



Universidad de Valladolid

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DEL TRABAJO DE
SORIA

Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos

TRABAJO FIN DE GRADO

**¿Cómo encontrar al candidato ideal en un
proceso de selección?**

Presentado por Susana Rica Simón

Tutelado por Marta Martínez García

Soria, junio 2020

CET

FACULTAD de CIENCIAS EMPRESARIALES y del TRABAJO de SORIA

Contenido

BLOQUE I. INTRODUCCIÓN	3
-------------------------------	----------

BLOQUE II. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN PARA ENCONTRAR AL CANDIDATO PERFECTO	4
--	----------

CAPÍTULO I. RECLUTAMIENTO DE PERSONAL EN LAS ORGANIZACIONES	4
--	----------

1.1. Concepto y proceso de reclutamiento	4
1.2. Fuentes y métodos de reclutamiento	6
1.2.1. Reclutamiento interno	6
1.2.2. Reclutamiento externo	7
1.3. Nuevas tendencias de reclutamiento	9
1.3.1. Employer branding	9
1.3.2. Social Recruiting: las redes sociales	10
1.3.3. Inbound Recruiting	10
1.3.4. Gamificación	11

CAPÍTULO II. SELECCIÓN DE PERSONAL EN LAS ORGANIZACIONES	11
---	-----------

2.1. Concepto y proceso de selección	11
2.2. Herramientas e instrumentos para la selección	13
2.2.1. Entrevista de selección	13
2.2.2. Pruebas de conocimientos o habilidades	14
2.2.3. Pruebas de test	14
2.2.4. Assessment centre	15
2.3. Nuevas tendencias de selección	16
2.3.1. Currículum Vitae 2.0	16
2.3.2. Nuevos tipos de entrevistas de selección de personal	17
2.3.3. Gamificación	18

CAPÍTULO III. ENTREVISTAS INNOVADORAS	18
--	-----------

3.1. Las nuevas entrevistas de selección	18
3.2. Análisis de las preguntas	20

CAPÍTULO IV. CASO PRÁCTICO PROCESO DE SELECCIÓN _____	21
4.1 Planificación del proceso de selección _____	21
4.2 Descripción del puesto de trabajo _____	22
4.3 Reclutamiento _____	25
4.4 Perfil de los candidatos _____	28
4.5 Pruebas de selección _____	29
4.6 Análisis resultados _____	32
4.7 Decisión _____	35
BLOQUE III. CONCLUSIONES _____	36
BLOQUE IV. BIBLIOGRAFÍA _____	38

BLOQUE I. INTRODUCCIÓN

La selección de personal es un área fundamental del departamento de Recursos Humanos de una empresa ya que es la vía a través de la cual se crea un equipo de personas competitivo y eficiente, que aporte valor a la empresa y ayude a esta a crecer y alcanzar sus objetivos.

El departamento de Recursos Humanos debe realizar diferentes actividades para atraer a aquellas personas con las habilidades, competencias y conocimientos necesarios para cubrir un cierto puesto de trabajo. Este proceso generalmente requiere de una gran cantidad de tiempo, además de la coordinación de varias personas a lo largo del proceso, ya que una preselección errónea puede derivar en consecuencias negativas para la empresa.

La mayoría de los procesos de selección continúan centrándose únicamente en conocer la experiencia y la formación académica que tiene el candidato, además de realizar entrevistas con preguntas “típicas” acerca de sus competencias. La información que se obtiene, en muchos casos, no es del todo válida ya que existen muchos candidatos que asisten a las entrevistas con un alto nivel de preparación, teniendo la respuesta perfecta a cada pregunta.

Sin embargo, dichos procesos de selección deben adaptarse a las nuevas tendencias, de forma que se realicen pruebas más enfocadas a conocer aspectos de la personalidad del candidato, además de ponerle en situaciones inesperadas en las que tendrá que improvisar sus respuestas. Todo ello con el fin de conseguir una mayor garantía de éxito en la selección del candidato.

En este trabajo fin de grado se estudiará qué pasaría si en una entrevista de trabajo se hacen preguntas “disparatadas”, sin ninguna respuesta correcta, incluso preguntas sin ninguna respuesta aparentemente coherente. ¿El candidato podrá controlar la situación? ¿Será original en sus respuestas?, o, por el contrario, ¿se quedará en blanco? Además, se estudiará si este método podría proporcionar más información que cualquier entrevista tradicional.

Analizar todas estas cuestiones, añadidas a algunas otras, serán los objetivos de este trabajo fin de grado. Concretamente los objetivos van a ser:

- Analizar en qué consiste un proceso de reclutamiento, etapas a seguir y métodos, junto con las nuevas tendencias del mismo.
- Explicar en qué consiste un proceso de selección, etapas a seguir y métodos, junto con las nuevas tendencias del mismo.
- Explicar y proponer una nueva técnica de selección: entrevistas con preguntas aparentemente absurdas y disparatadas.
- Analizar la propuesta en un caso práctico de un proceso de selección.

La metodología empleada a lo largo de este trabajo ha sido, principalmente, la consulta de páginas web, libros, manuales y apuntes de algunas asignaturas cursadas durante la carrera, para los dos primeros capítulos que constituyen los fundamentos teóricos. Para el tercer capítulo, me he basado en la búsqueda por internet, a través de diferentes páginas web y artículos de profesionales de la psicología. Por último, para el cuarto

capítulo he empleado el método del caso. La información contenida en el mismo se ha basado en la observación, experiencia previa en procesos de selección, y entrevista personal con el encargado de Recursos Humanos de la empresa en la que he realizado mis prácticas curriculares y extracurriculares.

El siguiente trabajo se ha dividido en cuatro bloques: un primer bloque dedicado a la introducción, un segundo bloque en el cual se centra el contenido del trabajo, seguido por una conclusión y una bibliografía. A su vez, el Bloque II está subdividido en cuatro capítulos.

El primer capítulo se centra en conocer el proceso de reclutamiento, incluyendo su concepto, las fases a seguir, las fuentes y métodos del mismo, y algunas de las nuevas tendencias que existen en cuanto a reclutamiento de personal.

El segundo capítulo contiene toda la información relativa al proceso de selección, incluyendo su concepto, pasos a seguir, herramientas e instrumentos para la misma, y las nuevas tendencias que existen en cuanto a procesos de selección.

El tercer capítulo explica la propuesta realizada en cuanto a este innovador método de selección, incluyendo algunas de las preguntas a realizar en una entrevista de trabajo, y el análisis de dichas preguntas desde un punto de vista psicológico.

En último lugar, en el cuarto capítulo se expone un caso práctico en el que se plantea una hipotética situación donde se está realizando un proceso de selección para un puesto de director de ventas. Se detalla el perfil de los tres candidatos finalistas, se explican algunas de las pruebas de selección a realizar, y se toma una decisión en base a los resultados de dichas pruebas de selección.

BLOQUE II. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN PARA ENCONTRAR AL CANDIDATO PERFECTO

CAPÍTULO I. RECLUTAMIENTO DE PERSONAL EN LAS ORGANIZACIONES

1.1. Concepto y proceso de reclutamiento

Muchos directivos y empresarios dan una gran importancia a los recursos humanos que disponen sus empresas, buscando en ellos las capacidades y motivación necesarias para el desarrollo eficiente de las tareas. Sin embargo, no es tarea fácil encontrar a aquella persona que tenga las competencias idóneas para adaptarse a la perfección a su puesto de trabajo y a la forma de trabajo de la propia empresa. Para lograrlo es importante desarrollar una adecuada planificación y gestión de los procesos a realizar por el Departamento de Recursos Humanos, y más concretamente del proceso de afectación.

El proceso de afectación consta de tres etapas según quedan reflejadas en el gráfico 1.

Gráfico 1. Proceso de afectación



Fuente: Elaboración propia

En una primera etapa de reclutamiento, la de decisión y delimitación, se estudian las necesidades de personal que tiene la empresa, se valoran las alternativas disponibles para cubrir dichas necesidades, y se determina cuándo y cómo se va a realizar el reclutamiento. También, en esta fase, se realiza una investigación externa para saber lo que el mercado de RRHH puede ofrecer a la misma (Chiavenato, 2011).

Tras analizar todo lo anterior, si se detecta la necesidad de contratar a nuevos empleados, la empresa tendrá que decidir, en base a los costes de reclutamiento y selección, si le compensa afrontarlos ella misma u optar por otras alternativas como la subcontratación.

En la segunda etapa del proceso, se identifican las fuentes y métodos de reclutamiento que se van a emplear para atraer a los candidatos, con el fin de disminuir el tiempo y los costes necesarios, y así incrementar el rendimiento del proceso.

El reclutamiento se puede definir, según Gómez-Mejía et al. (2008:190), como el primer paso del proceso de contratación que supone la reserva de candidatos para un determinado puesto de trabajo. Para Dolan et al. (2007:109), el reclutamiento es el conjunto de actividades cualificadas, de forma que la organización pueda seleccionar a aquellas más adecuadas para cubrir sus necesidades de trabajo. Mondy (2010:128), considera el reclutamiento como el proceso de atraer individuos de manera oportuna en número suficiente y con los atributos necesarios, así como alentarlos para que soliciten los puestos vacantes en una organización. Sin embargo, Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007) van más allá de las definiciones anteriores, dando un enfoque de este proceso como una forma de atraer candidatos, pero también de aumentar las posibilidades de que ese candidato, una vez contratado, permanezca el mayor tiempo posible en la empresa, ya que en caso contrario no rentaría la inversión realizada en su selección, en recursos y tiempo.

