrar más fácilmente en las oficinas de empleo es el de personal poco cualificado. El Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE), es un organismo a nivel nacional, cada autonomía tiene su propio Servicio Público de Empleo. En el caso de Castilla y León este es “EcyL”, que es el Portal de Empleo de la Junta de Castilla y León (<http://www.empleo.jcyl.es/>).

Otra de las fuentes a las que pueden acudir las empresas es el mercado laboral (al que se acude lanzando una oferta de empleo en medios de comunicación (locales, nacionales o internacionales)) donde las empresas pueden encontrar todo tipo de candidatos, puesto que el perfil de los mismos es más variado (poco cualificados, muy cualificados, con experiencia, sin experiencia, etc.). Por otro lado, si lo que se busca es un perfil especializado en alguna rama concreta, se suele acudir a Colegios Profesionales que es donde van a encontrar más fácilmente este tipo de candidatos. Otra posible fuente de reclutamiento externo son las Universidades y Escuelas Técnicas donde las empresas se van a encontrar con candidatos sin experiencia laboral puesto que están finalizando sus estudios, pero muy válidos como personal becario o en prácticas profesionales.

2.2.2. La selección de personal externa realizada por organizaciones especializadas en selección

A diferencia de lo anterior, en esta ocasión, la selección de personal externa se hace a través de una empresa ajena para realizar todo o parte de la selección, pagando la empresa un precio por ello, esto es lo que se denomina procesos de “outsourcing”. En ocasiones, estas empresas especializadas en la materia, ofrecen más de un candidato finalista para que sea la propia empresa quien

someta a estos finalistas a una prueba final de selección, siendo la empresa la que tiene la última palabra en la decisión. En otras, son estas organizaciones especializadas las que realizan la selección del candidato de un modo completo.

La organización al contratar a un tercero para que desarrolle la selección se desvincula prácticamente de este proceso y, por tanto, no necesita reclutar ni utilizar pruebas de criba, en la mayoría de los casos.

El que una organización lleve a cabo los procesos de selección de manera externa contratando a otra empresa para ello, tiene unas ventajas para la empresa pero, también, unos inconvenientes que cabe resaltar (Tabla 2.6):

Tabla 2.6. Ventajas e inconvenientes de la selección externa por empresas especializadas

VENTAJAS	INCONVENIENTES
<ul style="list-style-type: none">- Mejor conocimiento del mercado laboral y, por tanto, mayor posibilidad de éxito- Selección más rápida- Puede dedicar más esfuerzos a otras actividades- Mayor flexibilidad en el caso de trabajadores temporales	<ul style="list-style-type: none">- Es un coste para la empresa- Desconocimiento del candidato por parte de la empresa- Posible generación de mal clima laboral porque los trabajadores piensen que les van a sustituir.

Fuente: Elaboración propia a partir de Wherter *et al.* (2014).

En lo que se refiere a las ventajas, con el “outsourcing” es muy probable que se encuentre al candidato ideal puesto que son organizaciones especializadas en selección y, por tanto, con mayor conocimiento del que tendría la empresa del mercado laboral. Por otro lado, al dejar que estas organizaciones lleven a cabo la selección de personal, la empresa no tiene la necesidad de preocuparse de este proceso, por lo que puede centrarse totalmente en su actividad y en otros aspectos de la gestión de recursos humanos, como mantener un buen clima laboral, por ejemplo. El proceso de selección en general es más rápido y le otorga a la empresa una mayor flexibilidad en el caso de que lo que contrate sean trabajadores temporales.

Importante es señalar, no obstante, que existen inconvenientes a tener en cuenta: el “outsourcing” de la selección de personal representa un coste para la empresa puesto que hay que pagar un precio porque otra organización especializada en selección realice esta tarea por la empresa, en algunos casos,

muy elevado. Por otro lado, el candidato que va a entrar a trabajar a la empresa es desconocido por la misma tanto, porque no es un trabajador de la misma y no se le conoce, ya que, en la mayoría de los casos, el primer contacto que tiene la empresa con el candidato es cuando ya está seleccionado y se incorpora a su puesto de trabajo. Otro posible inconveniente, es que podría generar mal clima laboral entre los nuevos trabajadores y los que ya trabajan en la empresa porque estos últimos podrían sentirse amenazados o ninguneados por los recién incorporados.

Las empresas tienen varias alternativas para llevar a cabo la selección de personal de forma externa. Caben destacar dos posibilidades: las consultoras de recursos humanos y las empresas de trabajo temporal (ETTs).

2.2.2.1. Las consultoras de Recursos Humanos para la selección de personal externo

Cuando las empresas quieren realizar una selección de personal de forma externa, las organizaciones pueden optar por contratar a una consultora de selección que lleve a cabo este proceso como alternativa a liderar ellas el proceso.

Por tanto, se puede decir que las consultoras de recursos humanos son agencias de empleo privadas que las empresas contratan para que busquen al candidato ideal para la empresa y/o puesto de trabajo en función de las demandas de la misma. Las consultoras son muy útiles cuando los requisitos que busca la empresa en el candidato son muy definidos, como puede ser candidatos especializados o específicos y, en ocasiones, para puestos de alta responsabilidad o nivel jerárquico.

Atendiendo a lo anterior, se puede decir que la función de las consultoras es la de encontrar personas acordes a lo que sus clientes que, en este caso, son las empresas, necesitan o están buscando y que, de este modo, la empresa pueda conseguir sus objetivos organizativos. Por tanto, las consultoras lo que hacen es localizar, atraer, reclutar y seleccionar a los mejores candidatos posibles adaptándose a las necesidades de sus clientes.

Una posible clasificación de estas consultoras de recursos humanos puede ser la que distingue entre aquellas que, únicamente se dedican a la consultoría para puestos intermedios y altos, las “Headhunter” para altos directivos, y aquellas que además de consultoría de recursos humanos atienden las necesidades de las empresas de empleados temporales (Véase Tabla 2.7)

Tabla 2.7. Tipología de consultoras de selección de personal

Headhunter	Empresas sólo de consultoría	Empresas de consultoría y de trabajo temporal
<p>Son agentes profesionales que se dedican a la búsqueda e identificación de talento para cubrir vacantes de puestos directivos. Ejemplos de Headhunters en España son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ferrer y Asociados (www.ferreryasociados.com) - Nexus (nexus.es/es) 	<p>Estas empresas de consultoría se dedican exclusivamente a la captación y selección de mandos intermedios y directivos, para su incorporación en la empresa que contrató los servicios de la consultora. Algunas de las consultoras que se podrían enmarcar en este apartado de la clasificación son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dopp consultores (www.doppconsultores.es) - Campo y Ochandiano (www.campo-ochandiano.com) - Hay Group (www.haygroup.com/es/) 	<p>Por otro lado, están las consultoras que tienen un área para todo lo referente a captación y selección de mandos intermedios y directivos, y otra área diferente donde llevan a cabo actividades de empresa de trabajo temporal (ETT), que es otra alternativa diferente de outsourcing. Ejemplos de consultoras que son también ETT, son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adecco (www.adecco.es) - Grupo Nortempo (www.gruponortempo.com) - Randstad (www.randstad.es) - Grupo Norte (www.grupo-norte.es)

Fuente: Elaboración propia a partir de la información en www.doppconsultores.es, www.adecco.es y Werther *et al.* (2014).

En general, en todas estas consultoras, en su página web, tienen un apartado para que los candidatos puedan inscribirse y tener un acceso más directo a las ofertas de empleo; posteriormente, la consultora comparar “lo que ofrecen” (los candidatos) con “lo que solicitan” (las empresas). Además, algunas de estas consultoras, tienen otro apartado donde se publican las ofertas de empleo.

Algunas de las consultoras más relevantes de España por su presencia a en prácticamente todo el territorio nacional son:

Tabla 2.8. Principales consultoras de selección de Recursos Humanos en España

- **Adecco** (Está presente en toda España con oficinas en todas las Comunidades Autónomas).
www.adecco.es/Home/Home.aspx
- **HAY Group** (Consultora con oficinas en Madrid, Barcelona y Bilbao).
www.haygroup.com/es/
- **HAYS** (Consultora presente en Madrid, Barcelona, Valencia, Andalucía y el País Vasco).
www.hays.es/
- **Randstad** (Presente en toda España con oficinas en todas las Comunidades Autónomas).
www.randstad.es/
- **RH Asesores** (Cuenta con oficinas en Madrid, Zaragoza, Barcelona y Valencia).
www.gruporh.com/

Fuente: www.guiadeempleo.blogspot.com.es/2010/07/listado-de-empresas-de-seleccion.html.

2.2.2.2. Las empresas de trabajo temporal para la selección de personal externo

Las empresas de trabajo temporal (ETTs), proporcionan trabajadores como las consultoras, sólo que no de forma permanente si no para momentos excepcionales en los que la empresa necesita uno o varios trabajadores de manera puntual, por tanto, se puede decir que la actividad que llevan a cabo es la de seleccionar trabajadores para que las empresas que sean sus clientes puedan incorporarlos por un tiempo concreto con el objetivo de satisfacer las necesidades temporales de trabajadores, a cambio de pagarlas un “precio” por ello.

Estas empresas de trabajo temporal pueden proporcionar ventajas importantes para la empresa. Por un lado, permite ofrecer trabajadores a la empresa cuando se dé en ellas un aumento de la demanda (pico de demanda) en un periodo concreto, lo que conlleva un aumento de la producción de manera puntual, por lo que la empresa puede necesitar, trabajadores temporalmente. También, son útiles en periodo de vacaciones de los trabajadores de la empresa o, si alguno de estos, tienen que estar de baja, porque permite tener uno o varios trabajadores sólo por el periodo necesario sin sobredimensionar la plantilla. No obstante, siempre con la opción de contratación futura de estos empleados por parte de la empresa, si su desempeño en la misma es adecuado.

El que una empresa pueda disponer de trabajadores si los necesita de forma rápida, sólo por un periodo de tiempo, y sin grandes compromisos de renovación contractual con los mismos, hace que una empresa se adapte más rápidamente y mejor a los cambios externos, lo que la hace más flexible, y con ello, más competitiva.

Algunos ejemplos de empresas de contratación de trabajadores temporales ubicadas en Valladolid son: Flexiplan, Adecco, Manpower, Nortempo, Ananda Gestión e.T.T., Imán Temporing y Faster. La mayor parte de ellas son ETTs a nivel nacional e, incluso, alguna como Flexiplan del Grupo Eulen de carácter internacional.

En cuanto a la estructura de las empresas de trabajo temporal, sucede lo mismo que con las consultoras, es decir, todas ellas tienen un área para candidatos, donde se inscriben aquellos que buscan trabajo; un área para las empresas que solicitan de trabajadores temporales; y, en la mayor parte de ellas, un área donde se muestran las ofertas de trabajo disponibles.

2.2.3. La subcontratación de trabajadores de otras empresas

Una alternativa a la selección de personal externo es la subcontratación de empleados. Las empresas tienen la posibilidad de tener trabajadores de otras empresas pagando un “precio” por ello, y sin tener ninguna obligación con dichos trabajadores, ya que no pertenecen a su plantilla.

La subcontratación tiene, como las otras opciones descritas, sus ventajas e inconvenientes. Por un lado, entre las ventajas se puede destacar la rapidez en la obtención e incorporación de trabajadores a la empresa porque no es necesario un proceso de selección ni de contratación. Otra de las ventajas de la subcontratación es que con ello no se está sobredimensionando la plantilla, porque no se contrata a estos trabajadores. Por otro lado, es importante señalar inconvenientes que tiene, como son, la generación de un clima laboral crispado si, los trabajadores actuales de la empresa sienten que pueden perder su puesto de trabajo por este tipo de trabajadores. Además el que se considere al trabajador subcontratado de menor categoría que los contratados, hace que

se produzcan situaciones de discriminación y/o falta de respeto de sus derechos como trabajador.

En el Anexo I aparecen algunas imágenes de páginas web de consultoras especializadas en selección y empresas de trabajo temporal.

(Véase Anexo I)

3. PROFUNDIZANDO EN LAS PRINCIPALES PRUEBAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL. NUEVAS TENDENCIAS.

Las herramientas de selección son, como bien mencionan Dolan *et al.* (2007, pp. 144), un conjunto de instrumentos “disponibles para valorar las competencias, personalidad, valores y otras características relevantes de los solicitantes.” Actualmente, existe una gran variedad de herramientas o instrumentos de selección a disposición de los encargados de esta selección como ya hemos anticipado en los epígrafes precedentes.

A continuación, se van a describir las herramientas más utilizadas en el caso español, puesto que podría variar su uso de unos países a otros.

3.1. PRIMERA CRIBA: CURRICULUM VITAE, SOLICITUD DE EMPLEO Y CARTA DE PRESENTACIÓN

El **Curriculum Vitae** (CV) es una breve exposición normalmente escrita, y en ocasiones oral, donde aparecen resumidos los datos y antecedentes formativos y/o profesionales de una persona. El CV se puede considerar como la presentación de un candidato ante la empresa, con la intención de ser considerado en procesos de selección de la empresa, ya sean actuales o futuros.

Con el CV, los encargados de la selección de personal en la empresa se van a hacer una primera imagen de cómo es el candidato. Por tanto, el CV sirve para resumir y presentar la trayectoria profesional de una persona, es decir, sus objetivos, experiencia laboral y formación académica (nivel de estudios, idiomas, etc.), aunque también puede aportar información de su personalidad. El CV se puede considerar como una de las principales herramientas usadas

por los candidatos para buscar empleo, generalmente, el primer contacto del candidato con la empresa y la herramienta que el candidato puede utilizar para tratar de superar la “primera criba” del proceso de selección de personal. Dependiendo de la impresión que cause el CV en los reclutadores, el candidato conseguirá superar esta primera criba con éxito y pasar a realizar las siguientes pruebas, o bien, será eliminado de dicho proceso de selección.