En base a las definiciones anteriores se puede decir que el reclutamiento tiene como objetivo atraer al mayor número posible de candidatos con la cualificación requerida, para seleccionar entre los mismos a aquellos más idóneos para el puesto de trabajo a cubrir. Al hacer referencia a candidatos idóneos, queremos decir aquellas personas que la empresa considere las más adecuadas para llevar a cabo las funciones del puesto de

trabajo, sin ser poco ni excesivamente cualificados. Es importante realizar una buena primera preselección de los candidatos que se han sentido atraídos por la oferta de trabajo ya que, al preceder a la selección, si no se aplican unos filtros muy concretos, podría condicionar las pruebas y decisiones posteriores y, por tanto, suponer un mayor coste de tiempo y dinero.

1.2 Fuentes y métodos de reclutamiento

Una vez que se ha detectado la necesidad de comenzar un proceso de reclutamiento, y se ha definido el puesto a cubrir, habrá que plantearse la cuestión de dónde buscar a los potenciales candidatos para el puesto de trabajo. En el mercado de Recursos Humanos podemos encontrarnos con candidatos reales, aquellos que están buscando trabajo o que quieren cambiar a un puesto distinto al que tienen actualmente, y candidatos potenciales, aquellos que no están buscando empleo (Chiavenato, 2011).

Las fuentes de reclutamiento pueden ser de varios tipos: personas que ya trabajan en la empresa (reclutamiento interno), o personas ajenas a la empresa (reclutamiento externo). Algunas empresas, en vez de decidirse por un método u otro, se decantan por el método mixto, utilizando generalmente el reclutamiento interno y si no da resultados el externo, o viceversa, o realizando los dos métodos de forma simultánea.

1.2.1 Reclutamiento interno

Para llevar a cabo reclutamiento interno, la empresa deberá identificar a aquellos empleados actuales que podrían ocupar el puesto vacante y ofrecérselo mediante promociones o ascensos (movimiento vertical), transferencias (movimiento horizontal) o transferencias con ascenso (movimiento diagonal).

Para buscar candidatos internos existen distintos métodos entre los cuales destacaremos los más comunes:

- Comunicación “boca a boca”. Este método es uno de los más simples y rápidos ya que son los propios empleados los que se informan unos a otros de las ofertas de puestos en la empresa.
- Comunicación mediante circulares en papel, por email o a través de la página web de la empresa en el portal para empleados.
- Anuncios en los tabloneros o en los boletines de la empresa. Quizá este método tiene como inconveniente que puede llegar a menos trabajadores que mediante el método anterior.
- Reuniones explicativas. Es una opción muy interesante en la que el departamento de Recursos Humanos, junto con la ayuda de personal del departamento donde esté ubicado el puesto a cubrir, puede explicar con todo detalle las funciones de este puesto, las nuevas condiciones que dispondría el empleado seleccionado y, por supuesto, resolver todas aquellas dudas que pudiesen surgir a los empleados interesados en ser candidatos

El reclutamiento interno tiene tanto una serie de ventajas como de inconvenientes, los cuales podemos observar en la siguiente tabla.

Tabla 1. Ventajas e inconvenientes del reclutamiento interno

RECLUTAMIENTO INTERNO	
VENTAJAS	INCONVENIENTES
<ul style="list-style-type: none"> • Más económico porque evita gastos del proceso. • Rapidez en la disponibilidad del candidato. • Se reduce el margen de error al conocer al candidato y éste conocer la organización. • Incrementa la moral colectiva. • Aprovecha las inversiones en formación realizadas. • Desarrolla un sano espíritu de competencia. • El nuevo empleado se incorporará con una mayor motivación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificultad de encontrar en la organización a la persona con el perfil requerido. • Puede generar luchas internas, conflicto de intereses y falta de cooperación entre las personas. • Endogamia. Se evita que personas con otros puntos de vista e ideas e incorporen a la organización. • Puede existir mucha presión en el proceso de reclutamiento. • Frustración entre los no seleccionados.

Fuente: Elaboración propia.

1.2.2 Reclutamiento externo

El reclutamiento externo suele darse cuando una empresa no encuentra al candidato idóneo dentro de la empresa, se está buscando atraer trabajadores con nuevas ideas, con distintas formas de “hacer las cosas”, o se pretende aprovechar la inversión en formación realizada por otras empresas. En estos casos lo que se intenta es atraer tanto a aquellas personas que están activamente buscando trabajo, como aquellas ocupadas en otras empresas.

Para buscar candidatos externos existen multitud de técnicas o métodos de reclutamiento, las cuales varían en función de su facilidad de uso, coste y, por supuesto, la calidad de candidatos que proporcionan. Entre ellas podemos destacar las siguientes:

- Consulta de los archivos de la empresa. Este método es muy habitual en las empresas ya que es muy simple de emplear, rápido y sin ningún tipo de coste. Consiste en consultar la información que ya tiene la empresa sobre candidatos que se han presentado a procesos de reclutamiento anteriores pero que finalmente no fueron seleccionados.
- Candidatos propuestos por los propios empleados. Este método tiene dos posibles enfoques, uno muy positivo en el que el empleado conoce las necesidades de la empresa y su modo de actuar, y por tanto nunca propondría a un candidato que pueda desempeñar erróneamente el puesto de trabajo; y uno negativo en el que los empleados proponen a familiares o amigos que se encuentran en búsqueda de trabajo, únicamente por el vínculo que les une, sin asegurarse de si son idóneos o no para el puesto vacante.

- Anuncios en los periódicos y revistas. Este es un método muy sencillo, que se utilizaba frecuentemente años atrás, pero cada vez se utiliza menos por el inconveniente que no filtra a los solicitantes, pudiendo recibir muchos candidatos interesados pero muy pocos adecuarse a la oferta.
- Agencias privadas de colocación o empleo. Estas empresas suelen hacer una selección previa y normalmente saben dónde encontrar buenos candidatos. Cobran unos honorarios al candidato o a la compañía, que en ocasiones pueden ser cuantiosos. También existen las empresas denominadas “cazatalentos¹” especializadas en el reclutamiento y selección de altos directivos y profesionales con una gran demanda en el mercado laboral.
- Las empresas de trabajo temporal (ETT). Muchas son las empresas que recurren a esta opción, que consiste en una subcontratación. Estas ETT contratan a empleados con carácter temporal para que realicen su trabajo en otra empresa con la que han llegado a un acuerdo.
- Servicio Público de Empleo. Muchas empresas optan por publicitar sus ofertas mediante esta opción ya que es un servicio público, gratuito, y que ofrece a los candidatos información interesante sobre el mercado de trabajo.
- Centros de enseñanza. Para aquellas empresas que quieren atraer jóvenes recién licenciados a su plantilla, esta es una gran opción. Muchas empresas acuden regularmente a las universidades para atraer personal dispuesto a desarrollar su carrera hasta llegar a puestos directivos.
- Internet. En los últimos años cada vez es más común reclutar a candidatos a través de las redes sociales o portales digitales de empleo. Este método tiene muchas ventajas, como el mayor alcance, más contenido, menos coste, comunicación instantánea, etc.

Al igual que el reclutamiento interno, el externo también tiene una serie de ventajas e inconvenientes, que se pueden observar en la siguiente tabla.

Tabla 2. Ventajas e inconvenientes del reclutamiento externo.

RECLUTAMIENTO EXTERNO	
VENTAJAS	INCONVENIENTES
<ul style="list-style-type: none"> • Mayores posibilidades de elección. • Entran nuevas ideas a la empresa y nuevas formas de hacer las cosas. • Se aprovechan inversiones en formación realizadas por otras empresas o por el propio candidato. • No se tiene tanta presión a la hora de la elección. 	<ul style="list-style-type: none"> • Más caro y complejo que el reclutamiento interno. • Suele ser un proceso más lento que el reclutamiento interno. • Existe un mayor riesgo de equivocación al no conocerse al candidato. • Puede originar frustración entre el personal cualificado de la organización. • Necesita un mayor período de adaptación a la compañía. • Puede afectar a la política salarial de la empresa. • Reduce las opciones de promoción que sirven como incentivo.

¹ Las empresas “cazatalentos” son comúnmente conocidas como *headhunters*.

Fuente: Elaboración propia.

1.3 Nuevas tendencias de reclutamiento

La forma de atraer talento a las empresas ha sufrido una gran transformación a lo largo de los años, de la mano de las nuevas tecnologías y la innovación. El área de Recursos Humanos se encuentra en constante cambio, adaptándose a las necesidades laborales del momento, y tratando de cubrir dichas necesidades con métodos actualizados que atraigan al mejor candidato para un puesto específico.

A continuación, se detallarán las nuevas técnicas de reclutamiento que algunas empresas llevan a cabo. Se verá como todas ellas suelen estar muy relacionadas entre sí, siendo lo ideal una combinación de todas ellas, empleando el *employer branding* como la base principal para un buen reclutamiento.

1.3.1 *Employer branding*

El concepto *employer branding* hace referencia a la creación de una marca de buen empleador. Es la imagen que la empresa proyecta tanto hacia sus clientes como hacia sus empleados, y sobre todo hacia los potenciales candidatos. Aquellas empresas que tienen un reconocido y alto *employer branding* obtienen mejores resultados, un mejor posicionamiento de sus productos y servicios, y les resulta más fácil atraer y retener talento (Belinchón, 2006).

Hoy en día, los candidatos tienen la opción de disponer de toda la información que necesitan sobre la empresa, a través de Google y las redes sociales. Los actuales o antiguos empleados publican su opinión sobre la misma, y forjan una determinada idea a los candidatos antes de incorporarse. Por ello, todas las empresas tienen *employer branding*, aunque no hayan trabajado en ello, de ahí la importancia de cuidarlo para lograr atraer al mejor talento.