Existe una gran diversidad de CV. Los más frecuentes son cuatro: tres de ellos (cronológico, funcional y mixto) diferentes en función del orden del contenido y, el cuarto, es el modelo europeo, aceptado por la Comisión Europea. (Véase Tabla 3.1.)

Tabla 3.1. Tipos de Curriculum Vitae

CV Cronológico	CV Funcional
Los datos del candidato, como son la experiencia personal y los estudios, se colocan de forma ordenada en el tiempo, es decir, de forma cronológica. Si se prefiere, la cronología puede ser inversa, es decir de más reciente a más antiguo.	Se caracteriza por tener agrupados en bloques independientes las distintas actividades desarrolladas por el candidato.
CV Mixto o Combinado	CV Europeo
Trata de concentrar lo mejor del CV cronológico y del CV funcional, por tanto es una mezcla de ambos curriculums.	Este modelo de CV fue creado por la Comisión Europea en 2004. Es un modelo único común de CV para toda la Unión Europea, con el que se presentan de forma cronológica, sistemática y flexible las capacidades, experiencia laboral y formación del candidato. Este modelo está disponible en internet en varios idiomas. (http://www.modelocurriculum.net/)

Fuente: Elaboración propia a partir de la información en www.emplea.universia.es/informacion/clases_curriculum/clases_cv/.

Por otro lado, en algunas empresas, se prefiere que el candidato en lugar de presentar un CV con formato personalizado, rellene una **solicitud de empleo** propia de la empresa. Esta solicitud de empleo, que sirve a la organización como curriculum vitae del candidato, está compuesta por una serie de información a cumplimentar por el candidato. Generalmente las empresas que optan por esta herramienta, lo hacen con el objeto de poder tener la misma información de todos los candidatos y, también, evitar que éstos olviden proporcionar información que la organización considere relevante o significativa para la elección. Tanto el CV como la solicitud de empleo son contemplados

como instrumentos de selección por Gómez-Mejía et al. (2001), Bonache y Cabrera (2005) y Dolan et al. (2007).

Por último, cabe destacar la **carta de presentación** es un documento que, en ocasiones, acompaña al Curriculum Vitae y cuya intención es la de mostrar a los reclutadores un mayor interés por parte del candidato por trabajar en la empresa, ya que sirve para introducir los aspectos positivos, o puntos fuertes, del candidato y que luego se presentan en el CV.

La carta de presentación puede ser espontánea o en respuesta a una oferta de empleo concreta. Es espontánea cuando se presenta la candidatura en una empresa porque, en el momento actual, quieres trabajar en ella, independientemente de que necesiten o no personal, mientras que, en la segunda opción, se entrega el CV con una carta de presentación para una oferta de trabajo que la empresa ha ofertado.

El contenido de la carta de presentación puede variar, también, dependiendo si va dirigida a una empresa especializada de empleo, donde el contenido deberá ser más genérico, o si el autor de la misma es un candidato sin experiencia previa, donde tratará de demostrar sus ganas de trabajar, aprender y aplicar sus conocimientos.

Las cartas de presentación, en ocasiones, suelen seguir un determinado orden, que no tiene que ser siempre el mismo. Es importante que además de seguir una estructura, la carta esté redactada con un lenguaje directo y claro, escrita de manera formal, así como, respetuosa y cordial, sin faltas de ortografía y tratando de que esté lo más personalizada posible, en relación a la empresa o el puesto de trabajo.

En el Anexo II se incluyen algunos modelos de CV, de solicitud de empleo y de cartas de presentación, así como, una posible estructura para las cartas de presentación.

(Véase Anexo II)

3.2. TEST PSICOTÉCNICOS

Este tipo de pruebas, son una de las herramientas más utilizadas por los reclutadores en los procesos de selección. Se suelen utilizar una batería de test psicológicos, generalmente estandarizados, cuya misión es evaluar al candidato como persona y/o como profesional, tratando de medir capacidades, habilidades y aspectos de la personalidad del candidato que pueden ser relevantes en su rendimiento futuro en la empresa (si entrase a trabajar en ella).

Dentro de los test más habituales, podemos diferenciar dos tipos: los test de personalidad y los test de inteligencia. Porret (2012), considera como otro tipo de test psicotécnico el test de aptitud y conocimientos, sin embargo, en este caso creemos que se ajusta más al perfil de un examen profesional.

3.2.1. Test de personalidad

Los test de personalidad son pruebas que sirven para conocer los principales rasgos del carácter del candidato (por ejemplo, iniciativa propia, tolerancia a la presión, empatía, madurez y estabilidad emocional entre otros), para saber si se va a adaptar bien, tanto al puesto de trabajo como a la organización.

Algunos ejemplos de test de personalidad utilizados en selección de personal son: el “*Test de 16 factores de Cattell*” (16-5 PF)¹, que es un instrumento de medida de la personalidad para mayores de 16 años donde el objetivo es la apreciación de 16 rasgos de primer orden y 5 dimensiones globales de personalidad; el test consta de 185 ítems con tres alternativas de respuesta (2 respuestas extremas y una tercera de indecisión), la duración es de aproximadamente 40-45 minutos y se puede hacer de forma individual o colectiva y por escrito u online; otro bastante habitual es el “*Test de Rorschach*” (Test de las manchas de tinta), este está basado en la interpretación que se da a 10 láminas con manchas de tinta simétricas. En función de lo que el individuo interprete que son las manchas, se revelan unos u otros rasgos de personalidad.

¹ Preguntas del test disponibles en <http://es.slideshare.net/canmestret/16pf-version-5>

3.2.2. Test de inteligencia general

Los test de inteligencia general son bastante útiles para los reclutadores ya que permite conocer del candidato tanto su nivel de inteligencia, su razonamiento lógico, su comprensión de ideas o su capacidad de síntesis entre otros.

Los test de inteligencia general pueden ser de varios tipos: a) verbales, donde lo que se trata de ver del candidato es su comprensión y fluidez verbal; b) numéricos, en el que se usan cuestiones de cálculo, series numéricas o cuestiones aritméticas; y c) de razonamiento, que son las pruebas más utilizadas en el proceso de selección de personal porque permiten medir la agilidad mental del candidato y la capacidad de solucionar problemas de manera lógica.

Algunos de los test de inteligencia de razonamiento más utilizados son: “*Las matrices de Raven*”, donde se presenta una serie de imágenes que siguen una secuencia en la que falta una imagen y el candidato debe escoger uno de los 6 u 8 trazos propuestos en función del que considere es el correcto; otro ejemplo son “*Los naipes de Pire*”, donde se presentan 40 láminas de naipes donde una o varias aparecen giradas y el candidato debe identificarlas siguiendo una lógica.

En el Anexo III aparecen imágenes usadas en los Test de Rorschach, en los Naipes de Pire y en las Matrices de Raven antes comentadas.

(Véase Anexo III)

3.3. EXÁMENES PROFESIONALES

Los exámenes profesionales, ya sean teóricos y/o prácticos, son pruebas donde se pretende conocer con más profundidad los conocimientos y/o aptitudes del candidato que estén relacionadas con la actividad profesional que deba desarrollar en la empresa.

El objetivo de este tipo de pruebas es el de comprobar, tanto de forma escrita como oral, cuál es la formación, así como, el conocimiento, habilidades y destrezas de los candidatos, con el fin de determinar si serán capaces de

desarrollar con éxito las tareas que luego debe desarrollar en el puesto de trabajo si entrase.

Un ejemplo de test de aptitud y de conocimientos utilizado en selección de personal es “*Le Bur*” de Duchapt. Este test se aplica, generalmente, en procesos de selección de personal administrativo, y mide la capacidad del candidato para desarrollar las actividades rutinarias de este tipo de profesional. Se valora tanto la calidad del trabajo como la rapidez en la resolución de los problemas y/o situaciones.

Además cada vez es más habitual utilizar pruebas de idiomas, pruebas de contabilidad o pruebas de programas informáticos.

3.4. ENTREVISTA DE SELECCIÓN

La entrevista de selección es una de las pruebas de criba más importantes del proceso de selección de personal. A la entrevista, no llegan todos los candidatos que se presentaron para ocupar el puesto de trabajo al inicio del proceso de selección. Con la entrevista, se vuelve a hacer una criba con los pocos candidatos que han llegado hasta esta fase casi final. Esta es la primera ocasión que tiene el reclutador de tratar, personalmente, con el candidato. El objetivo de reunirse con el mismo, es el de conocerle en profundidad, tanto personal como profesionalmente, así como, observar sus reacciones ante diversas situaciones y/o preguntas planteadas.

Las entrevistas de selección suelen ser una conversación más o menos formal, generalmente entre el solicitante de empleo y el director de recursos humanos, y/o jefe directo del puesto de trabajo vacante, donde se formulan preguntas al candidato para tratar de conocerle más en profundidad. En función del procedimiento que siga el entrevistador, la entrevista puede ser estructurada, no estructurada, mixta, de solución de problemas o de tensión (Véase Tabla 3.2). Suele ser una entrevista bastante larga de duración, por eso se la denomina entrevista en profundidad.

Tabla 3.2. Tipos de entrevistas de selección de personal

Tipo de entrevista según el procedimiento	Características	Tipo de preguntas
Estructurada	Entrevista basada en pruebas predeterminadas. No hay libertad para hacer preguntas que puedan ser más interesantes.	Lista predeterminada de preguntas igual para todos los candidatos.
No estructurada	Libertad para formular preguntas no previstas pero es menos confiable, a cada entrevistado se le hacen preguntas distintas. Con lo que no se pueden comparar las respuestas de distintos candidatos.	Pocas o ninguna pregunta planeada, la mayoría de ellas se elaboran durante la entrevista.
Mixta	Combinación de entrevista estructurada y no estructurada.	Una parte de las preguntas es igual para todos los candidatos, y elaboradas antes de la entrevista, y otra parte de las preguntas son distintas para cada candidato y se elaboran durante la misma.
Solución de problemas	Se plantean situaciones hipotéticas con la intención de ver cómo el candidato las resuelve, teniendo en cuenta, tanto la respuesta, como la actitud frente a la situación planteada.	Son preguntas donde se plantean situaciones o problemas a resolver por el candidato.
De tensión o de estrés	Adecuada para cubrir puestos de trabajo a desempeñar con gran tensión, por lo que se usa para conocer la reacción de los candidatos ante situaciones de urgencia.	Son preguntas difíciles de contestar y en las que se requiere rapidez. Se hacen con la intención de presionar al candidato.

Fuente: Elaboración propia a partir de Wherter, Davis y Guzman (2014).

Otra clasificación posible para este tipo de entrevistas es, en función del número de individuos que actúen, y en función de si participa o no un observador/es en dicha entrevista, en este caso se distinguen tres tipos: entrevista individual, entrevista en grupo y entrevista de panel.

Lo más habitual es una entrevista con dos participantes: entrevistador y candidato, que interactúan a través de más o menos preguntas, a veces podría aparecer un tercer participante (el observador) que no pregunta pero sí observa al candidato y toma anotaciones sobre él.

La entrevista en grupo se caracteriza porque un único entrevistador tiene la misión de hacer una entrevista a 2 o más candidatos, lo que permite ahorrar tiempo a la empresa y comparar de forma más inmediata las respuestas de los candidatos. También podría participar un observador.

La entrevista de panel se puede decir que es el caso contrario a la entrevista en grupo. En este caso, hay 2 o más entrevistadores y un único candidato, lo que permite que todos los entrevistadores puedan evaluar al entrevistado, siendo, por tanto, una decisión consensuada la elección o no del mismo.

3.5. DINÁMICAS DE GRUPO

Esta prueba de selección es una de las que más ha visto incrementado su uso en los últimos años, puesto que permite ver las reacciones y manera de actuar de varios candidatos de forma simultánea.

Las dinámicas de grupo son una discusión verbal entre varios candidatos. Éstas, normalmente, se realizan en grupos de 6 u 8 personas, con un tiempo limitado de aproximadamente una hora. El procedimiento es el siguiente: Se convoca a todos los candidatos en una sala de la empresa y se les plantea una situación (debate sobre un tema, dinámica de grupo, juego, etc.).

El transcurso de estas dinámicas de grupo es observado por uno o varios observadores de la empresa, los cuales anotan el comportamiento de los candidatos y sus interacciones. Puesto que la dinámica está siendo observada, los candidatos deben tener especial cuidado con el tono de voz que emplean, así como, con el lenguaje no verbal, porque este tipo de detalles son los que más tienen en cuenta los observadores para obtener sus conclusiones sobre los candidatos y, con ello, el o los aspirantes que han superado la prueba. Con estos detalles y el conjunto de la dinámica, los observadores son capaces de obtener conclusiones sobre la personalidad de los candidatos (iniciativa, madurez, adaptabilidad, resolución, etc.), sobre su capacidad de liderazgo (en función de la planificación que hagan, su capacidad de comunicación, empatía, etc.) o sobre cómo se desenvolverán en el trabajo en equipo.

Hay diversos tipos de dinámicas de grupo, en función de en qué situación quiere la empresa que se desarrolle la dinámica:

Tabla 3.3. Tipos de dinámicas de grupo

Realistas	Son aquellas dinámicas de grupo en las que la situación que se expone a los candidatos es totalmente real y con la que pueden llegar a encontrarse en el puesto de trabajo
Surrealistas	La situación que se plantea a los candidatos es ficticia y prácticamente nula la posibilidad de que se dé en la vida real.

Fuente: Elaboración propia a partir del documento "Dinámicas de Grupo" de Deusto Alumni (2005).

Ambos tipos de dinámicas de grupo se pueden plantear como una dinámica de grupo con roles asignados (cada individuo desempeña un papel que les ha sido asignado antes del comienzo de la misma) o como una dinámica de grupo con roles no asignados (los roles se asignan de manera espontánea durante el transcurso de la dinámica por parte de los individuos), dependiendo de lo que la empresa considere más apropiado para cribar candidatos en función de las características del mismo que quiera observar en cada caso.

En el Anexo IV, se muestran algunos ejemplos de casos a resolver por los candidatos en las dinámicas de grupo.

(Véase Anexo IV)

3.6. NUEVAS TENDENCIAS EN SELECCIÓN DE PERSONAL

Una vez vistas las principales herramientas de manera más desarrollada, a continuación, se mostrarán los cambios que están sufriendo algunas de ellas, cambios en los que, generalmente, intervienen las nuevas tecnologías de la información, en concreto, internet².

3.6.1. Curriculum Vitae 2.0

Cada vez es más habitual y necesario innovar en la elaboración del CV, puesto que quien mayores posibilidades tiene de conseguir el trabajo es aquel que más impacta o impresiona a los encargados de seleccionar el personal. Hay trabajos para los que se busca gente creativa, que tenga algo diferente, por eso, el conseguir hacer un buen curriculum y que, además, sea original y

² En el artículo de Blasco (2004), se trata el uso de internet en los procesos de reclutamiento y selección de personal.

diferente al de los demás, hace que el candidato pueda tener más posibilidades de alcanzar el empleo deseado.

Podemos encontrar curriculums con diseños, estructuras e, incluso, formatos diferentes, como es el caso de los videocurriculums, que es un nuevo método de presentación del CV a través de un vídeo de forma oral que, en ocasiones se convierten en fenómenos virales como lo fue este videocurriculum por lo original de quien narra las virtudes del candidato (<http://www.youtube.com/watch?v=RdXfbOcUqRo>). Aún así, se siguen presentando curriculums en papel pero con diseños que impacten y llamen la atención de los encargados de la selección.

3.6.2. Nuevos tipos de entrevistas de selección de personal

Por un lado, se lleva a cabo las entrevistas denominadas “Café&Jobs”, es una nueva práctica a la hora de llevar a cabo entrevistas de selección, donde los candidatos y los seleccionadores, en un ambiente relajado y sin tensiones, mantienen una conversación de aproximadamente 10-15 minutos, más breve de lo habitual en una entrevista de selección, con el objetivo de conocerse e interactuar de manera más cercana e informal. Es una opción para poder hacer más accesibles las entrevistas de trabajo a todos. Estos “Café&Jobs” se llevan a cabo en diferentes ciudades de España. Existe incluso una página web para estos eventos dónde es posible inscribirse para participar en estos “Café&Job” (<http://cafeandjobs.com/>).

Por otro, empiezan a ser cada vez más frecuente usar entrevistas online. Cada vez a los procesos de selección se presentan un mayor número de candidatos de diferentes lugares y, en algunas ocasiones, es inviable hacer la entrevista de forma presencial. Es por esto que, cada vez más algunas de las entrevistas de selección se realicen vía telefónica y/o por videoconferencia.

Aunque no se esté de forma presencial con el entrevistador, es necesario que el candidato que va a hacer la entrevista, bien por teléfono, o bien, por videoconferencia, se prepare como si la entrevista fuese cara a cara, porque esto le dará seguridad y mayores posibilidades de superar con éxito dicha entrevista.

3.6.3. Selección de personal 2.0

Las técnicas de reclutamiento y selección están cambiando, en gran medida, por las nuevas tecnologías de la información, especialmente, por internet que ha cambiado los procedimientos de reclutamiento de personal para los procesos de selección. Éste es el caso de los portales de trabajo en internet o las redes sociales.

El reclutamiento 2.0 se refiere, principalmente, al reclutamiento por medio de las redes sociales. Este “Reclutamiento 2.0” o “Social Recruiting” es un tipo de reclutamiento, que supone una evolución del reclutamiento tradicional que permite a los encargados de la selección de personal atraer tanto candidatos activos, es decir que si estén buscando empleo, como candidatos pasivos, o dicho de otro modo, todos aquellos que no están buscando empleo, bien porque ya lo tienen, o bien, porque no lo necesitan en ese momento. Suelen buscar entre los dos tipos de candidatos porque, al buscar al candidato ideal para uno o varios puestos vacantes, no siempre le encuentran entre la población de candidatos que están buscando empleo en ese momento.

El concepto de reclutamiento 2.0 engloba, también, el poder establecer con los candidatos una relación más estrecha a través de las herramientas que proporciona internet, porque les permite estar en contacto con el candidato de forma sencilla, rápida y con, prácticamente, ningún coste.

El principal objetivo del reclutamiento 2.0 es el buscar a esas personas con talento que estén dispuestos a comprometerse con la empresa, así como, dispuestos a relacionarse y colaborar con aquellos que ya forman parte de la organización.

En particular destacan dos herramientas: los portales de empleo y las redes sociales. Ciertamente es que los portales de empleo no son una tendencia tan novedosa de reclutamiento porque existen desde hace varios años, pero es una opción de búsqueda de empleo distinta a la tradicional. También, se encuentra en auge el recurrir a las redes sociales para buscar empleo por parte de los candidatos y para reclutar por parte de las empresas. Por tanto, se puede decir que, en lo que a selección de personal 2.0 se refiere, hay dos

fuentes importantes que están suponiendo un cambio del modelo tradicional de selección de personal.

3.6.3.1. Portales de empleo en internet para la selección de personal

Los portales de empleo, acorde con la definición de Porret (2012), son organizaciones que se dedican al negocio de la selección de personal a través de una web, donde, aquellos que se encuentren buscando trabajo, pueden exponer su CV para que las empresas puedan verlo, así como, pueden buscar ofertas de trabajo acordes con sus conocimientos y habilidades. Hay diversos portales de empleo en función de la cualificación y experiencia del candidato, aún así, lo más usado para buscar personal directivo son las consultoras o los “headhunters” antes mencionados. Podemos clasificar los portales de empleo como: a) Portales generales; b) Portales para candidatos sin experiencia; y c) Portales especializados por sectores. (Véase Tabla 3.4)

Tabla 3.4. Tipos de Portales de Empleo en internet

<i>Portales de empleo generales</i>	<i>Portales de empleo para candidatos sin experiencia</i>	<i>Portales de empleo para sectores concretos</i>
<p>Son portales de empleo donde buscan ofertas de empleo candidatos, tanto con experiencia, como sin experiencia. Las empresas que exponen las ofertas son de diversos sectores de actividad. Algunos de estos portales son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Infoempleo.com - Infojobs - Monster - Laboris.net 	<p>Éstos son portales de empleo destinados, principalmente, a aquellos candidatos sin experiencia profesional. Suelen ser, generalmente, aquellos que han finalizado sus estudios recientemente. Uno de estos portales es:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Primer empleo 	<p>Existen portales de empleo dedicados exclusivamente a sectores o actividades determinadas, generalmente dirigidos, para candidatos con una formación específica. Algunos de ellos son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Turijobs.com (Turismo) - Educajob.com (Educación) - Tecnoempleo.com (Informática y telecomunicaciones)

Fuente: Elaboración propia a partir de la información disponible en www.infoempleo.com; www.infojobs.com; www.primerempleo.com y www.turijobs.com.

En cuanto al funcionamiento de estos portales de empleo, todos ellos, tienen un área para los candidatos y un área para las empresas. El área de los candidatos está reservado para que todos aquellos que estén en búsqueda de trabajo, puedan crear un perfil en el portal de empleo donde introducir sus datos personales y donde, además, pueden subir su CV para que sea más fácil y rápida su visualización por parte de las empresas que buscan personal en el

portal de empleo, o por aquellas empresas en las que el candidato esté interesado.

En el área de empresas, pueden registrarse aquellas que estén interesadas en que sus ofertas se publiquen en internet para que los candidatos las puedan ver y su difusión sea mayor, así como, para poder ver los perfiles y curriculums de los candidatos registrados en el portal de empleo para ver si alguno de ellos se ajusta a lo que buscan para sus empresas. Generalmente, las empresas deben pagar a estos portales de empleo para que muestren sus ofertas.

Los candidatos registrados pueden ver todas las ofertas del portal e, incluso, si es uno de los portales generales, tienen la opción de cribar las ofertas que quieren ver en función del sector o sectores donde les interese o quieran trabajar. En todos los portales existe, también, la opción de filtrar los resultados por la ubicación en la que se desee trabajar. Una vez que el candidato ha visto una o varias ofertas, si ha encontrado alguna de su interés, debe inscribirse en la misma y esperar a que la empresa que publicó la oferta revise su perfil y su CV y decida si le interesa o no dicho candidato.

3.6.3.2. Redes Sociales para la selección de personal

Atendiendo a lo señalado, las redes sociales son, actualmente, un elemento en auge para la selección de personal. En los últimos años, las redes sociales han visto incrementado su número de usuarios en gran medida, puesto que en este momento, poca gente hay que no pertenezca a ninguna red social sea del tipo que sea. Este incremento de usuarios, ha hecho que las empresas consideren las redes sociales como una buena fuente de reclutamiento, eso sí, no todas las redes sociales son adecuadas para buscar candidatos para un puesto de trabajo vacante.

Las redes sociales que son más utilizadas por los reclutadores, por considerarse de calidad son: Facebook, Twitter y LinkedIn. (Véase Tabla 3.5.)

Tabla 3.5. Redes Sociales más usadas para reclutar candidatos

LinkedIn	LinkedIn es la red social profesional por excelencia porque se caracteriza por ser una red social pensada para que, aquellos que pertenecen a la misma, encuentren oportunidades profesionales, tratos de negocios o nuevas empresas. Es la más utilizada para buscar candidatos por parte de los reclutadores.
Facebook	Facebook se puede decir que es una de las redes sociales más extendidas, no tiene carácter profesional, sino que en ella cada uno crea un espacio personal donde comunicarse con más personas. Esta red social también permite la interacción social con empresas e instituciones, lo que hace que sea utilizada para encontrar candidatos.
Twitter	Twitter es una red social que permite enviar y publicar mensajes breves para compartirlos con más personas. En ocasiones, las empresas utilizan Twitter para lanzar ofertas de empleo por su rápida difusión y permiten que el candidato contacte a través de ese mensaje, así como cualquier usuario de twitter puede usar estos mensajes breves para sintetizar sus cualidades y enviárselo a las empresas.

Fuente: Elaboración propia a partir del documento "Herramientas 2.0 para la búsqueda de trabajo y el desarrollo profesional" del Ayuntamiento de Barcelona (2012).

Un estudio llevado a cabo por Infoempleo en colaboración con Adecco, el "Informe 2013. Redes Sociales y Mercado de Trabajo" muestra los resultados obtenidos sobre la relación de la búsqueda de empleo y las redes sociales, en primer lugar desde el punto de vista del candidato y, posteriormente, desde el punto de vista de las empresas.

Algunos de los resultados obtenidos en este informe³ son que desde el punto de vista de los candidatos, el uso por parte de estos de redes sociales para búsqueda de empleo ha incrementado entre 2011 y 2013, siendo la fuente de reclutamiento con un crecimiento más pronunciado en su aumento de uso.

El aumento del uso de las redes sociales como fuente de reclutamiento, por parte de los candidatos se puede ver, también, porque según este estudio, el 70% de los encuestados ha buscado, alguna vez, empleo en las redes sociales. Los candidatos encuestados consideran, también, que la red social más indicada para encontrar empleo es LinkedIn, seguida de Facebook y Twitter.

En cuanto a los profesionales, el 79% de las empresas tienen presencia en las redes sociales, es un porcentaje importante de empresas que tienen al menos

³ "Informe 2013. Redes Sociales y Mercado de Trabajo". Disponible en: <http://es.slideshare.net/InfoempleoSlide/ii-informe-infoempleo-adecco-sobre-redes-sociales-y-mercado-de-trabajo-en-espaa-empleoyredes-32183604>

una red social, lo que facilita el uso de esta fuente de reclutamiento y justifica que su uso se haya incrementado para selección de personal.

Además en el estudio también se incluye el porcentaje de empresas que han acudido a las redes sociales, en 2013, al menos una vez, para reclutar talento, que ha sido del 57%, un 8% más con respecto al 2011. Lo que indica que las empresas consideran una buena fuente de reclutamiento las redes sociales puesto que cada vez acuden a ellas con mayor frecuencia.

Como hemos comentado anteriormente, las principales redes sociales utilizadas en la selección de personal son LinkedIn, Facebook⁴ y Twitter. Si tomamos como ejemplo Twitter, podemos ver que existen ciertos perfiles en los que se publican ofertas de empleo para que todos los seguidores de dichas cuentas puedan verlo y, si están interesados, ponerse en contacto con la empresa. Algunos de estos perfiles son: @Buscar_Trabajo, @quieroempleo o @empleoytrabajo.

También existen en Twitter muchos perfiles con ofertas de empleo personalizadas para cada comunidad autónoma, como es el caso de Valladolid con el ejemplo de @Valladolidjobs, que muestra ofertas de trabajo en la provincia de Valladolid.

Otro posible método de Búsqueda de empleo en Twitter es usando los “hashtags” empleo o trabajo, es decir, buscar en Twitter escribiendo #empleo o #trabajo.

En el Anexo V, se muestran ejemplos de nuevas tendencias en CV, imagen de la Web “Café & Jobs”, registro de candidatos en portales de empleo, gráfico del Informe 2013 de Adecco e Infoempleo, e imágenes de perfiles de Twitter con ofertas de empleo.

(Véase Anexo V)

⁴ Artículo “Cómo reclutar en Facebook en 5 simples pasos” disponible en: <http://blog.talentclue.com/como-reclutar-en-facebook-en-5-simples-pasos>

4. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES

La selección de personal en las organizaciones es una de las políticas de recursos humanos claves, ya que, como se ha comentado en el inicio de este trabajo, las personas que componen la empresa son el “motor” que hace que funcione y sobreviva a lo largo del tiempo, luego será necesario invertir tiempo y recursos para conseguir con estos procesos acertar en la selección del candidato.