Para crear una buena estrategia de *employer branding* es importante seguir unas determinadas pautas. En primer lugar, debe ser una estrategia transparente y real, donde se muestren los verdaderos valores de la compañía, su forma de trabajar y su trato al talento. En segundo lugar, el talento tiene que ser lo primero en la empresa, dando una gran importancia a saber qué buscan en un puesto de trabajo para crear una propuesta de valor atractiva. En tercer lugar, los trabajadores pueden ser la voz de la empresa, ya que saben perfectamente cómo es trabajar allí, y por tanto hay que dejar que sean ellos quienes expliquen todos los beneficios que la misma ofrece. En cuarto lugar, las redes sociales pueden ser un gran aliado para una buena estrategia de *employer branding*, al tener la posibilidad de mostrar de forma transparente el día a día en la empresa, e incluso de ir presentando a los nuevos empleados. Esto puede ayudar al último aspecto a tener en cuenta, involucrar a toda la compañía, ya que para tener un buen *employer branding* no debe ser únicamente trabajo del departamento de Recursos Humanos. Si se consigue el bienestar de todos los empleados con políticas de fidelización, serán ellos mismos quienes consigan atraer más talento.

1.3.2 *Social Recruiting: las redes sociales*

Con las nuevas tecnologías, las empresas y profesionales de recursos humanos tienen que adaptarse a las nuevas formas de reclutamiento a través de internet y las redes sociales. Este nuevo escenario implica una red permanente y activa de relaciones dentro y fuera de las empresas, además de permitir una búsqueda más eficaz de los candidatos y una forma de atraer y mantener el talento (Díaz Llairó, 2010).

Las redes sociales como método de reclutamiento puede ser muy eficaz debido a que, además de formar parte de nuestro día a día, es una de las fuentes de búsqueda de empleo más utilizadas. En las redes sociales se pueden publicar ofertas de trabajo en algunas plataformas como LinkedIn o Facebook principalmente.

Las redes sociales también permiten al reclutador tener una imagen más personal del candidato, en función de las publicaciones que comparte, principalmente, en Facebook, donde muchas personas comparten opiniones, pensamientos, momentos familiares o con amigos, etc. Aunque parezcan publicaciones inofensivas, pueden proporcionar una gran cantidad de datos, que permitan al reclutador tener una idea previa sobre cómo será ese candidato. Existe un porcentaje muy alto de rechazo de candidatos por la imagen que proyectan en redes sociales.

Este método de reclutamiento ofrece multitud de ventajas tanto para el reclutador como para el candidato. La ventaja más notable, sin duda, es el ahorro de tiempo y costes, ya que a través de internet se puede interactuar con varias personas al mismo tiempo, y tiene un coste mínimo al ser gratuitas muchas de las plataformas. Las redes sociales, al ser un elemento público y permitir una mayor difusión, pueden llegar a un mayor número de candidatos. De todos estos candidatos, como he comentado anteriormente, los datos personales y profesionales están más detallados y son más fáciles de comprobar, lo que podría aumentar las posibilidades de encajar en el puesto de trabajo a ocupar.

Sin embargo, el uso de las redes sociales también puede tener problemas e inconvenientes. Las empresas y profesionales de recursos humanos tienen que ser muy prudentes y cumplir con la normativa vigente a la hora de entrar en la vida publicada de las personas. Un gran problema para la empresa sería crear una mala reputación on-line (Rojas, 2010).

1.3.3 *Inbound Recruiting*

Inbound Recruiting es un método de reclutamiento innovador que consiste en atraer el talento adecuado, enamorar al candidato durante el proceso de selección, y contratarlo de forma más rápida. Esta metodología de reclutamiento se basa en la técnica de *Inbound Marketing*, la cual consiste en vender la marca mediante una estrategia de seducción del cliente.

Una de las principales características del *Inbound Recruiting* es esta combinación entre acciones de marketing y acciones de reclutamiento, mostrando un escenario muy diferente y atractivo para los candidatos.

Es una estrategia completamente centrada en el candidato, por lo que es necesario saber cómo es el candidato ideal y qué cualidades debería tener, esto se conoce como

Candidate Persona². Una vez definido este perfil, se centrarán todos los esfuerzos en el reto que supone esta estrategia, la cual consiste en involucrar a candidatos cualificados para convertirlos en solicitantes de empleo. Se establecen relaciones con los candidatos para contarles la marca de empleador, de forma que se creen relaciones de confianza entre candidatos y empresa, mucho antes de hacer contacto directo.

Para llevar a cabo una buena estrategia de *Inbound Recruiting*, es necesario tener una buena marca de empleador, o mejor dicho un buen *employer branding*. Los artículos destacados de empleados, blogs de empresas, publicaciones en redes sociales, entrevistas en vídeo, etc., generan una serie de herramientas que permiten formar una óptima estrategia.

1.3.4 Gamificación

La gamificación es una estrategia que consiste en incorporar la mecánica del juego en diferentes áreas o procesos de una empresa, con el fin de motivar la participación y compromiso de los usuarios.

Esta estrategia, aplicada al reclutamiento de talento, estimula a los candidatos a participar en los distintos juegos que se planteen, los cuales van a aportar mucha información y datos al permitir resaltar comportamientos que no se verían con otros tipos de estrategias.

Los juegos que se pueden proponer van desde juegos digitales hasta juegos tradicionales como gymkhanas, retos de diseño o rompecabezas. Algunas empresas han aplicado esta idea a proposiciones de situaciones reales para observar qué tipo de decisiones tomarían, la velocidad en tomarlas, cómo podría adaptarse a cada situación, etc.

Muchas empresas ya incorporan esta estrategia en procesos de selección, además de emplearla para despertar curiosidad en las personas que, posteriormente, desemboque en un interés hacia la empresa. Esta estrategia de gamificación ya se emplea incluso con los empleados de la empresa, con el objetivo de desarrollar distintas habilidades de forma interactiva y divertida, además de desarrollar una competitividad amistosa.

CAPÍTULO II. SELECCIÓN DE PERSONAL EN LAS ORGANIZACIONES

2.1 Concepto y proceso de selección

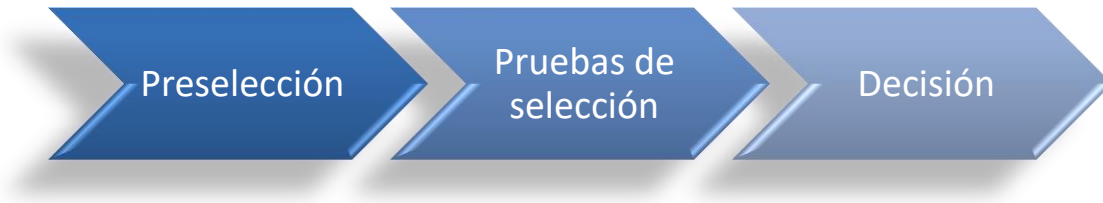
La segunda etapa del proceso de afectación, mencionado anteriormente, es la selección. En la selección se busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para el puesto a cubrir, con la intención de mantener o aumentar la eficacia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización (Chiavenato, 2011: 144). Otros autores, lo definen como el proceso a elegir, a partir de un grupo de solicitantes de empleo, al individuo más apto para un puesto de trabajo y para la organización (Mondy, 2010: 158).

La selección se puede entender como un proceso que se divide en tres fases: una primera etapa donde se realiza una preselección, una segunda etapa para realizar las

² Un Candidate Persona es una representación semi ficticia del perfil del candidato requerido, con las características y habilidades necesarias para ocupar el puesto.

pruebas de selección, y por último la decisión que da lugar a la contratación (véase gráfico 2).

Gráfico 2. El proceso de selección



Fuente: Elaboración propia

En la primera etapa, tras realizar el reclutamiento, se toma una primera decisión sobre quiénes pasarán a realizar las pruebas de selección, ya que el número de candidatos reclutados puede ser muy elevado. Esto puede realizarse estableciendo un primer contacto con todos los candidatos reclutados, o bien realizando una comparativa de currículum³, descartando aquellos que no se adapten a los requerimientos del puesto. En esta primera fase también pueden tenerse en cuenta una posible carta de presentación que, en ocasiones, se adjunta al currículum, y en la cual se muestra el interés hacia el puesto de trabajo y hacia la empresa, además de mostrar los aspectos positivos o puntos fuertes del candidato.

La segunda etapa comienza una vez seleccionados a aquellos candidatos que podrían continuar en el proceso de selección. Se someterá a estos candidatos a una serie de pruebas (serán analizadas en los apartados siguientes de esta memoria). La empresa tiene varias opciones para realizar las pruebas de selección (Chiavenato, 2011: 160): utilizar una única técnica de selección la cual suele tratarse de una entrevista o una prueba de conocimientos; realizar una selección secuencial de dos actos de decisión, en las que, cuando la información obtenida de la primera prueba sea insuficiente para tomar la decisión, se realizará otra adicional; o realizar una selección secuencial con tres o más actos de decisión, las cuales se plantean desde el primer momento con el objetivo de obtener la suficiente información para tomar la decisión de aceptar o rechazar al candidato.

Una vez realizadas las pruebas de selección, se comenzaría con la tercera y última etapa, en la cual se toma una decisión con relación a cada candidato. Se comunicará dicha decisión tanto al candidato seleccionado, como a los demás, y los datos de estos se conservarán para posibles puestos vacantes futuros, ya que puede haber alguno que sea idóneo para otro puesto (Wether y Davis, 2008).