El objetivo inicial que se ha planteado para este trabajo ha sido doble. En primer lugar, presentar una panorámica general de la política de selección de personal diferenciando entre sus dos modalidades, interna y externa, así como, descubrir cuáles son las pruebas de selección más frecuentes y cuáles son las nuevas tendencias en este fenómeno de estudio.

Para ello, en primer lugar, se ha definido tanto el proceso de selección como sus diversas fases, distinguiendo entre selección de personal interna y selección de personal externa, mostrando de cada tipo, sus ventajas e inconvenientes para poder valorar mejor su adecuación o no en cada caso. En segundo lugar, se ha pasado a definir cuáles son las principales pruebas de selección (CV, cartas de presentación, solicitud de empleo, test psicotécnicos, exámenes profesionales, entrevista de selección y dinámicas de grupo). Por último, se hace referencia a las nuevas herramientas de moda en esta política: redes sociales, portales de empleo, entrevistas Café&Jobs, videocurriculums, etc.

Por tanto, una vez finalizado el trabajo podemos decir que nuestras principales aportaciones se pueden plantear en una triple vertiente. En primer lugar, desde el punto de vista de las empresas que seleccionan a candidatos, que existen dos formas distintas y complementarias entre sí de reclutamiento y selección, con sus correspondientes ventajas e inconvenientes: la externa y la interna. Personalmente pienso, que hay más opciones de encontrar a la persona ideal para la empresa haciendo selección externa porque, además de tener más variedad de candidatos entre los que elegir, se evitan los favoritismos, ya que lo más probable es que no se conozca a los candidatos y se da la oportunidad a personas realmente competentes para el puesto. No obstante, y como se ha

destacado en el trabajo, la interna también supone beneficios que hay que tener en cuenta en algunas ocasiones.

En segundo lugar, desde el punto de vista de los candidatos que buscan trabajo. Se demuestra que hay numerosas y diversas vías por las cuales las empresas buscan candidatos y, por tanto, los candidatos deben conocerlas y preparar su CV para que esté disponible en las diversas fuentes de reclutamiento. Además, con este trabajo se muestra a los candidatos cuáles son las principales pruebas a las que se van a enfrentar, en los procesos de selección, lo cual les permite prepararse con antelación para desarrollar, posteriormente, cada una de ellas con mayor garantía de éxito. Algo importante a señalar para los candidatos, además, es que, viendo los numerosos cambios que están sufriendo las pruebas de selección, a la hora de presentarse como candidatos para un trabajo, no deben tomar una actitud “pasiva”, puesto que hay candidatos dispuestos a hacer todo lo necesario para obtener el trabajo, y la competencia en este terreno es cada vez mayor. Por tanto, deben adoptar posturas proactivas en estos procesos tan complejos.

Y, por último, desde el punto de vista de las empresas especializadas en selección y/o subcontratación de personal, la principal aportación que hacemos para este tipo de organizaciones es difundir el papel tan importante que pueden jugar en los procesos de selección, tanto para los candidatos como para las empresas, ya que hacen de “intermediarios” entre las empresas y los candidatos. Los candidatos pueden acudir a estas empresas especializadas a buscar trabajo y las empresas pueden contratar los servicios de estas organizaciones especializadas si lo consideran pertinente, beneficiando a estas empresas que cobran un “precio” por dichos servicios de selección o alquiler de empleados.

Con lo anterior, podemos concluir y resaltar la importancia de realizar una adecuada selección de personal para todas las organizaciones en general, que existen múltiples vías para hacerlo entre sí complementarias, y que los continuos cambios del entorno están suponiendo, también, continuos cambios a la hora de enfrentarse el candidato a la selección y para la empresa que selecciona, emergiendo las nuevas tecnologías de la información como claves

en dichos procesos. El éxito de la selección de personal dependerá, en gran medida, del esfuerzo e interés dedicado, por empresas y candidatos, a ello.

5. BIBLIOGRAFÍA

Adecco Blog (2013): *Carta de presentación: nuevas reglas*. Disponible en: <http://www.adeccorientaempleo.com/carta-de-presentacion-nuevas-reglas/>

Adecco Blog (2014): *Informe 2013 Infoempleo-Adecco. Redes Sociales y Mercado de Trabajo*. Disponible en: <http://www.slideshare.net/InfoempleoSlide/ii-informe-infoempleo-adecco-sobre-redes-sociales-y-mercado-de-trabajo-en-espaa-empleoyredes-32183604>

Barcelona Treball (2012): *Herramientas 2.0 para la búsqueda de trabajo y el desarrollo profesional*. Disponible en: http://w27.bcn.cat/porta22/images/es/Barcelona_treball_Porta22_Capsula_Coneixement_Eines_20_CAST_tcm24-12163.pdf

Barón, J. (2013): "Los test de personalidad y psicotécnicos en el proceso de selección". Publicado en el blog "El blog del empleo". Disponible en: <http://blog.infoempleo.com/blog/2013/07/23/los-test-de-personalidad-y-psicotecnicos-en-el-proceso-de-seleccion/>

Blasco, R. (2004): "Reclutamiento, selección de personal y las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación", *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 20 (2), 141-167.

Bonache, J. y Cabrera, A. (2005): *Dirección de personas. Evidencias y perspectivas para el siglo XXI*. Prentice-Hall/Pearson, Madrid.

De la Calle, C. y Ortiz, M. (2004): *Fundamentos de Recursos Humanos*. Prentice-Hall/Pearson, Madrid.

Deusto Alumni (2005): *Dinámicas de grupo*. Disponible en: <http://www.alumni.deusto.es/cs/Satellite/deustoalumni/es/empleo/orientacion-0>

Dolan, S., Valle Cabrera, R., Jackson, S. y Schuler, R. (2007): *La gestión de los Recursos Humanos. Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. McGraw Hill, Madrid.

Gimeno, T. (2014): "¿Qué es el reclutamiento 2.0?". Publicado en el blog "Blog de Reclutamiento 2.0". Disponible en: <http://blog.talentclue.com/bid/247638/Qu-es-Reclutamiento-2-0>

Gimeno, T. (2014): "Cómo reclutar en Facebook en 5 simples pasos". Publicado en el blog "Blog de reclutamiento 2.0". Disponible en: <http://blog.talentclue.com/como-reclutar-en-facebook-en-5-simples-pasos>

Gómez-Mejía, L., Balkin, D. y Cardy, R. (2001): *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Prentice-Hall, Madrid.

Moscoso, S. (2000): "Employment Interview: Validity issues and adverse impact", *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 86-95.

Porret, M. (2012): *Gestión de personas. Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. ESIC Editorial, Madrid.

Puchol, L. (2007): *Dirección y gestión de recursos humanos*. Díaz de Santos, Madrid.

Salgado J.F. y Moscoso, S. (2008): "Selección de personal en la empresa y las AAPP: de la visión tradicional a la visión estratégica", *Papeles del Psicólogo*, 29 (1), 16-24.

Sastre, M. y Aguilar, E. (2003): *Dirección de Recursos Humanos. Un enfoque estratégico*. McGraw Hill.

Werther W., Davis, K. y Guzman (2014): *Administración de Recursos Humanos. Gestión del capital humano*. McGraw Hill.

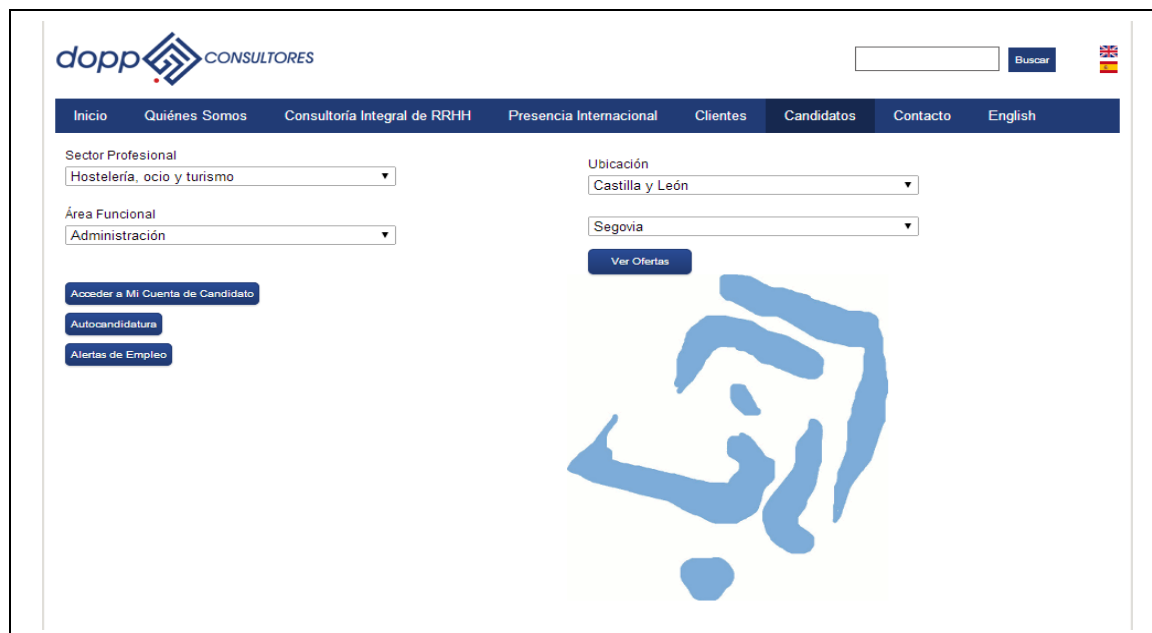
www.rrhh-web.com
www.gestion.org
www.empleo.jcyl.es/
www.emplea.universia.es/informacion/clases_curriculum/clases_cv/
www.coachmania.es
www.modelocurriculum.net/modelo-cv-europa.html
www.primerempleo.com/noticias/solicitud_empleo_ford.pdf
www.monster.es
www.primerempleo.com
www.infojobs.net
www.infoempleo.com
www.laboris.net
www.turijobs.com
www.educajob.com
www.tecnoempleo.es
www.cafeandjobs.com
www.doppconsultores.es
www.adecco.es
www.gruporh.com/
www.hays.es/
www.guiadeempleo.blogspot.com.es/2010/07/listado-de-empresas-de-seleccion.html
www.campo-ochandiano.com/
www.haygroup.com
www.gruponortempo.com/
www.randstad.es
www.grupo-norte.es
www.nexus.es
www.ferreryasociados.com
www.tiemposmodernos.eu
www.40defiebre.com/50-ejemplos-curriculums-originales
www.orientacion-laboral.infojobs.net
<http://mundinteresante.blogspot.com.es/2013/11/test-de-hermann-rorschach.html>
www.empleolibre.com/testNaipes.htm
www.lakadena.com/ni-gatos-ni-perros-el-test-de-raven/
www.es.slideshare.net/canmestret/16pf-version-5
www.twitter.com/Buscar_Trabajo
www.twitter.com/quieroempleo
www.twitter.com/empleoytrabajo
www.twitter.com/Valladolidjobs
www.youtube.com/watch?v=RdXfbOcUqRo
www.nosoyprimade.es/
www.vine.co/v/b6wxtwrwP7P
www.youtube.com/watch?v=fabDpTOfKns
www.youtube.com/watch?v=70iSEMNVEM

6. ANEXOS

ANEXO I: Consultoras de selección y ETT

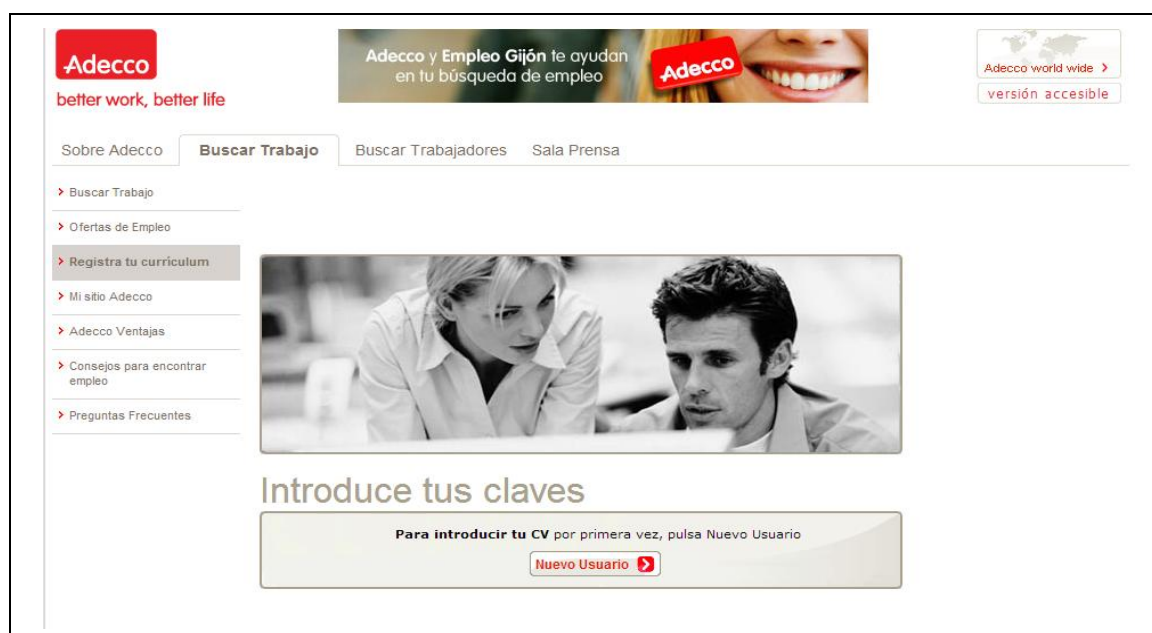
Consultoras de selección

Imagen área de candidatos de Dopp Consultores



Fuente: <http://doppconsultores.es/es/candidatos>.