³ Un currículum vitae (CV) es un documento que se utiliza para realizar una presentación sobre los datos personales, habilidades, formación académica y experiencia laboral de una persona, con el objetivo de acceder a un proceso de selección.

El proceso de selección tiene que ser eficiente y eficaz, ya que una selección inadecuada supone una serie de costes directos e indirectos que afectará a aspectos clave como la rentabilidad, competitividad o calidad de la organización. Tal y como una buena selección enriquece a la empresa, una mala selección daña tanto a esta como al trabajador. Según Chiavenato (2011), la eficiencia consiste en hacer bien las cosas y optimizar los recursos, es decir, realizar pruebas que sean válidas y precisas, realizar el proceso con agilidad y rapidez, contar con un mínimo de costes operativos, involucrar a la dirección, etc.

Para garantizar que la información recogida durante el proceso de selección sea eficaz, el responsable de recursos humanos, en su caso, deberá disponer de información sobre el contexto de la organización, el contexto del puesto de trabajo para conocer las condiciones bajo las que se realizará el trabajo, y sobre el candidato para asegurar una rápida adaptación al puesto.

2.2 Herramientas e instrumentos para la selección

Para realizar un buen proceso de selección hay que elegir las técnicas y herramientas adecuadas para cada caso. Las técnicas de selección permiten evaluar la adecuación del candidato con el puesto a cubrir y con la cultura organizativa, observando factores como aptitudes, personalidad, habilidades y motivación.

Para Mondy (2010), las pruebas de selección deben basarse en normas sólidas, estar estandarizadas, ser objetivas, fiables y válidas. Mientras que para otros autores como Dolan et al. (2007) y Gómez-Mejía et al. (2008), un buen proceso de selección es el que se basa, únicamente, en técnicas fiables y válidas.

La fiabilidad se refiere a la consistencia de la medida, tanto a lo largo del tiempo como entre entrevistadores distintos. Se puede decir que una técnica es fiable cuando proporciona resultados consistentes, sin embargo, a veces pueden cometerse errores, consciente o inconscientemente, en la evaluación. Por otra parte, la validez permite observar la correspondencia entre las puntuaciones obtenidas en una prueba con el rendimiento real en el puesto. De esta forma, los métodos de selección pueden ser fiables, pero no válidos, sin embargo, si no son fiables tampoco son válidos (Gómez-Mejía et al., 2008: 201-203).

Existen multitud de técnicas de selección a emplear por las organizaciones. A continuación, se comentarán algunas de las más habituales.

2.2.1 Entrevista de selección

La entrevista es la principal prueba de cualquier proceso de selección de personal. Se trata de una comunicación, tanto verbal como no verbal, entre dos o más personas, a través de una serie de preguntas que permiten conocer al candidato.

El objetivo de esta técnica de selección será recabar la mayor información posible sobre el entrevistado para que, comparando esos datos con los que ya se disponía de él con anterioridad a través del currículum, se intente predecir su comportamiento futuro.

En función de cómo se estructure la entrevista, puede llegar a ser una técnica de selección muy subjetiva e imprecisa, por lo que resulta fundamental su preparación.

La entrevista puede realizarse de distintas formas:

- Estructurada, en la que el entrevistador guía la entrevista con preguntas precisas, esperando respuestas concretas. Este tipo de entrevistas se suelen utilizar cuando se requiere información objetiva.
- No estructurada, se trata de un tipo de entrevista completamente opuesta a la anterior, en la que el entrevistado puede demostrar su creatividad y espontaneidad, a través de preguntas más generales. El objetivo suele ser conocer más acerca del carácter y la personalidad del candidato.
- Semiestructurada, es una combinación de las dos anteriores. Suele ser la más frecuente, tratando de realizar preguntas concretas, aunque con flexibilidad de respuesta.

2.2.2 Pruebas de conocimientos o habilidades

Este tipo de pruebas pueden realizarse de forma oral con preguntas y respuestas verbales; de forma escrita con preguntas y respuestas escritas; o de realización mediante la ejecución de una tarea en un tiempo determinado.

El objetivo de estas pruebas es evaluar los conocimientos y habilidades que el candidato haya adquirido a través del estudio o por su experiencia laboral. Se busca medir el grado de conocimientos profesionales y técnicos que se exigen para el puesto de trabajo.

De forma indirecta, con esta técnica, el entrevistador podrá observar qué tipo de decisiones toma el candidato frente a distintas situaciones, su orientación profesional, la velocidad en la resolución de problemas y/o situaciones, etc.

2.2.3 Pruebas de test

Test psicotécnicos

Los test psicotécnicos pueden ser de diferentes tipos y, entre ellos, los más habituales son los de capacidad y los de personalidad (Gómez-Mejía et al., 2008).

Esta técnica de selección consiste en una batería de preguntas psicológicas que permitan ver al entrevistador aspectos de la personalidad del candidato, tanto personal como laboral, que podrían ser relevantes en el rendimiento futuro. Es habitual diseñar un test estandarizado para todos los candidatos, de forma que se puedan ver y comparar distintos resultados frente a las mismas cuestiones.

Test de capacidad

Los test de capacidad miden una alta gama de capacidades, desde la verbal y cualitativa hasta la rapidez de percepción. Entre ellos están los test de inteligencia, con razonamiento abstracto; los test de aptitud verbal, mediante la comprensión de conceptos expresados a través de las palabras; los de aptitud numérica, para comprender relaciones numéricas; o los de inteligencia emocional, con el objetivo de comprender las emociones, motivaciones y deseos de los demás y de uno mismo.

Test de personalidad

Los test de personalidad evalúan los rasgos y características de cada candidato que tienden a ser duraderos. En el campo de la psicología se considera que hay cinco factores que definen la personalidad (Gómez-Mejía et al., 2008: 205):

- Extroversión, observando cuán habladora, sociable, activa, dinámica y entusiasta es una persona.
- Simpatía, lo que abarca unos rasgos de amigable, confiada, generosa, tolerante, honrada, cooperativa y flexible.
- Diligencia, siendo el grado en que una persona es formal y organizada, se ajusta y persevera en sus tareas.
- Estabilidad emocional, cuando se trata de una persona segura, tranquila, independiente y autónoma.
- Abierta a la experiencia, analizando el grado en que una persona es intelectual, filosófica, intuitiva, creativa, artística y curiosa.

2.2.4 Assessment centre

Esta técnica de selección consiste en la realización de un conjunto de pruebas situacionales con el fin de identificar las competencias por medio de las actividades que se plantean, y que posteriormente se contrastan con los comportamientos esperados.

Esta técnica incorpora tanto pruebas individuales como grupales, generalmente de entre 6 y 9 personas por grupo, y participan varios observadores con el fin de minimizar los sesgos y la subjetividad. Se suelen evaluar en esta prueba cuatro áreas, que son la organización, planificación, toma de decisiones y liderazgo.

Para la implementación de un *Assessment center* es necesario seguir tres pasos. En primer lugar, identificar las competencias que se pretenden evaluar, su definición y conductas observables (generalmente no serán más de ocho). En segundo lugar, diseñar el proceso decidiendo las actividades a realizar, preparando el material necesario, estableciendo el número de participantes y evaluadores, y diseñando una matriz de competencias/técnicas y participantes/evaluadores. Por último, habrá que preparar los informes correspondientes para poner en común los resultados por los distintos evaluadores.

Existen multitud de pruebas situacionales a emplear por las organizaciones. A continuación, se comentarán las más habituales.

Role-playing

El *role-playing* o juego de roles consiste en una simulación en la que se pide al participante que asuma un rol determinado para gestionar una situación que implique un cierto conflicto, como por ejemplo una situación entre un vendedor y su cliente, un director de compras y un proveedor, etc.

Con esta prueba se pueden observar y evaluar las capacidades y actitudes de los candidatos, con el objetivo de poder deducir cómo responderían a situaciones difíciles

que pudiesen darse en el futuro, así como también evaluar otras competencias como el liderazgo, flexibilidad, negociación, comunicación, persuasión o empatía.

Ejercicio in basket

Los ejercicios *in basket* o bandeja de entrada consiste en una simulación de situaciones y problemas de gestión en los que, con información económica y estadística, el candidato debe analizarla y tomar una serie de decisiones estratégicas en un determinado tiempo, con objeto de simular la presión a la que los directivos están sometidos constantemente. Esta técnica está muy orientada a puestos de dirección, por lo que no es habitual encontrarla para un puesto subordinado.

Un ejemplo de esta prueba podría ser una situación en la que se le proporciona al candidato una serie de emails, una agenda con eventos programados y varias llamadas, y ha de decidir si contestar, delegar, etc., para que en 10 minutos esté todo gestionado. Las competencias que se observarán podrían ser visión estratégica, planificación, iniciativa, gestión del tiempo, orientación a clientes y orientación a resultados.

Ejercicios de grupo con roles / sin roles

Se trata de grupos de entre 5 y 6 participantes, a los que se les plantea una situación de reunión o discusión, con o sin asignación de roles, para observar comportamientos relacionados con cualidades profesionales. Puede consistir en plantear un tema de debate o analizar un caso, en los que ningún candidato asume un rol determinado, hasta plantear una situación totalmente real que pueden llegar a encontrarse en el puesto de trabajo al que optan, y por tanto cada uno de ellos asumirá un rol concreto.

Gracias a esta técnica, se puede analizar aquellos candidatos que tienen las competencias de flexibilidad, negociación, relaciones interpersonales, asertividad, entre otras.