Imagen área de candidatos Adecco



Fuente: <http://ofertas.adecco.es/candidato/General/General.aspx?Accesible=false>.

Imagen área de empresas Randstad

Accede

randstad

candidatos empresas fundación nosotros

tus necesidades, la raíz de nuestras soluciones

Marca cuáles son tus necesidades, nosotros te damos las soluciones.

- Flexibilidad
- Rapidez
- Ahorro de costes
- Productividad
- Innovación

- Desarrollo de personas
- Búsqueda de talento
- Recolocación
- Refuerzo puntual
- Talento especializado

Professionals
Especialistas en puestos directivos y técnicos de alto nivel

Trabajo temporal
Tu solución para un refuerzo puntual

Technologies
Talento especializado, expertos IT

Inhouse Services
Gestionamos todas tus necesidades de RRHH desde tus instalaciones

Training
Soluciones globales de formación para cada nivel de necesidad

Outsourcing
Externalización de servicios para aumentar la productividad

Outplacement
Acompañamos a empresas y trabajadores en procesos de reestructuración

Consultoría de RRHH
Optimizamos tus procesos de RRHH asumiendo una o varias etapas

Randstad direct
Las soluciones más innovadoras de Randstad

jobbing 2.0

Regístrate en nuestro servicio gratuito de publicación de ofertas para empresas. En sólo dos pasos podrás publicar tus vacantes en nuestro portal, que cuenta con más de 600.000 visitas mensuales.

soluciones randstad

Te presentamos nuestro portafolio de servicios. Encuentra la solución Randstad que más se ajuste a tus necesidades y entenderás por qué somos tu partner en el ámbito de los recursos humanos.

e-solutions

Todas las ventajas digitales para nuestros clientes a un solo clic: facturación electrónica, firma digital y acceso a informes de facturación y actividad con Randstad. ¡Entra ahora y descúbrelas!

regístrate ahora

ver vídeo

acceder a e-solutions

nadie sabe ver un perfil como nosotros.

randstad

Trabajo Temporal | Professionals | Outsourcing | HR Solutions | Inhouse Services

Fuente: <http://www.randstad.es/empresas>.

Imagen área publicación de ofertas de Campo y Ochandiano

The screenshot shows the 'Ofertas de empleo' section of the Campo & Ochandiano website. The page features a navigation menu at the top with options like 'Inicio', 'Quiénes somos', 'Ofertas de empleo', 'Área de candidatos', 'Área clientes', 'Ayuda', and 'Localización'. The main content area displays a list of job offers with details such as the position title, company description, and application deadline. A sidebar on the right provides a search function for job offers, including a geographical zone filter and a text search box. Below the search box, there are sections for user registration ('Si no es usuario') and login ('Si ya es usuario').

Oferta de empleo	Fecha de publicación
Production Planner Important multinational industrial Group	9856/2014
Technical Buyer Important multinational industrial Group	9855/2014
Supply Chain Manager Important multinational industrial Group	9854/2014
Director/a Comercial Empresa Concessionaria de Automóviles Premium	S/R 9/2620/2014
Responsable Técnico Comercial Grupo Industrial (Vitoria)	S/R 9/2614/2014
Director Cofely Euskadi COFELY (GDF SUEZ Energy Services)	S/R 9/2617/2014
Sub Director Territorial Multinacional líder mundial de Servicios Financieros y Aseguradores	S/R 9/2616/2014
Coordinador del Área de Hostelería Prestigioso y reconocido club social y deportivo	9850/2014

Fuente: <https://www.campo-ochandiano.com/pbc/5002.nsf/fwOfertasEmpleo?OpenForm>.

Empresas de Trabajo Temporal (ETT)

Área de candidatos

The screenshot displays the 'Candidatos' section of the Nortempo website. The header features the Nortempo logo and navigation links for 'Home', 'Nortempo', 'Empresas', 'Candidatos', 'Sala de Prensa', and 'Contacto'. The main content area includes a breadcrumb trail 'Estás en: Inicio » Candidatos' and a heading 'ÁREA DE CANDIDATOS'. Below this, there is a brief introduction to the company's mission and a list of services offered to candidates, such as 'Ofertas de empleo', 'Registra tu CV', and 'Acceso de Candidatos'. A sidebar on the right contains a search bar for job offers, a section for 'Red de Oficinas' with a map of Spain, and social media icons for Facebook, Twitter, YouTube, and LinkedIn. The phone number 902 40 50 60 is also displayed.

Fuente: <http://www.gruponortempo.com/es/candidatos>.

ANEXO II: Curriculum Vitae, solicitud de empleo y cartas de presentación


Curriculum Vitae

Curriculum Vitae Cronológico Inverso

Patricia SANZ SANZ	
Fecha de nacimiento: 19.05.84 Nacionalidad: Española C/Almería 21, 28231 (Las Rozas) Tel: 659.21.40.46 Mail: patricia@telefonica.net	<div style="border: 1px dashed black; width: 100px; height: 80px; margin: 0 auto;">FOTO</div>
SUMARIO	
Experiencia profesional: Junior en Auditoría Externa y prácticas como Consultor de Marketing. Habilidades profesionales: Trabajo en equipo y bajo presión, capacidad de análisis y de síntesis. Puesto objetivo: Controller financiero.	
EXPERIENCIAS PROFESIONALES	
Desde Oct 2009	ERNST & YOUNG (Auditoría Externa) Junior II en el sector industrial (Principales clientes: Grupo Louis Vuitton, Grupo Sommer Allibert, ...)
2009 (6 meses)	A.C.NIELSEN (Marketing Investigación) Prácticas: Análisis de mercados y consultoría en marketing (6 meses) (Principales clientes: Lever, Elida, Yoplait...)
FORMACIÓN	
2005-2009	Universidad Autónoma de Madrid Licenciada en Económicas y Empresariales
2007-2008	ESSEC (Ecole Supérieur des Sciences Economiques et Commerciales), París. Programa de intercambio universitario (Beca Erasmus).
2008	Confederación Española de Organización de Empresas (C.E.O.E.) Curso de Gestión de Empresas (60 horas-Madrid)
2007	Consejo Económico y Social Curso de Economía Europea (20 horas-Madrid)
OTRAS ACTIVIDADES	
2007	Miembro de la Asociación "Les Mardis de l'ESSEC" Colaboradora con el Club de Debates de la Escuela ESSEC.
IDIOMAS E INFORMÁTICA	
Inglés	Nivel alto (TOELF : 200 sobre 300).
Informática	Microsoft Office (Word, Excel, Power Point...)


Fuente: www.coachmania.es.

Curriculum Vitae Funcional

 <p>FOTO</p>	Mario Fernández Casals
	Abogado Laboralista C/ Londres, 25 38297 Barcelona Tel. 666 77 88 99 E-mail: m_fcasals@soyabogado.com
<p>Objetivos: Incorporarme al área laboral de un bufete de abogados de Barcelona que me ofrezca perspectivas de desarrollo y crecimiento profesional.</p>	
<p><u>Abogado Laboralista Junior</u></p>	
<p><u>Experiencia Laboral</u></p>	
<ul style="list-style-type: none">▪ Asesoría laboral a particulares y empresas▪ Redacción de contratos laborales y convenios colectivos▪ Gestión de altas y bajas en el INEM▪ Formación en riesgos laborales	
<p><u>Formación</u></p>	
<p>Licenciatura en Derecho - Especialidad Laboral (Univ. de La Laguna, Tenerife) Curso sobre derecho laboral (Colegio de Abogados de Santa Cruz de Tenerife)</p>	
<p><u>Habilidades y cualidades profesionales</u></p>	
<p>Trabajo bajo presión, trabajo en equipo, capacidad de síntesis, proactividad, orientación al cliente.</p>	
<p><u>Empresas</u></p>	
<p>Despacho de Abogados JM López (Barcelona) - 6 meses Flexijob Consulting, S.L. (San Cristóbal de la Laguna) - 3 meses</p>	
<p><u>Idiomas</u></p>	
<p>Inglés nivel First Certificate</p>	
<p><u>Informática</u></p>	
<p>Word Office (Word, Excel y powerPoint)</p>	
<p><u>Otros datos de interés</u></p>	
<p>Carnet de conducir y vehículo</p>	


Fuente: www.coachmania.es.

Curriculum Vitae Mixto

 FOTO	Mario Fernández Casals Abogado Laboralista C/ Londres, 25 38297 Barcelona (España) Tel. 666 77 88 99 E-mail: m_fcasals@soyabogado.com						
Objetivos	Incorporarme a un bufete de abogados de Barcelona que me ofrezca perspectivas de desarrollo y crecimiento profesional.						
Formación Académica	<table border="0"><tr><td>Curso sobre derecho laboral</td><td>Colegio de Abogados de Santa Cruz de Tenerife</td><td>2007 (3 meses)</td></tr><tr><td>Licenciatura en Derecho</td><td>Universidad de La Laguna, Santa Cruz de Tenerife</td><td>2002-2006</td></tr></table>	Curso sobre derecho laboral	Colegio de Abogados de Santa Cruz de Tenerife	2007 (3 meses)	Licenciatura en Derecho	Universidad de La Laguna, Santa Cruz de Tenerife	2002-2006
Curso sobre derecho laboral	Colegio de Abogados de Santa Cruz de Tenerife	2007 (3 meses)					
Licenciatura en Derecho	Universidad de La Laguna, Santa Cruz de Tenerife	2002-2006					
Experiencia Laboral	<p>Abogado Laboral Junior</p> <p>Despacho de Abogados JM López (Barcelona) 2007-2008 (6 meses)</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Asesoría laboral a particulares y empresas▪ Redacción de contratos, convenios colectivos y constituciones▪ Asistencia a juicios y actos de conciliación <p>Flexijob Consulting, S.L. (San Cristóbal de la Laguna) 2007 (3 meses)</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Redacción de contratos▪ Formación en riesgos laborales						
Idiomas	<p>Inglés nivel First Certificate</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Conocimientos de portugués						
Informática	Dominio de la informática						
Otros datos de interés	<p>Capacidad de trabajo en equipo</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Proactividad y entrega▪ Orientación al cliente▪ Voluntario en la ONG "Horizontes abiertos"						

Fuente: www.coachmania.es.

Curriculum Vitae Europeo


MODELO DE CURRICULUM VITAE EUROPEO	
	
INFORMACIÓN PERSONAL	
Nombre	[APELLIDOS, Nombre]
Dirección	[Número, calle, código postal, localidad, país]
Teléfono	
Fax	
Correo electrónico	
Nacionalidad	
Fecha de nacimiento	[Día, mes, año]
EXPERIENCIA LABORAL	
• Fechas (de - a)	[Empezar por el más reciente e ir añadiendo aparte la misma información para cada puesto ocupado.]
• Nombre y dirección del empleador	
• Tipo de empresa o sector	
• Puesto o cargo ocupados	
• Principales actividades y responsabilidades	
EDUCACIÓN Y FORMACIÓN	
• Fechas (de - a)	[Empezar por el más reciente e ir añadiendo aparte la misma información para cada curso realizado.]
• Nombre y tipo de organización que ha impartido la educación o la formación	
• Principales materias o capacidades ocupacionales tratadas	
• Título de la cualificación obtenida	
• (Si procede) Nivel alcanzado en la clasificación nacional	
<small>Página 1 - Curriculum vitae de [APELLIDOS, Nombre]</small>	<small>Para más información: www.cedefop.eu.int/transparency www.europe.eu.int/comm/education/index_es.html www.eurescv-search.com</small>

Curriculum Vitae Europeo (continuación)

<p>CAPACIDADES Y APTITUDES PERSONALES Adquiridas a lo largo de la vida y la carrera educativa y profesional, pero no necesariamente evaluadas por certificados y diplomas oficiales.</p>	
<p>LENGUA MATERNA</p>	[Escribir la lengua materna.]
<p>OTROS IDIOMAS</p>	[Escribir idioma]
<p>• Lectura</p>	[Indicar el nivel: excelente, bueno, básico.]
• Escritura	[Indicar el nivel: excelente, bueno, básico.]
• Expresión oral	[Indicar el nivel: excelente, bueno, básico.]
<p>CAPACIDADES Y APTITUDES SOCIALES Vivir y trabajar con otras personas, en entornos multiculturales, en puestos donde la comunicación es importante y en situaciones donde el trabajo en equipo resulta esencial (por ejemplo, cultura y deportes), etc.</p>	[Describirlos e indicar dónde se adquirieron.]
<p>CAPACIDADES Y APTITUDES ORGANIZATIVAS Por ejemplo, coordinación y administración de personas, proyectos, presupuestos, en el trabajo, en labores de voluntariado (por ejemplo, cultura y deportes), en el hogar, etc.</p>	[Describirlos e indicar dónde se adquirieron.]
<p>CAPACIDADES Y APTITUDES TÉCNICAS Con ordenadores, tipos específicos de equipos, máquinas, etc.</p>	[Describirlos e indicar dónde se adquirieron.]
<p>CAPACIDADES Y APTITUDES ARTÍSTICAS Música, escritura, diseño, etc.</p>	[Describirlos e indicar dónde se adquirieron.]
<p>OTRAS CAPACIDADES Y APTITUDES Que no se hayan nombrado anteriormente.</p>	[Describirlos e indicar dónde se adquirieron.]
<p>PERMISO(S) DE CONDUCCIÓN</p>	
<p>INFORMACIÓN ADICIONAL</p>	[Introducir aquí cualquier información que se considere importante, como personas de contacto, referencias, etc.]
<p>ANEXOS</p>	[Enumerar los documentos anexos.]
<p>Página 2 - Curriculum vitae de [APELLIDOS, Nombre]</p>	<p>Para más información: www.cedefop.eu.int/transparency www.europa.eu.int/com/education/index_es.html www.eurpscv-search.com</p>

Fuente: www.modelocurriculum.net/modelo-cv-europa.html.