2.3 Nuevas tendencias de selección

Una vez comentadas las principales herramientas de selección de personal más utilizadas, a continuación, vamos a detenernos en explicar los cambios que algunas de ellas están sufriendo.

2.3.1 Currículum Vitae 2.0

Cada vez es más necesario innovar con el currículum vitae para conseguir atraer la atención del reclutador que lo leerá, además de que pueda servir para mostrar la parte más creativa de la persona. Muchas de las empresas emplean este criterio en el que, en un primer golpe de vista, seleccionan aquellos CV que más llaman la atención por ser innovadores y diferentes.

El currículum vitae 2.0 se trata de un currículum adaptado a los nuevos tiempos, es decir, a las redes sociales. Consiste en actualizar el perfil que se haya creado en estas redes sociales para así hacer saber, a aquellos que consultan el perfil, el momento actual en el que se encuentra y todo lo realizado anteriormente.

Sin embargo, este concepto no solo implica la actualización del perfil en internet, sino que también incluye la idea de los videocurrículums. Esta técnica se está demandando

cada vez más, ya que es una original forma de presentarse, y produce mucha más cercanía que el currículum tradicional sobre papel.

2.3.2 Nuevos tipos de entrevistas de selección de personal

Las entrevistas tradicionales también están sufriendo cambios que permitan ver al candidato en distintas situaciones y, de esta forma, analizar más aspectos de su personalidad. A continuación, se comentarán algunos cambios que han desarrollado tres tipos de entrevistas muy distintas entre sí.

Entrevista online

La entrevista online es muy similar a la entrevista tradicional, la única diferencia es el medio a través del cual se realiza.

Internet permite una menor dedicación de tiempo a cada entrevista, principalmente para el candidato que no tiene que trasladarse hasta las oficinas donde se realizaría. Por otra parte, permite a la empresa observar cualidades del candidato que no se verían en una entrevista presencial. Sin lugar a duda, una principal habilidad que se puede observar es el manejo de internet y las redes sociales, ya que tendrá que saber cómo conectarse a la entrevista. Además, en esta situación, el candidato se encuentra en su casa lo que podría ser un factor relajante para él al ser una ubicación familiar, y verse su perfil más natural, el cual bajo los nervios de la entrevista presencial podría ocultarse.

Speed Job Dating

La técnica *Speed Job Dating* se inspira en el clásico *speed dating*⁴, es decir la realización de citas rápidas con un tiempo asignado. Esta idea aplicada a un proceso de selección consiste en una entrevista rápida y concisa, de unos 10 minutos aproximadamente, en la que el candidato tiene que decidir rápidamente qué contar sobre sí mismo en ese corto período de tiempo.

El *Speed Job Dating* permite evaluar las *soft skills*⁵ del candidato. También poder observar la rapidez de decisión en una situación de trabajo bajo presión, o si por el contrario se queda en blanco y no sabe seleccionar qué información proporcionar. Derivado de estas *soft skills*, se podrán observar las características de conducta, en cuanto a gestos, miradas, etc., y las competencias de comunicación, en relación con la velocidad de habla, muletillas, vocabulario, tono, etc., que permitirán identificar las posibles capacidades con las que el candidato se comunicará con sus compañeros en la empresa. Se podrá analizar también su capacidad de innovación y creatividad, ya que dispondrá únicamente de unos minutos para conseguir diferenciarse frente a los demás candidatos.

Café & Jobs

Café & Jobs es una nueva técnica de selección de personal que se diferencia mucho de la clásica entrevista en el despacho de un responsable de recursos humanos. Este

⁴ Se conoce Speed Dating como una expresión inglesa que significa citas rápidas.

⁵ Soft skills es un término inglés, muy generalizado en el mundo de los recursos humanos, que hace referencia a las habilidades del candidato en cuanto a rasgos de personalidad como liderazgo, empatía, carisma, etc.

innovador método pretende que la entrevista se realice en un ambiente distendido, relajado y sin tensiones, es decir, que sea un encuentro sencillo, a través de una charla animada. Todo ello, como su nombre indica, en torno a un café.

Consistirá en una conversación de unos 10-15 minutos aproximadamente, con el objetivo de conocerse e interactuar de manera más cercana e informal. Es una opción para optimizar el tiempo y poder realizar entrevistas a todos los candidatos en el menor tiempo posible.

2.3.3 Gamificación

La gamificación, ya mencionada anteriormente en el apartado 1.3.4, también puede ser empleada en el proceso de selección. La metodología es similar, la utilización de un juego dinámico para evaluar las competencias del candidato.

Esta técnica aplicada al proceso de selección puede reportar muchos beneficios, ya que los candidatos se encontrarán con un proceso de selección innovador, interactivo y atractivo, que favorece la cultura empresarial. Muchos de los candidatos no irán preparados para una prueba así, por lo que entrarán en juego las competencias instintivas, con actitudes y formas de ser que no podrán ocultar.

Algunos de los medios de gamificación más empleados para seleccionar personal son: tablas de clasificación y recompensas, videojuegos, rompecabezas, retos de diseño o desafíos de codificación.

Una vez comentado lo que implica un proceso de reclutamiento y selección, sus técnicas y herramientas más utilizadas, y las nuevas tendencias de ambos, se pasará a analizar en el siguiente capítulo una nueva e innovadora propuesta en las entrevistas durante el proceso de selección que consiste en incluir en ellas aspectos psicológicos.

CAPÍTULO III. ENTREVISTAS INNOVADORAS

3.1 Las nuevas entrevistas de selección

Muchas empresas en sus procesos de selección siguen poniendo especial énfasis en realizar entrevistas para conocer la experiencia del candidato, sus puntos fuertes y débiles, y si ese puesto es lo que el candidato está buscando. Sin embargo, se han dado multitud de casos en los que la experiencia no determina la eficiencia futura que pueda tener en el puesto de trabajo, ni tampoco permite conocer las cualidades de su personalidad. Por ello, en el momento de tomar la última decisión, normalmente se elige a la persona que se cree que encajará mejor, sin tener la convicción de que sea la ideal.

En apartados anteriores se ha podido ver como algunas técnicas de selección analizan las competencias de las que dispone el candidato; sin embargo, es difícil saber qué nivel de fiabilidad tienen, ya que pueden participar candidatos con un alto nivel de preparación sabiendo actuar de una determinada manera, para conseguir ser la persona seleccionada.

Sin embargo, ¿qué pasaría si se realizasen preguntas sin una respuesta correcta? Grandes compañías de países como Estados Unidos ya emplean este método en el que lanzan preguntas aparentemente disparatadas, absurdas y carentes de utilidad, con el fin

de analizar las respuestas de los candidatos, relacionando el porqué de esa contestación con lo que implica en su personalidad.

Lo más probable es que el candidato piense que no tiene ningún sentido realizar este tipo de preguntas, y se sienta “descolocado” al no saber qué contestar porque no hay ninguna respuesta más acertada que las demás. Sin embargo, nada más lejos de la realidad, el ámbito psicológico es uno de los factores más importantes para conocer a las personas.

Con esta idea se intenta dejar atrás las respuestas perfectas y totalmente preparadas, para ser sustituidas por respuestas auténticas y genuinas que revelen la verdadera personalidad y profesionalidad del candidato, su rapidez para pensar, creatividad, sentido del humor y otras características psicológicas. Además, también pueden servir para que el candidato se relaje al no tener que pensar continuamente en aquellas frases y respuestas que había memorizado.

Algunas de las preguntas que se podrían hacer son las siguientes:

- ¿Qué harías si fueras el único superviviente en un accidente de avión?
- Si pudieras ir a un programa de televisión, ¿a cuál irías?
- ¿Te consideras una persona afortunada?
- Si Jeff Bezos⁶ entra ahora en tu oficina y te ofrece un millón de dólares para invertir en tu mejor idea empresarial, ¿cuál sería?
- Si fueras a una isla y pudieras llevar sólo tres cosas, ¿cuáles serían?
- Si ahora mismo tuvieras seis meses libres y todas tus necesidades pagadas, ¿qué te gustaría hacer?
- Si tuvieras súper poderes, ¿cuáles te gustaría tener?
- ¿Cuál es tu princesa Disney preferida?
- Si pudieras ir a comer con cualquier personaje histórico, ¿a quién elegirías?
- Si fueras un nuevo color en la caja de lápices, ¿cuál serías?
- Si tuvieras que describir el color amarillo a un ciego, ¿cómo lo harías?
- ¿Podrías venderme una idea, y después, lo contrario de esa idea?
- ¿Cuál es el aspecto de la humanidad que menos te gusta?
- ¿Podrías nombrar una marca que te representara a ti como persona?
- Si el periódico de tu ciudad te hiciera una entrevista sobre tu vida, ¿qué título le pondrías?
- Describe cómo sería tu casa ideal si el dinero no fuera un inconveniente.
- ¿Eres más cazador o recolector?
- ¿Qué has echado de menos en esta entrevista?
- ¿Del 1 al 10 qué nota me pondrías como entrevistador/a?

⁶ Jeff Bezos es el fundador y director ejecutivo de la empresa Amazon.

Evidentemente de las anteriores preguntas, no todas podrían valer para el mismo puesto de trabajo.

Esta alternativa de entrevista puede ser muy beneficiosa cuando el entrevistador tiene una idea clara de cuál es el perfil que quiere contratar y cuáles son las competencias que está buscando. Será entonces cuando se elijan las preguntas que mejor observen las cualidades buscadas.