Solicitud de empleo

 Ford España S.L. Almusñafos-Valencia		SOLICITUD DE EMPLEO						FOTO	
Instrucciones: - Queda entendido que el hecho de que la Empresa reciba esta solicitud no la compromete a aceptar como empleado al solicitante. - Cualquier convenio entre la Empresa y el solicitante, se tendrá por hecho sobre la base de que lo expuesto en la solicitud es exacto y verídico y de no ser así, la Compañía podrá cancelar cualquier Contrato de Trabajo, sin responsabilidad alguna para ella. - El solicitante autoriza a la Empresa a comprobar los datos incluidos en esta solicitud de forma confidencial. - Los datos de esta solicitud se incorporarán al fichero automatizado de Ford España S.L., haciendo posible su acceso, rectificación y cancelación por el solicitante, garantizando la absoluta discreción y confidencialidad de los datos aquí expuestos.									
DATOS PERSONALES	Apellidos (primero)		(segundo)		Nombre		D.N.I. / N.I.F.		
	DOMICILIO								
	Ciudad	Calle			Nº	Piso	Puerta	Escal.	Cod.postal
	Teléfono	Estado civil	Sexo	Fecha nacimiento	Lugar nacimiento		Provincia	Nacionalidad	
	Otro Teléfono contacto	Discapacidad (Grado Minusvalía reconocido)				Porcentaje	Tipo carnet conducir		
			Igual o Superior al 33% <input type="checkbox"/>		Igual o Superior al 65% <input type="checkbox"/>		%		
	Nombre de los padres / tutores								
	Apellidos y Nombre		Dirección			Ciudad	Teléfono		
	Personas que dependen económicamente del solicitante								
	Apellidos y Nombre		Fecha Nacimiento	Parentesco		Situación Actual (1)			
FORMACION									
Clase		Centro de Enseñanza	Localidad/Ciudad	Año		Titulación académica (2)			
				Inicio	Final				
DATOS ACADÉMICOS	Primaria								
	Secundaria								
	Formación Prof.								
	Universitaria								
	Otros								
Nivel									
Idiomas:		Inglés	Alto	Medio	Bajo				
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Otros Idiomas:			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				

(1) Estudiante, trabajador en activo, desempleado, pensionista, etc.
 (2) Imposcindible aportar titulación o certificado obtenido.

Solicitud de empleo (continuación)

DATOS LABORALES	EXPERIENCIA PROFESIONAL, EMPLEOS U OCUPACIONES ANTERIORES (Indíquelos en orden cronológico empezando por el más antiguo)				
			Periodo		
	Nombre de Empresa	Puesto que ocupó	Mes/Año	Mes/Año	Motivo baja
	(Si lo considera oportuno)				
	AMPLIACION AL CURRICULUM VITAE				
OTROS DATOS	¿ HA TRABAJADO ANTERIORMENTE EN FORD ESPAÑA S.L. ? (En caso afirmativo cumplimenta los siguientes datos.)				
			Periodo		
	Planta	Puesto de trabajo	Mes/Año	Mes/Año	C.Costos
	REFERENCIAS				
	Empleado de Ford España S.L.				
	Apellidos y Nombre	Dpto. donde trabaja	Ocupación	Tel#	Relación con el empleado (amistad, parentesco etc.)
	VESTUARIO				
	(Indique el número de calzado y tallas que se solicitan)				
Nº Calzado (Zapatos/Botas)	Pantalón	Camisa (E): talla 38,40,42,44,46,48,50 etc.)	Cazadora		
DOCUMENTACION QUE DEBE ADJUNTAR A LA SOLICITUD DE EMPLEO:					
4 Fotografías tamaño carnet Fotocopias de: D.N.I. / N.I.F. Cartilla Seguridad Social Propia Título Académico de Estudios Realizados					
DOMICILIO AL QUE SE DEBE REMITIR LA SOLICITUD DE EMPLEO: FORD ESPAÑA S.L. (Dpto. Selección de Personal) Pol. Industrial S/N, 46440 -Almussafes (Valencia)					
Nota: En caso de no aportar la documentación que se indica, esta solicitud no será válida.					
Ciudad	Fecha	Firma del solicitante			

La firma de este documento implica el consentimiento expreso para que Ford España, S.L. reciba y trate sus datos de carácter personal, relativos a su relación laboral, así como datos y datos por enfermedad, accidentes de trabajo o descanso maternal y, en su caso, afiliación sindical, con la finalidad de poder calcular sus retribuciones y el seguimiento de dicha relación. Igualmente, autoriza, con la misma finalidad, a ceder sus datos a empresas dedicadas a la asistencia sanitaria (Asesepi) o a administraciones públicas (INSS, INCAT, INCAL), así como a otras compañías del Grupo Ford situadas en la Unión Europea, a incluirse e transferirlos a Ford Motor Company (en los E.U.U.U. de América), y que dichos datos puedan ser mantenidos, bajo el control como encargado de Ford Motor Company y aplicando los procedimientos internos de seguridad de esta última y conforme a la legislación española, por Ford Technology Services India, sede en la India, país que no proporciona el mismo nivel de protección de la vida privada.
Podrá usted ejercer sus derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición, dirigiendo una "hoja de modificación de datos", con acreditación de su identidad, a la Administración de Personal de cada Planta o, en el caso de personas que hayan cursado una "solicitud de empleo" y que no hayan sido contratadas por la Compañía, al Departamento de Recursos Humanos.

Fuente: www.primerempleo.com/noticias/solicitud_empleo_ford.pdf.

Cartas de presentación

Carta de presentación autocandidatura

María Navarro Pérez
C/Granados nº 2, 6ºA
18002 Granada

Sr. Roberto Navarro García
Jefe de RRHH, Casas SL
Paseo de la Estación nº 5
28110 Madrid

Granada, 15 de diciembre de 2009

Estimado Sr. Roberto Navarro:

Recientemente he finalizado mis estudios como Técnico Superior de Instalaciones Electrotécnicas en el IES Los Vergeles de Granada. Realicé mis prácticas profesionales en Iberdrola como indica mi currículum vitae.

Considero que mi aportación profesional puede resultar útil para su empresa en la actualidad o en un futuro cercano.

Desearía que tuviese presente mi solicitud para participar en sus proyectos laborales y le agradecería la oportunidad de participar en una entrevista personal.

En espera de sus noticias, le saluda atentamente



María Navarro Pérez

Fuente: www.tiemposmodernos.eu/carta-de-presentacion-ejemplos/

Carta de presentación en respuesta a un anuncio

Antonio Cuesta García
C./Ancha, 10, 4º
24001 - León
Tfno: 987 555555

Editorial Everest, S.A.
Ctra. León – La Coruña, Km 5
Att. Dpto. Recursos Humanos
24080 - LEÓN

León, a 20 de Septiembre de 2009

Estimados Sres.:

Tras leer su oferta de empleo el pasado día 18 de Septiembre en el periódico "La Crónica de León", me dirijo a Uds. con el fin de remitirles mi Curriculum Vitae y poder aspirar al puesto de Agente Comercial que solicitan para la provincia de León.

Como podrán comprobar en el mismo, tengo experiencia en este campo, ya que estuve desempeñando un trabajo similar por un periodo de 1 años en el Grupo Editorial SM en Madrid.

Esperando estudien mi solicitud y en espera de sus noticias, les saluda atentamente.

Antonio Cuesta Garcia

Adjunto: "Curriculum Vitae"

Fuente: www.tiemposmodernos.eu/carta-de-presentacion-ejemplos/

Carta de presentación para el primer empleo

Estimado Sr. Fernández:

Me gustaría integrarme en el Departamento Financiero de su empresa, ya que me siento motivado y capacitado para desarrollar diferentes tareas, especialmente en las áreas de finanzas y contabilidad.

Recientemente he finalizado mis estudios en Administración y Dirección de Empresas en la Universidad de Tarragona. La metodología aplicada en el centro, orientada a la acción y resultados, me ha permitido desarrollar una gran capacidad de resolución y adquirir una perspectiva global de todas las áreas de la empresa. A lo largo de mi formación, he potenciado mi espíritu de trabajo en equipo, iniciativa e implicación en las tareas asumidas así como mi conocimiento de idiomas, mediante estancias y cursos intensivos en Inglaterra y Francia.

También he tenido oportunidad de desarrollar mis primeras experiencias laborales mediante prácticas en distintas empresas, cuyo detalle encontrará en el Currículum Vitae que le adjunto.

Estoy a su entera disposición para realizar una entrevista y las pruebas que considere oportunas.

Agradeciéndole su atención le saluda atentamente,

Fuente: www.orientacion-laboral.infojobs.net/carta-presentacion

Carta de presentación para una consultora de selección

Estimada Sra. Fernández:

Adjunto le remito mi Curriculum Vitae para su consideración, y le manifiesto mi interés en participar en los procesos de selección que requieran de una profesional de mis características.

Soy licenciada en Ciencias Económicas, tengo un nivel alto de inglés (First Certificate) y una formación complementaria en gestión comercial.

A mis 33 años, apporto una amplia experiencia comercial, adquirida en empresas nacionales y multinacionales, tanto en el área de ventas como de atención al cliente.

Mis funciones actuales abarcan:

- La prospección y captación de nuevos clientes.
- El seguimiento interno y detección de nuevas oportunidades de negocio.
- La consolidación de las relaciones con los clientes.

Acostumbrada a trabajar en equipo, me considero una persona dinámica, con iniciativa y capacidad de organización y gestión.

Pese a estar bien considerada en mi puesto actual creo que, tras tres años de permanencia, ha llegado el momento de enfrentarme a un nuevo reto profesional que me permita aportar y ampliar mis conocimientos y experiencia en el ámbito comercial.

Le agradezco de antemano su atención y quedo a su disposición para mantener una entrevista cuando surja una posición que considere puede encajar con mi perfil.

Atentamente,

Fuente: www.orientacion-laboral.infojobs.net/carta-presentacion.

Posible estructura para una carta de presentación

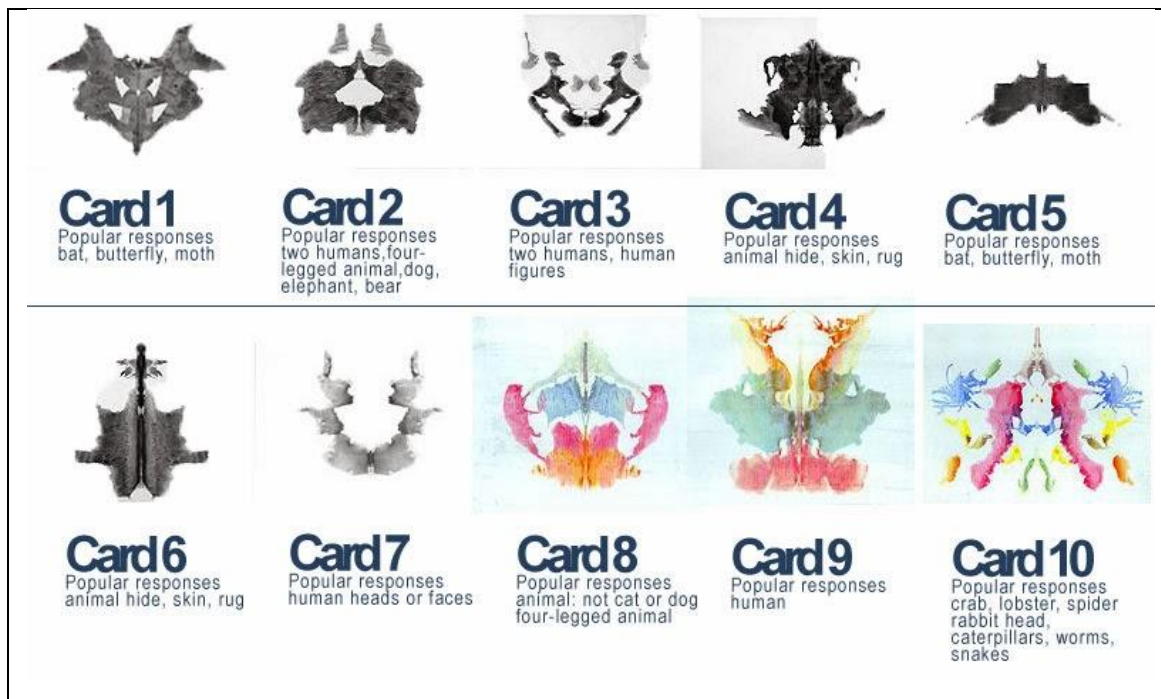
Saludo inicial	En esta saludo inicial hay que tratar de dirigirse a aquellas personas que se van a encargar de la selección del personal.
Primer párrafo	En este párrafo se expresa lo que el candidato puede aportar a la empresa con su experiencia y conocimientos.
Segundo párrafo	Ejemplos y situaciones reales que apoyen lo dicho en el primer párrafo.
Tercer párrafo	En este se indican los datos necesarios para que el seleccionador pueda ponerse en contacto con el candidato.
Saludo final	El candidato refuerza su interés en el puesto y la empresa con frases como: "estoy a su disposición para realizar una entrevista" o "espero recibir pronto noticias tuyas".

Fuente: Elaboración propia a partir de <http://www.adeccorientaempleo.com/carta-de-presentacion-nuevas-reglas/>.