Esto se puede ver, por ejemplo, si para un puesto de contable se realizan preguntas tratando de evaluar su capacidad de venta, su labia o su capacidad de improvisación para convencer a alguien de algo. Estas características quizá no son las más importantes para este tipo de puestos de trabajo, mientras que sí lo serían para un puesto de comercial.

Según el tipo de respuesta que se proporcione, se podrán ver algunos aspectos de la persona como, por ejemplo, si es conformista o, por el contrario, le gustaría aspirar a puestos superiores, si es ingenioso y capaz de improvisar dando siempre algún tipo de respuesta, si es una persona a la que le gustan los conflictos, si es previsor, o incluso se puede valorar el grado de sinceridad y si sería capaz de enfrentarse a personas de un rango superior, etc.

Esta técnica de selección, en la que se analizan las respuestas tratando de llegar más allá de las palabras, resulta más eficaz si se combina con un análisis del lenguaje no verbal. La gesticulación, la mirada, las expresiones, la imagen personal, etc., son factores que pueden aportar mucha información sobre el candidato, principalmente en relación a inseguridad, nerviosismo, humildad, arrogancia, prepotencia, etc. Muchas de las cualidades que se podrían observar mediante este método, sería muy complicado obtenerlas preguntando al candidato directamente por sus puntos fuertes y débiles, porque lo más probable es que tenga memorizada la respuesta perfecta.

En el siguiente apartado se podrán ver algunas de estas cuestiones, explicadas desde un punto de vista psicológico en función de las posibles respuestas, para ver de forma más clara lo comentado.

3.2 Análisis de las preguntas

Para analizar las preguntas comentadas escogeré en primer lugar las que, en mi opinión, son más interesantes y podrían tener un mayor análisis de la personalidad del candidato. Comentaré aquellos aspectos a estudiar en las respuestas que proporcione el candidato, evaluando también algunas respuestas concretas en aquellas cuestiones que sean más cerradas.

- “Si Jeff Bezos entra ahora en tu oficina y te ofrece un millón de dólares para invertir en tu mejor idea empresarial, ¿cuál sería?”. Lo más probable es que en una cuestión de este tipo cada candidato dé una respuesta personal y distinta a las demás, con las que se podría valorar si es una persona conformista, valiéndole un pequeño negocio que satisfaga sus necesidades, o si es una persona ambiciosa que aspira a llegar más alto. Estos aspectos son muy importantes valorarlos en una entrevista ya que están estrechamente relacionados con la motivación y con no acomodarse en un puesto de trabajo.

- “Si fueras a una isla y pudieras llevar sólo tres cosas, ¿cuáles serían?” es una pregunta enfocada a conocer qué cosas son más importantes para el candidato y observar su capacidad de elección con criterio y defenderlo. De esta manera, habrá personas que se guíen por su parte más racional y práctica, y habrá personas que se guíen por una parte personal o afectiva, aunque esta última no le facilite su día a día en la isla.
- “Si pudieras ir a comer con cualquier personaje histórico, ¿a quién elegirías?” puede resultar muy sugerente ya que el entrevistador se encontrará con muchos tipos de respuestas muy diferentes entre sí, y se podrá conocer a quién admira el candidato y, por tanto, a quién tiene como referente.
- “¿Cuál es el aspecto de la humanidad que menos te gusta?”. Con este tipo de preguntas se puede llegar a conocer facetas del candidato que permitan asegurar su identificación con la cultura de la empresa. En función de las respuestas que se obtengan, esta pregunta podría ser una de las más decisivas, ya que podría darse la situación en la que el candidato menciona aspectos con los que está en desacuerdo, pero se llevan a cabo en la empresa. En ese caso, el candidato resultaría descartado porque si no se siente a gusto e identificado con la cultura empresarial, al poco tiempo abandonará su puesto de trabajo.
- “Si tuvieras que describir el color amarillo a un ciego, ¿cómo lo harías?”. Sin duda, en esta pregunta entraría en juego la originalidad, la rapidez mental para conseguir dar una respuesta que impresione al entrevistador sin demorarse demasiado, y la capacidad de elección de las palabras a la hora de describir algo ambiguo, que quizá cada persona tiene una percepción personal y distinta.
- “¿Eres más cazador o recolector?”, se trata de una pregunta en la que solo hay dos posibles respuestas. En el caso de que el candidato responda que se considera cazador, se puede deducir que es una persona con capacidad de liderazgo y ambicioso; mientras que, si su respuesta es recolector, se puede interpretar que es una persona más especializada en el trabajo en equipo.
- “Del 1 al 10 qué nota me pondrías como entrevistador/a?”. Resulta obvio pensar que ningún candidato se atrevería a evaluar con una baja puntuación, sin embargo, sería una buena ocasión para observar el lenguaje no verbal. Se podrían observar, en primer lugar, la capacidad de control de los nervios que supone no saber qué contestar, y en segundo lugar, si es una persona a la que no le importa expresar su opinión a pesar de hacerlo frente a alguien de rango superior.

CAPÍTULO IV. CASO PRÁCTICO PROCESO DE SELECCIÓN

A continuación, en este capítulo pasaremos a explicar la forma de proceder de una empresa que tiene que cubrir un puesto en el departamento de ventas.

4.1 Planificación del proceso de selección

Para comenzar cualquier proceso de selección es necesario organizar el tiempo que llevará hacerlo y cuántos días se van a dedicar a cada fase.

El objetivo de planificar un proceso de selección es saber exactamente qué actividades se van a llevar a cabo y cuántas personas se necesitan para ello, teniendo estipulados

unos tiempos que se tratarán de cumplir en función de una posible previsión entre la relación de oferta y demanda que se obtendrá.

En este caso práctico se establecerá un plazo máximo de cuatro semanas, en las cuales habrá que realizar un reclutamiento a través de algunas redes sociales y publicación de la oferta, preselección, entrevistas iniciales, pruebas de test y una última entrevista bajo el modo innovador comentado anteriormente.

Tabla 3. Planificación del proceso de selección

ACTIVIDADES	SEMANAS			
	1 ^a	2 ^a	3 ^a	4 ^a
Publicación de la oferta	X			
Reclutamiento a través de LinkedIn	X	X		
Recepción de currículum	X	X		
Preselección		X		
Entrevista inicial		X	X	
Test control de estrés			X	X
Test prueba de liderazgo			X	X
Entrevista final innovadora			X	X
Decisión				X
Contratación				X

Fuente: Elaboración propia

4.2 Descripción del puesto de trabajo

La ficha de descripción y especificación del puesto de trabajo es el punto de partida para poder realizar el proceso de selección, ya que hay que tener claro qué se está buscando. En ella, se deben detallar todos aquellos aspectos relevantes del puesto de trabajo a ocupar, desde la misión y objetivos del puesto, hasta las competencias que debe tener la persona que ocupe ese puesto de trabajo.

En nuestro caso, se trata de cubrir un puesto de director del departamento de ventas en una empresa localizada en Madrid, cuya misión es supervisar y dirigir las actividades del departamento. Tendrá que coordinar y monitorear el trabajo de todos los empleados a su cargo, tratando de maximizar las ventas de la empresa para cumplir los objetivos anuales.

En cuanto a la posición que ocupa en el organigrama de la empresa, pertenece al comité de dirección, a la cabeza del departamento de ventas, y del cual dependen cuatro personas a su cargo.

Se requiere que la persona seleccionada tenga una formación académica de Grado en Administración y Dirección de Empresas, Comercio, Marketing, o similar, y valorable un Máster en Gestión de Ventas, Marketing, o similar. En relación con la formación en idiomas, es necesario un nivel B2 en inglés o superior, y valorable habla en otros idiomas. Se exige una experiencia mínima de cinco años en un puesto similar.

Las competencias que se evaluarán y que serán necesarias para ocupar el puesto de trabajo son: capacidad de resolución de problemas, tolerancia y capacidad de trabajo

bajo presión, liderazgo, trabajo en equipo, iniciativa, innovación, habilidad de adaptación a los cambios, habilidad de comunicación, organización, capacidad de tomar decisiones.

En relación con la capacidad de comunicación se incluye: una comunicación clara, tanto de forma oral como escrita, con el equipo y con los clientes; ser amigable y crear buenas relaciones; proporcionar un alto nivel de servicio al cliente; confianza para hablar delante de grupos de personas; tacto y diplomacia; y capacidad negociadora.

En relación con la personalidad del candidato, se requiere a una persona que se identifique con la cultura de la empresa y se sienta cómodo con la forma de gestionar el día a día en el trabajo. Se valorará a una persona ambiciosa, activa, con gran sentido del compañerismo, y que conceda importancia a los trabajadores a su cargo, ayudándoles a crecer profesionalmente, implicándose con ellos en la resolución de problemas.

En la siguiente tabla se completará todo lo comentado, elaborando la ficha del puesto de trabajo.

Tabla 4. Ficha de descripción y especificación del puesto de trabajo

Identificación del puesto	
Puesto de trabajo	Director de Ventas
Departamento	Ventas
Superior/Informa a	Director General
Inferior / Recibe informe de	Equipo vendedores nacionales y de exportación
Organigrama	<pre> graph TD DG[Director General] --> DRRHH[Director RRHH] DG --> DV[Director Ventas] DG --> DA[Director Administración] DG --> DL[Director Legal] DV --> VN[Vendedores nacionales] DV --> VE[Vendedores de exportación] </pre>
Salario bruto anual	70.000€
Objetivos del puesto	
<ul style="list-style-type: none"> • Marcar y cumplir objetivos anuales. • Establecer políticas y planes de ventas junto con otros departamentos. • Supervisar y dirigir las actividades del departamento. • Garantizar la integración de la Prevención de Riesgos Laborales. 	
Funciones específicas dentro de su área de responsabilidad	

- Contratar y formar al personal de ventas. Deben asegurarse que los representantes y demás personal de ventas tienen un buen conocimiento del producto, disponen de la documentación actualizada de ventas y pueden acceder a muestras de los productos.
- Definir los objetivos de venta que debe alcanzar cada vendedor individualmente o el grupo.
- Planificar y organizar programas especiales de venta y comercialización basados en el estado de las ventas y la evaluación del mercado.
- Estar al corriente de los cambios y tendencias del mercado para poder desarrollar estrategias de ventas originales.
- Distribuir el trabajo por región o tipo, asignándolo a los agentes comerciales o al personal de ventas.
- Fijar las listas de precios, los porcentajes de descuento y los plazos de entrega, los presupuestos para campañas de promoción de ventas, los métodos de venta, y los incentivos y campañas especiales.
- Establecer y dirigir los procedimientos operativos y administrativos relativos a las actividades de ventas y comercialización.
- Dirigir y gestionar las actividades del personal de ventas y comercialización.
- Establecer y gestionar presupuestos, controlar los gastos y asegurar la utilización eficiente de los recursos.
- Representar a la empresa u organización en convenciones de ventas y comercialización, ferias de muestras y otros foros.
- Interactuar con el departamento de Marketing para crear una campaña y una estrategia de ventas más efectiva y minuciosa.
- Concretar los canales comerciales de la empresa u organización, su estructura, tamaño y rutas.
- Elaborar previsiones de ventas conjuntamente con otros departamentos de la empresa.
- Resolver los problemas, quejas o consultas que surjan relacionadas con su departamento, así como tratar y mantener buenas relaciones con los clientes.
- Reunirse con los demás Gerentes de la empresa para verificar que los objetivos generales estén siendo ejecutados conforme a la planificación realizada.

Requerimientos del puesto

Necesarios:

- Grado en Administración y Dirección de Empresas, Comercio, Marketing, o similar.
- Nivel B2 de inglés o superior.
- Experiencia de al menos 5 años en un puesto similar.

Valorables:

- Máster en Gestión de Ventas, Marketing, o similar.

<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de otro idioma. • Cursos de formación adicionales. • Experiencia previa en el mismo sector. 						
Condiciones del puesto de trabajo						
<ul style="list-style-type: none"> • La jornada laboral es de 40 horas semanales. • Entrada y salida con una hora de flexibilidad. • Vacaciones de libre elección. • Coche de empresa para uso personal. • Móvil de empresa. • Posibles viajes nacionales e internacionales. 						
Idiomas exigidos						
Nivel requerido	A1	A2	B1	B2	C1	C2
Inglés				X		
Otros		X*				
*Valorable, no obligatorio.						
Competencias						
Competencias	Niveles					
	A	B	C	D		
Capacidad de liderazgo				X		
Capacidad de trabajo en equipo			X			
Tolerancia a la presión				X		
Iniciativa			X			
Capacidad de adaptación a los cambios			X			
Buena comunicación				X		
Habilidades organizativas y de planificación				X		
Buena imagen y buenas relaciones				X		
Rasgos de personalidad						
Rasgos de personalidad	Niveles					
	A	B	C	D		
Ambicioso			X			
Activo			X			
Sentido del compañerismo				X		
Importancia a su equipo				X		
Nota: Nivel D es el nivel más alto, mientras que el nivel A es el más bajo.						

Fuente: Elaboración propia

4.3 Reclutamiento

El proceso de reclutamiento se estima de una duración en torno a dos semanas en las que se realizará un reclutamiento externo mediante la búsqueda de potenciales candidatos en las redes sociales más adecuadas para este tipo de puestos directivos.

Las fuentes de reclutamiento que van a utilizarse son la base de datos de la red social LinkedIn; esta misma red social a modo de portal de empleo donde se publicará la oferta de trabajo y la página web de la empresa.

La búsqueda de candidatos a través de LinkedIn consistirá en consultar aquellos perfiles con los requisitos necesarios para ocupar el puesto de trabajo, y con unas características que, en principio, sean similares a las que se buscan. Posteriormente, se contactará con aquellos perfiles que sean interesantes, y se les comunicará el objetivo de dicho contacto. De esta forma, podremos saber si el candidato tiene interés en un posible cambio de su puesto de trabajo o si únicamente se encuentra en búsqueda activa y tiene interés por la empresa, o si por el contrario no tiene interés en incorporarse a este proceso de selección.

A través de este reclutamiento se pretende encontrar a candidatos con algunos requisitos imprescindibles, teniendo también en cuenta aquellos requisitos valorables o deseables. En cuanto a requisitos imprescindibles nos referimos a la formación académica necesaria, experiencia previa y conocimiento de inglés requerido, y a valorables nos referimos a contar con un título de Máster, conocimiento en otros idiomas o cursos formativos adicionales. Esta información se puede ver recogida en la siguiente tabla.

Tabla 5. Matriz de criba curricular

MATRIZ DE CRIBA CURRICULAR (CRITERIOS)		
	Requisitos	Valoración
Requisitos imprescindibles o discriminantes (no se contemplará ningún perfil que no cumpla estos 3 requisitos)	Título universitario en ADE, Comercio, Marketing o similar	Se valorará 1 punto por título en ADE, y 2 puntos por título en Comercio o Marketing
	Inglés	Se valorará 1 punto por nivel B2, y 2 puntos por nivel C1
	Experiencia (mínimo 5 años)	Se valorará 1 punto por cada año adicional a los 5 requeridos
Requisitos valorables (deseables)	Máster en Gestión de Ventas, Marketing o similar	Se valorará 1 punto por Máster en Marketing y 2 puntos por Máster en Gestión de Ventas
	Otros idiomas	Se valorará 1 punto por cada título adicional al requerido en inglés
	Cursos de formación	Se valorará 1 punto cada curso de formación que haya realizado
	Experiencia en el mismo sector	Se valorará 1 punto experiencia previa en el mismo sector

Fuente: Elaboración propia

Como vemos en la tabla anterior, se valorará por puntos las características que cumpla cada candidato, de forma que se pueda realizar una primera preselección por medio del currículum. Se valorará entre un punto y dos puntos, sumando un punto por aquellos aspectos mínimos que se requieren, como un título universitario o nivel B2 en inglés; y los adicionales que se desearían, como un mayor número de años de experiencia previa a partir de cinco, conocimiento de otros idiomas, cursos de formación adicionales, etc.

Por otra parte, se sumarán dos puntos por tener características adicionales a las mínimas, como un nivel C1 de inglés. En el caso de títulos universitarios y Máster, se ha realizado una distinción en función de la carrera que más podría adaptarse a las tareas a realizar en el puesto de trabajo, de forma que sumarán dos puntos por título en Comercio o Marketing, y otros dos puntos en Máster en Gestión de Ventas.

Mediante estas técnicas de reclutamiento se han recibido diez currículums, los cuales se han cribado. Cada persona ha obtenido una puntuación en función de los requisitos que cumple, según la tabla comentada anteriormente.

En la siguiente tabla se puede observar el nombre de cada candidato junto con la puntuación obtenida, en orden de mayor a menor puntuación.

Tabla 6. Puntuación por currículum

Nombre del candidato	Puntuación
Alba Martínez Ramos	11 puntos
Valeria Fernández Soria	6,5 puntos*
Mariano Sanz Gutiérrez	5 puntos
Sergio Herrán Ramos	4,5 puntos*
Celia Ramírez Navarro	4 puntos
Silvia Verde del Río	3,5 puntos*
Samuel Jiménez Arias	2 puntos
Miguel Sastre Pérez	2 puntos
Laia Lorente Heras	0 puntos
Álvaro Gil Rubio	0 puntos
*Se ha reducido en 0,5 puntos aquellos con poca fluidez en inglés.	

Fuente: Elaboración propia

Los candidatos anteriores se clasificarán entre candidatos preseleccionados, candidatos en lista de espera y candidatos rechazados. Comenzando por estos últimos, se descartarán aquellos que tienen 0 puntos por no tener el título universitario requerido, ya que es el primer requisito indispensable para ocupar el puesto de trabajo; también serán descartados los que disponen de 2 puntos y la persona de 3,5 puntos, por no cumplir el requisito de tener un título B2 en inglés o no llegar a cumplir los cinco años de experiencia previa.

En cuanto a los candidatos en lista de espera incluiremos a Celia y Sergio ya que, a pesar de no tener una alta puntuación, cumplen con los requisitos imprescindibles, aunque no dispongan de ningún requisito adicional valorable; por ello, se mantendrán

en caso de que los candidatos preseleccionados rechazasen la oferta o para candidaturas futuras. En último lugar, mantendremos a tres candidatos preseleccionados, siendo estos los que mayor puntuación han obtenido al disponer tanto de los requisitos imprescindibles como algunos valorables. A continuación, se comentarán los perfiles de estos tres candidatos.

4.4 Perfil de los candidatos

Los tres perfiles preseleccionados para continuar en el proceso tras la entrevista preliminar, son los que se detallan a continuación.

Mariano Sanz Gutiérrez: graduado en Administración y Dirección de Empresas y un Máster en Marketing. Tiene un título B2 en inglés proporcionado por Cambridge, en el que destaca una gran fluidez en el habla. Experiencia de cinco años en un puesto similar, en una empresa de distinto sector, y en una provincia distinta (tendría que trasladarse). Adicionalmente tiene un curso de formación en gestión de ventas.