ANEXO III: Test psicotécnicos

Test de Rorschach

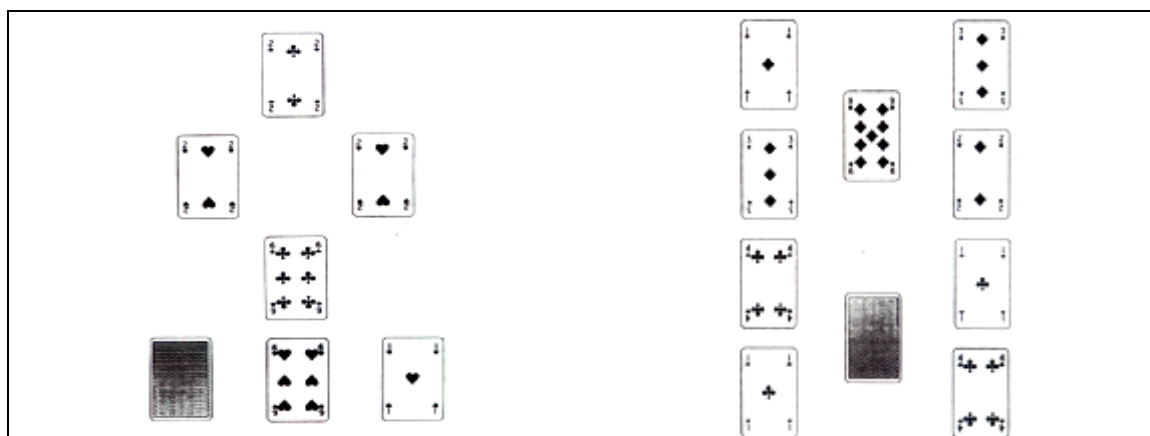
Las 10 manchas del Test de Rorschach



Fuente: <http://mundinteresante.blogspot.com.es/2013/11/test-de-hermann-roorschach.html>.

Naipes de Pire

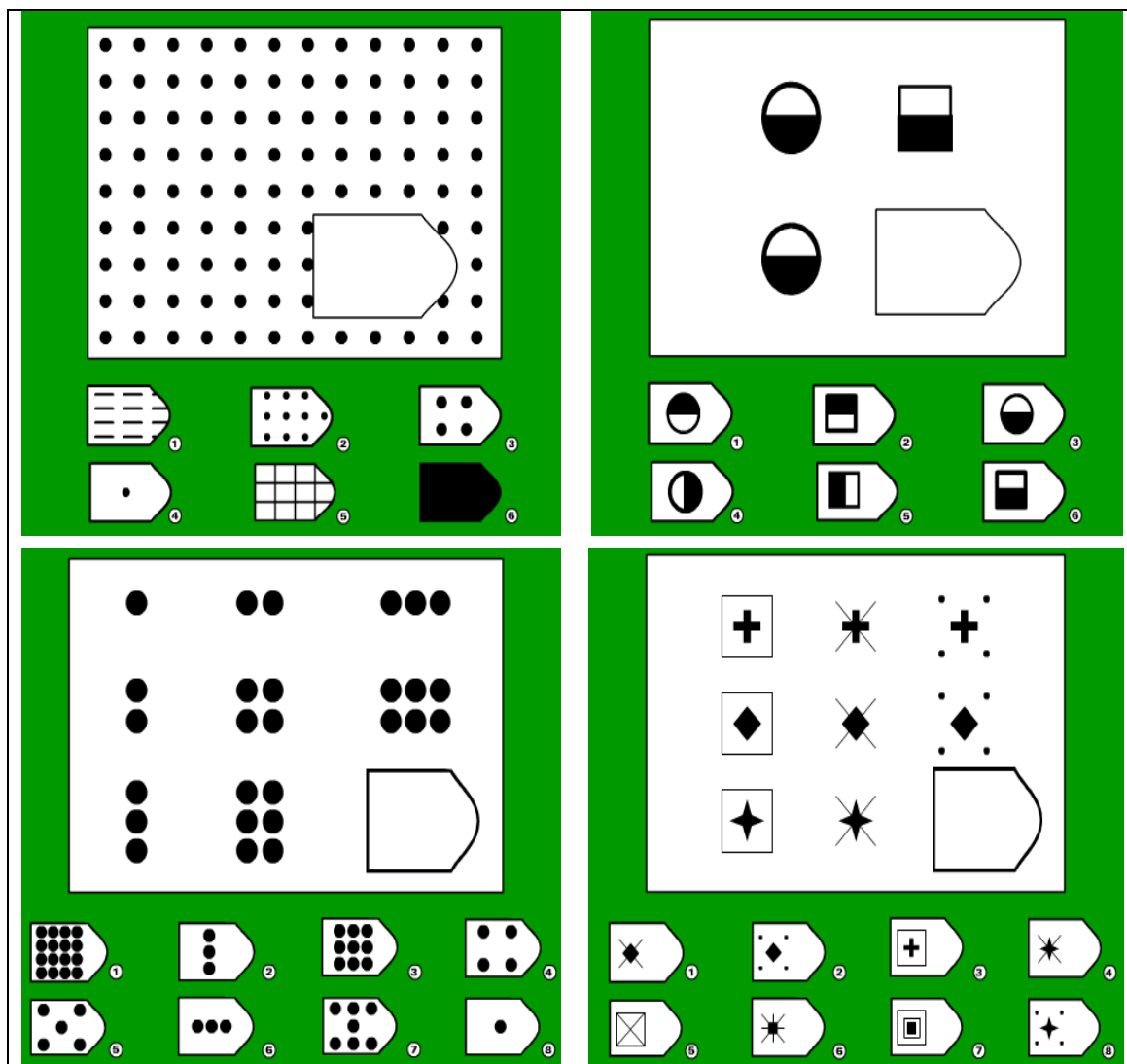
Algunas imágenes de los Naipes de Pire



Fuente: Imágenes obtenidas de www.empleolibre.com/testNaipes.htm.

Matrices de Raven

Algunas de las Matrices de Raven



Fuente: www.lakadena.com/ni-gatos-ni-perros-el-test-de-raven/.

ANEXO IV: Dinámicas de grupo

Ejemplos de situaciones en dinámicas de grupo con roles no asignados

- Dinámica con situación real

La agencia de publicidad

El grupo se divide en 2 subgrupos cuyo objetivo es elaborar frases publicitarias que posteriormente serán evaluadas.

a) Cada grupo es una agencia de publicidad y tiene el compromiso del negocio de la promoción.

b) Cada compañía tiene dos tareas a completar en 30 minutos:

a. Seleccionar el nombre de la compañía, establecer una jerarquía, asignar roles, clarificar tareas y producir un cartel organizacional reflejando las decisiones de los miembros. Esta información será recogida en 10 minutos. Si se completa antes de tiempo se puede pasar a la siguiente.

b. Preparar un paquete de veinte frases publicitarias o temas de publicidad para un cliente potencial, el Banco de la Fidelidad.

Este banco está interesado en depósitos crecientes significativos, de una campaña agresiva de relaciones públicas.

Se analizarán ambas propuestas y se elegirá la mejor.

Fuente: "Dinámicas de Grupo" de Deusto Alumni (2005).

- **Dinámica con situación ficticia**

Listado de responsabilidad

"Una **mujer** joven y casada, se siente desatendida por su **marido** ya que este trabaja durante muchas horas en el trabajo, y tiene mucha falta de afecto.

Un día en el que su marido está de viaje, va a casa de otro hombre y se acuesta con él, la casa de este hombre, su **amante**, está al otro lado del río.

Por la mañana muy temprano, la mujer quiere volver a casa antes que su marido. Para poder hacerlo, tiene que cruzar un puente, pero al principio de este hay un **loco** que no la deja pasar, puesto que si lo hace dice que la matará con un cuchillo que tiene en las manos. La mujer, recurre al **barquero**

que se dedica a pasar con su barca a las personas de una orilla a otra.

Cuando está en la barca, el barquero le pide el dinero, y ésta le dice que no lleva nada, que por favor la cruce y luego se lo paga, que hay un loco en el puente. El barquero le dice no, que o le da el dinero por adelantado o nada.

Entonces se dirige a casa de un **amigo** que vive en esa orilla del río, y que lo es desde hace muchos años, y está enamorado platónicamente de ella, y cuando la mujer le cuenta su problema, el supuesto amigo le niega la ayuda y el dinero porque dice estar decepcionado. Por último recurre al amante, el cual sin más le niega la ayuda y no le deja dinero. La mujer desesperada cruza el río y el loco la mata.

¿Cuál de los personajes tiene más culpa de la muerte de la mujer?

Enumerar a los personajes del 1 al 6 dando el 1 al que tenga el mayor grado de culpabilidad y el 6 al que menos".

Fuente: "Dinámicas de Grupo" de Deusto Alumni (2005).

Ejemplo de dinámica de grupo con roles asignados

Coche de servicio

“Ustedes deben decidir a qué miembro de la organización le corresponde un coche nuevo para ello se le asignará un rol que deberá defender, identificando sus alternativas”

Son ustedes un grupo de empleado de la compañía Brum. El trabajo consiste en la reparación de instalaciones eléctricas. Además de las labores propias de montar instalaciones eléctricas deben tener unas buenas actitudes para las relaciones públicas.

El jefe tiene su oficina en la fábrica y desde allí se dirige para la supervisión de los trabajadores en un coche de la propia compañía. Cada operario trabaja individualmente, y cada día se tiene que desplazar a los lugares de trabajo (siempre es un lugar distinto), en un coche que la compañía pone a su disposición. A veces, por la complejidad del trabajo, el jefe ayuda a los operarios. Todos se desplazan en el coche que a cada uno le asigna la compañía, el cual tiene que cuidar como si fuera propio.

La compañía ha comprado un coche nuevo. Todos los empleados están interesados, pues entre otras cosas les eleva el estatus personal.

Excepto José y Antonio, todos trabajan en la capital. Éstos, además, deben realizar los trabajos de las poblaciones limítrofes.

A pesar que la totalidad de los coches que posee la compañía incluido éste, son de similar categoría, todos están interesados en el nuevo coche y la compañía lo pone a disposición del que más lo necesite.

Los roles son los siguientes:

Sr. Bartolomé

Usted es el jefe de cinco trabajadores más. La empresa le ha ofrecido un Ford para sustituirlo por otro coche de uno de sus operarios. Usted sabe lo difícil que es esta decisión, y dado que no desea designarlo usted mismo, decide convocar una reunión de todos los empleados para que sean ellos quienes argumenten y decidan a quién corresponde. Debe exponer el problema de forma que pueda encontrar una solución justa. Nadie debe quedar molesto o con rencor por la solución tomada.

Sr. Manuel

Usted lleva trabajando 15 años en la empresa y posee un Renault de 2 años de antigüedad. Opina que el coche debe ser para usted ya que es el más veterano de la empresa y su coche viejo “ya no le gusta”. Además su coche particular es un Ford y le gusta porque le es fácil de conducir.

Sr. Pedro

Usted lleva 10 años trabajando en la empresa y posee un Citroën de 5 años de antigüedad. Opina que el coche nuevo debe ser suyo porque le corresponde por turno. Su actual coche lo considera antiguo, y puesto que Manuel conduce un coche más nuevo que el suyo (2 años), ahora le toca el turno a usted. Su coche lo ha cuidado muy bien y lo tiene casi nuevo, y considera que merece una recompensa porque lo ha cuidado como el suyo propio.

Sr. José

Usted lleve 9 años trabajando en la empresa y conduce un Renault de 4 años. Debe recorrer algunos días muchos kilómetros. Su coche lo considera viejo y por ello cree que se le debe asignar a usted, además de que tiene que viajar mucho.

Sr. Antonio

Lleva 5 años trabajando en la empresa y posee un Citroën de 3 años de antigüedad. La dirección de su coche va muy dura y la puerta cierra muy mal. Un día tuvo un golpe con el Sr Luis y todavía no lo han reparado. Cuando va algo deprisa teme que la puerta se le abra. Considera que el coche le corresponde porque tiene que hacer muchos kilómetros. Le da igual la marca del coche. Solo le importa que funcione bien y que los frenos estén en buen estado.

Sr. Luis

Lleva 3 años trabajando para la compañía y tiene un Ford de 5 años de antigüedad. Su coche es el peor de todos. Es el mas antiguo y ya hace años tuvo un grave accidente. Usted lleva 3 años con él (antes perteneció a otros compañeros) Opina que ya es hora de que le den un coche en buen estado. Además el nuevo modelo de Ford es su preferido.

Fuente: “Dinámicas de Grupo” de Deusto Alumni (2005)

ANEXO V: Nuevas tendencias en selección de personal

Curriculum Vitae Originales

The image shows a screenshot of a Facebook profile for Sabrina Saccoccio. The profile is set to public and includes the following information:

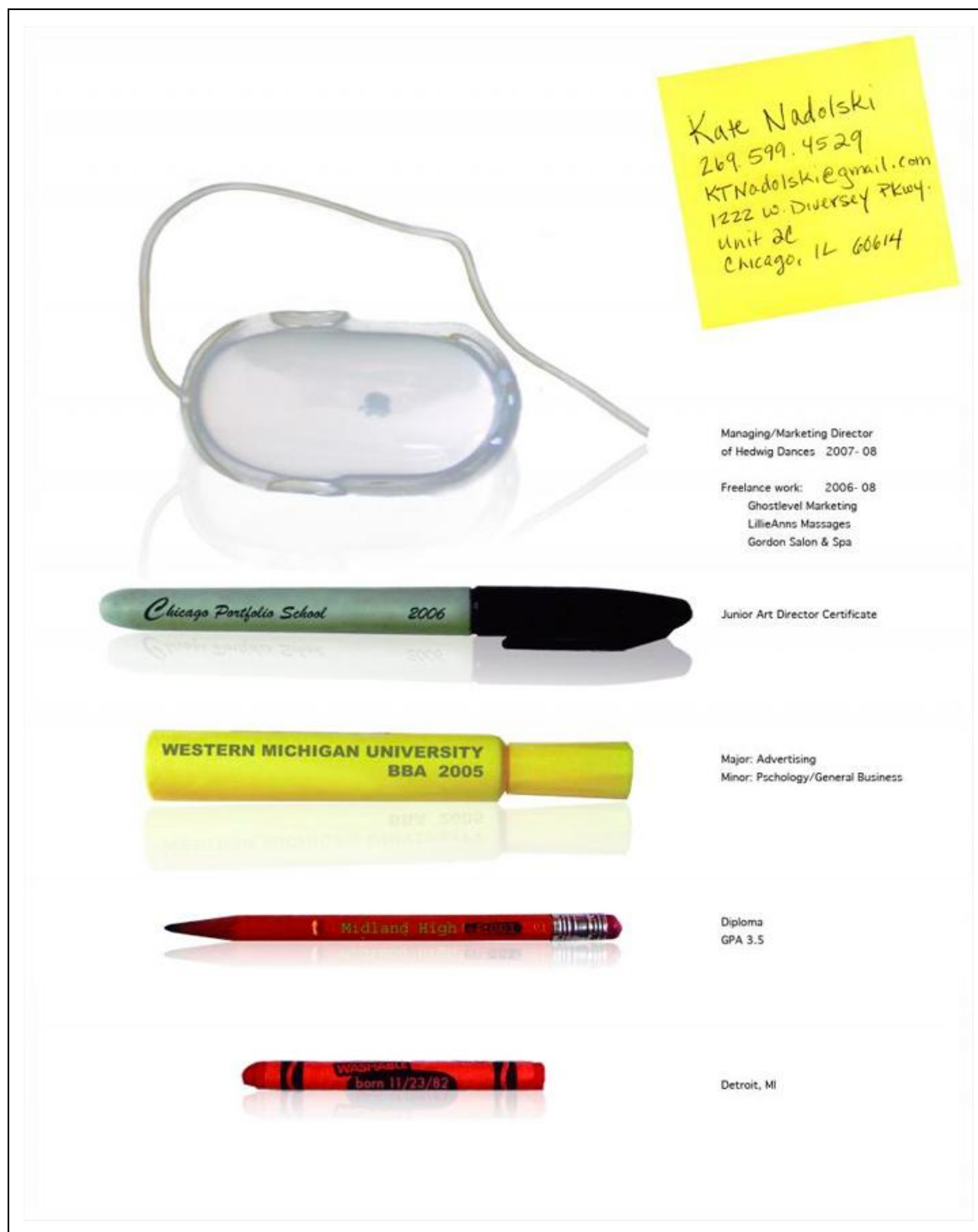
- Profile:** Sabrina Saccoccio, Female, Married (to my job), Dream job, Toronto, Ontario.
- Contact Info:** Email: sabrinaduncan@gmail.com, Address: 48 Abell St., #308a, Toronto, Ontario M6J 3H2, Phone: 416-880-8135.
- Education:** Dalhousie, University of King's College (Halifax, NS) Post-Graduate Journalism; Wilfrid Laurier University (Kitchener/Waterloo, ON) Honours History, Minor French.
- Residencies:** Banff Centre Digital Art Residency.
- Courses:** Ryerson University Copy Editing, Dialogue & Script Writing; MuchMusic Storytelling, Tease Writing.
- References:** Kristine Luciw (MuchNews Senior Producer, 416-817-6923), Grieg Dymond (CBC Radio, 416-205-6013), Claude Galipeau (Rogers Digital Media Senior VP, 416-934-4449), Maria Mironowicz (Executive Producer formerly of cbc, 416-760-0786).

The profile also features a cover photo of a mountain landscape, a profile picture of Sabrina holding a camera, and a mini-feed of stories. A sidebar on the left contains navigation options like Search, Applications, Photos, Groups, Events, and Marketplace. A vertical advertisement for Air New Zealand is visible on the left side of the page.

Fuente: <http://www.40defiebre.com/50-ejemplos-curriculums-originales/>.



Fuente: <http://www.40defiebre.com/50-ejemplos-curriculums-originales/>.



Fuente: <http://www.40defiebre.com/50-ejemplos-curriculums-originales/>.

Videocurriculums originales

Links de algunas propuestas originales a la hora de mostrar el CV:

- <http://nosoyprimade.es/>
- <https://vine.co/v/b6wxtwrwP7P>
- <http://www.youtube.com/watch?v=fabDpTOfKns>
- <http://www.youtube.com/watch?v=70iSEMNVEM>

Nuevas entrevistas de selección de personal

Imagen del inicio de la web de “Café&Jobs”



Fuente: www.cafeandjobs.com.

Portales de empleo

Registro de candidatos Portal de Empleo en Internet Infojobs

Estás en: [InfoJobs Empleo](#) > Alta gratis

1 Crea tu cuenta 2 Crea tu CV ¡Más fácil! Importa tu perfil de [LinkedIn](#)

Crea tu cuenta de InfoJobs

Empieza diciéndonos quién eres y escoge los datos de acceso a tu cuenta. ¡Ya podrás recibir ofertas por email!

¿Ya tienes una cuenta? [Accede con tu e-mail y contraseña](#)

Datos de acceso

Nombre:

Primer Apellido:

Fecha de nacimiento: / /
dd mm aaaa

Género: Hombre Mujer

E-mail:
Comprueba que es correcto, porque recibirás un e-mail para verificarlo.

Crea tu contraseña:

Repite la contraseña:

Teléfono móvil:
(opcional)

Ofertas de empleo y novedades para ti por e-mail

¿Quieres recibir ofertas y novedades por e-mail? Sí No

¿En qué provincias buscas?

A Coruña
Álava/Araba
Albacete
Alicante/Alacant
Almería

Máximo 5 provincias. Podrás añadir otros países cuando hayas creado tu cuenta.

¿Qué categorías te interesan?

(Seleccionar)

(Seleccionar)

Administración Pública
Administración de empresas
Atención a clientes
Calidad, producción e I+D
Comercial y ventas
Compras, logística y almacén
Diseño y artes gráficas
Educación y formación
Finanzas y banca

Promociones de empleo

Suscripciones:

...ps, promociones de nuevos
interés para los usuarios de

...nadas con empleo, formación
que InfoJobs mantiene

... a estas empresas.

He leído y acepto las [Condiciones de uso](#)

Bienvenido/a a InfoJobs

- Inscríbete en las ofertas que te interesen
- Recibe avisos de ofertas nuevas con tus preferencias por email
- Haz que te encuentren las empresas que usan el buscador de CVs

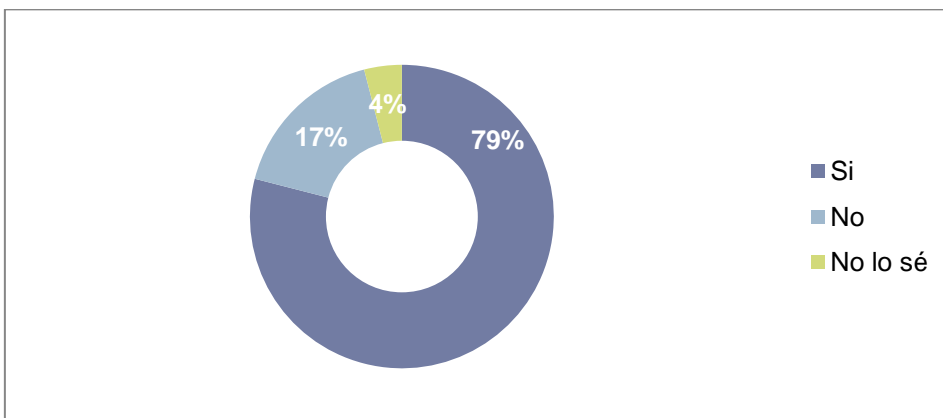
¿Tienes un perfil Executive?

Tras crear tu CV tu cuenta Executive se activará automáticamente.

Fuente: www.infojobs.com.

Redes sociales

“Informe 2013. Redes Sociales y Mercado de Trabajo”. Presencia de las empresas en redes sociales



Fuente: Elaboración propia a partir del “Informe 2013. Infoempleo-Adecco. Redes Sociales y Mercado de Trabajo”.

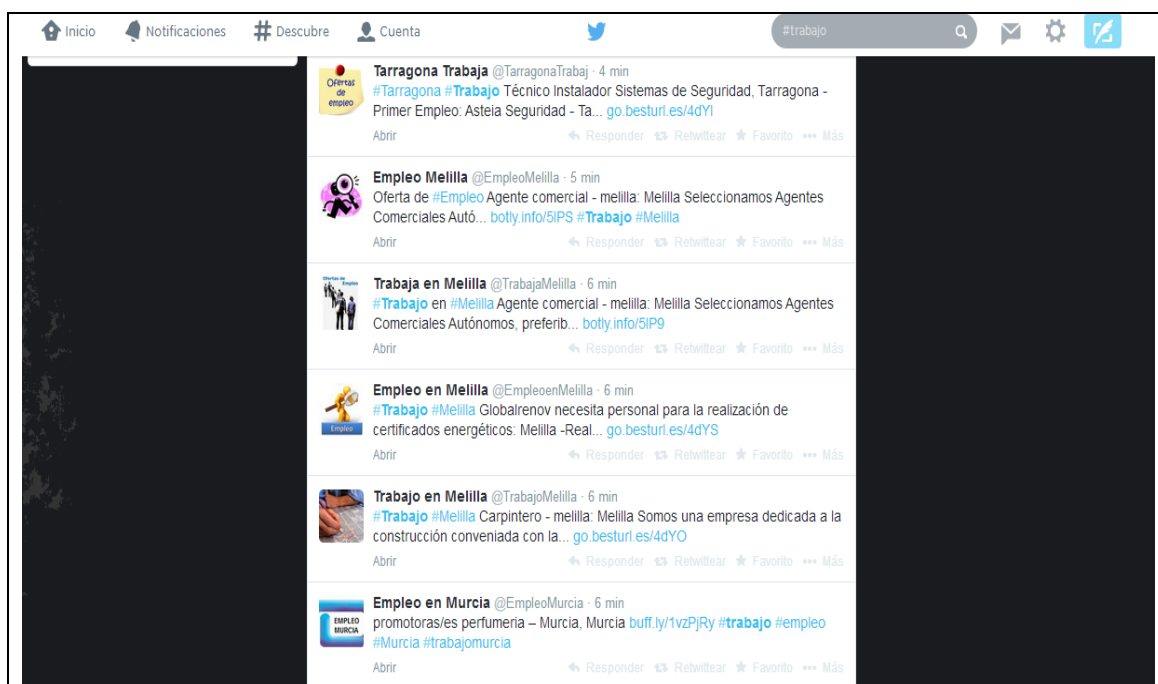
Ofertas de empleo en Twitter

#empleo

The screenshot shows a Twitter search for the hashtag #empleo. The interface includes a navigation bar at the top with options like 'Inicio', 'Notificaciones', 'Descubre', and 'Cuenta'. The search results are displayed in a list format, showing tweets from users such as @MelillaTrabaja and @MalagaTrabaja. Each tweet includes a profile picture, the user's name, the time since posted, and the text of the tweet, which typically contains a job title and a link to a website. For example, one tweet from @MelillaTrabaja offers a position for 'Agente comercial' in Melilla. Another tweet from @MalagaTrabaja offers a position for 'Dependiente de perfumería' in Málaga. At the bottom of the search results, there is an 'InfoJobs' advertisement for a 'Técnico/a de mantenimiento' position at ADECCO OFFICE in Valladolid.

Fuente: www.twitter.com.

#trabajo



Fuente: www.twitter.com.

Perfiles de Twitter con ofertas de empleo

@Buscar_Trabajo



Fuente: www.twitter.com/Buscar_Trabajo.

@quieroempleo

Quiero empleo
@quieroempleo
Twitter oficial de quieroempleo.com, red de empleo de las Cámaras de Comercio de España. | Con @ctuitae, puedes publicar tu CV en 1 tuit.
España
quieroempleo.com
Se unió en julio de 2009

TWEETS 16,5K FOTOS/VIDEOS 10 SIGUIENDO 611 SEGUIDORES 66,6K FAVORITOS 1 565 Más ▾

Tweets Tweets y respuestas

Quiero empleo @quieroempleo · 2 de jul.
SELECCIONAMOS GEROCULTARA PARA RESIDENCIA DE ANCIANOS Huesca bit.ly/1mJ17Me #empleo #trabajo

Quiero empleo @quieroempleo · 1 de jul.
Programador experto en UNITY 3D Santa Cruz de Tenerife bit.ly/1pHwOzi #empleo #trabajo

Quiero empleo @quieroempleo · 1 de jul.
CONDUCTORES DE TRAILER PROFESIONALES Zaragoza bit.ly/V6YG06

Fuente: www.twitter.com/quieroempleo.

@empleoytrabajo

empleo y trabajo
@empleoytrabajo
Ofertas de empleo y recomendaciones para la búsqueda activa de empleo. Buscador de Empleo: ofertas.empleoytrabajo.org
España
empleoytrabajo.org
Se unió en junio de 2010

TWEETS 97,5K FOTOS/VIDEOS 72 SIGUIENDO 400 SEGUIDORES 103K FAVORITOS 434 Más ▾

Tweets Tweets y respuestas

Empleo y Trabajo @empleoytrabajo · 45 s
Oferta de #empleo: Se busca cocinero/a o ayudante de cocina #Girona tablondeanuncios.com/trabajo-cocine...

Empleo y Trabajo @empleoytrabajo · 45 s
Oferta de #empleo: Tienda informatica-barcelona #Barcelona tablondeanuncios.com/trabajo-progra...

Fuente: www.twitter.com/empleoytrabajo.

Perfil de Twitter con ofertas de empleo de Valladolid

@Valladolidjobs



Fuente: www.twitter.com/Valladolidjobs.