Alba Martínez Ramos: graduada en Marketing, sin ninguna formación académica adicional. Tiene altos conocimientos de inglés, con un título de Cambridge en C1, gran fluidez de habla y está habituada a trabajar en inglés. Además, tiene conocimientos de francés e italiano. Dispone de una experiencia previa de seis años en un puesto similar, en una empresa de distinto sector, situada en la misma provincia (tendría disponibilidad inmediata). En la empresa para la que trabaja ha realizado cursos de formación en gestión de ventas y similares que aumenta su preparación para el puesto.

Valeria Fernández Soria: graduada en Comercio, con un Máster en Gestión de Ventas. Tiene un título B2 en inglés por la Escuela Oficial de Idiomas, aunque con poca fluidez. Además, tiene conocimientos en francés. Dispone de una experiencia de cuatro años y medio en un puesto similar, en una empresa del sector, localizada en la misma provincia. No tiene cursos de formación adicionales.

A continuación, podemos ver resumida la información anterior.

Tabla 7. Perfil de los candidatos

Nombre	Ciudad	Estudios	Idiomas	Experiencia	Cursos adicionales
Mariano Sanz Gutiérrez	Valladolid	ADE + Máster en Marketing	B2 inglés, gran fluidez	5 años	Gestión de ventas
Alba Martínez Ramos	Madrid	Marketing	C1 inglés, gran fluidez. Francés. Italiano	6 años	Gestión de ventas y similares
Valeria Fernández Soria	Madrid	Comercio + Máster en Gestión de Ventas	B2 inglés, poca fluidez. Francés	4,5 años	Ninguno

Fuente: Elaboración propia.

Los tres candidatos presentan perfiles similares al cumplir con los requisitos que se exigen para cubrir el puesto de trabajo. La principal diferencia entre ellos reside en el nivel de fluidez en inglés y la experiencia previa. Tras haber realizado una entrevista preliminar, el entrevistador ha podido ver la amplia experiencia que tienen, mostrando así su gran capacidad profesional para hacer frente a los objetivos y retos que supone este puesto de trabajo.

En función de esta primera entrevista realizada, junto con la puntuación obtenida por el currículum, Alba Martínez sería la persona por la que el entrevistador se decantase para ocupar el puesto de trabajo.

Sin embargo, para tomar una decisión con alta probabilidad de éxito no es suficiente con los datos anteriormente aportados. Es necesario conocer aspectos más personales para tener la certeza de que disponen de ciertas competencias que son importantes para desempeñar bien el puesto y para integrarse en la cultura de la empresa.

Por ello, se realizarán algunas pruebas de selección adicionales, enfocadas a conocer la personalidad de los candidatos. Estas pruebas se comentarán y detallarán a continuación, en el siguiente apartado.

4.5 Pruebas de selección

Las pruebas de selección que se realizarán son: un test que evalúe el control del estrés que tiene el candidato, una prueba de control de liderazgo, y una entrevista con algunas preguntas propuestas en el apartado 3.2 para corroborar los datos que el candidato ha ido proporcionando durante las distintas pruebas de selección desde la entrevista. De esta forma, se podrá observar el nivel de competencias que dispone cada uno de ellos en relación con habilidades organizativas, de comunicación, aspectos de su personalidad, originalidad e iniciativa, y compararlo con el nivel requerido para el puesto de trabajo.

El control del estrés, la capacidad de liderazgo y la personalidad del candidato son tres de los aspectos más importantes para cualquier puesto directivo, ya que son posiciones en las cuales existe mucha presión continua que hay que saber compaginar con un buen liderazgo hacia el personal a cargo.

Para conocer el *control del estrés*, se evaluará para cada candidato la tolerancia y la capacidad de trabajar bajo presión y controlar situaciones complicadas. Realizar esta prueba tiene una gran importancia ya que una baja tolerancia al estrés, en un puesto de trabajo con un alto nivel de estrés, puede provocar en el trabajador consecuencias negativas importantes tanto a nivel personal como laboral.

Cada persona tiene una serie de reacciones diferentes ante el estrés, por lo que se tratará de plantear algunas de las más frecuentes y conocer la forma habitual que tiene el candidato ante este tipo de situaciones. La prueba que se va a realizar viene recogida en la siguiente tabla.

Tabla 8. Prueba control de estrés

Evaluación del control de estrés	
<p>1.- Ganas de suspirar, opresión en el pecho, sensación de ahogo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Nada <input type="radio"/> Un poco <input type="radio"/> Moderadamente <input type="radio"/> Bastante <input type="radio"/> Mucho o extremadamente 	<p>6.- Esfuerzo por razonar y mantener la calma.</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Nada <input type="radio"/> Un poco <input type="radio"/> Moderadamente <input type="radio"/> Bastante <input type="radio"/> Mucho o extremadamente
<p>2.- Náuseas, mareos, inestabilidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Nada <input type="radio"/> Un poco <input type="radio"/> Moderadamente <input type="radio"/> Bastante <input type="radio"/> Mucho o extremadamente 	<p>7.- Disminución de la actividad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Nada <input type="radio"/> Un poco <input type="radio"/> Moderadamente <input type="radio"/> Bastante <input type="radio"/> Mucho o extremadamente
<p>3.- Pérdida de apetito.</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Nada <input type="radio"/> Un poco <input type="radio"/> Moderadamente <input type="radio"/> Bastante <input type="radio"/> Mucho o extremadamente 	<p>8.- Sentimientos de agresividad o aumento de irritabilidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Nada <input type="radio"/> Un poco <input type="radio"/> Moderadamente <input type="radio"/> Bastante <input type="radio"/> Mucho o extremadamente
<p>4.- Inquietud, incapacidad de relajarme y estar tranquilo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Nada <input type="radio"/> Un poco <input type="radio"/> Moderadamente <input type="radio"/> Bastante <input type="radio"/> Mucho o extremadamente 	<p>9.- Necesidad de estar acompañado y de ser aconsejado.</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Nada <input type="radio"/> Un poco <input type="radio"/> Moderadamente <input type="radio"/> Bastante <input type="radio"/> Mucho o extremadamente
<p>5.- Desentenderme del problema y pensar en otra cosa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Nada <input type="radio"/> Un poco <input type="radio"/> Moderadamente <input type="radio"/> Bastante <input type="radio"/> Mucho o extremadamente 	<p>10.- Tendencia a comprobar repetidamente si todo está en orden.</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Nada <input type="radio"/> Un poco <input type="radio"/> Moderadamente <input type="radio"/> Bastante <input type="radio"/> Mucho o extremadamente

Fuente: Elaboración propia

La siguiente prueba que se realizará es un *test de liderazgo*, en el que se evaluará la forma de trabajar con el personal a su cargo, la capacidad de dirigir la motivación de un equipo hacia el objetivo deseado, y la importancia que da el candidato a la relación con su equipo. Dicha prueba se puede encontrar en la siguiente tabla.

Tabla 9. Prueba de liderazgo

Test capacidad de liderazgo			
	Muy de acuerdo	Algo de acuerdo	Nada de acuerdo
Descubro los intereses de mis compañeros e intento orientarlos hacia una meta en común.			
Intento ser honesto/a y transparente cuando hablo con mis compañeros.			
Intento ser honesto/a y transparente cuando señalo las áreas de oportunidad de mis compañeros.			
Me considero una persona minuciosa en mi labor de enseñar a mis compañeros y de formar a otras personas.			
Conozco bien a mis colaboradores y tengo un vínculo muy fuerte con ellos.			
Intento ofrecer todo mi apoyo cuando un compañero pasa por un momento de dificultad personal.			
Escucho, respeto y considero atentamente las opiniones de los demás antes de opinar/decidir.			
Gestiono las reuniones de trabajo para conseguir que los demás participen de una manera eficaz.			
Superviso de cerca lo que hace mi equipo para asegurarme de que todo se hace a mi manera.			
Me cuesta reaccionar ante el fracaso personal y puedo llegar a culpar a los demás por mis fallos.			
Delego actividades y tareas, pero no la autoridad para modificar las decisiones ya tomadas.			

Fuente: Elaboración propia

En último lugar, se realizará una breve *entrevista con algunas preguntas “diferentes”*, siguiendo la idea propuesta anteriormente. El objetivo de realizar esta última prueba del proceso de selección es conocer aspectos más personales del candidato para compararlas con los observados anteriormente. Además, también se enfocarán algunas preguntas para saber cómo se adapta a cada situación, su capacidad de improvisación y la originalidad e innovación en sus respuestas. En esta prueba de selección no importa tanto la respuesta que se da sino cómo se llega a cada respuesta. Las preguntas a realizar en esta breve entrevista se pueden observar en la siguiente tabla.

Tabla 10. Entrevista de personalidad

Preguntas psicológicas
<ol style="list-style-type: none">1. ¿Cuántas monedas podría meter en esta habitación?2. ¿Cómo metería a una jirafa en una nevera?3. ¿Preferiría pelear contra un pato del tamaño de un caballo o contra 100 caballos del tamaño de patos?4. ¿De cuántas maneras se puede encontrar una aguja en un pajar?5. Si ganara 1 millón de euros, ¿qué haría con el dinero?6. ¿Cómo le explicarías Facebook a una persona mayor?

Fuente: Elaboración propia

Para poder llegar a una decisión final en función del resultado de estas pruebas de selección, habrá que puntuar aquellos aspectos a los que se da un mayor valor e importancia. Las que mayor puntuación recibirán serán las competencias de personalidad ya que es fundamental, según las funciones que desempeñará en el puesto de trabajo, que el candidato seleccionado tenga una gran capacidad de adaptación, buena comunicación y sea original e innovador en cuanto a estrategias de venta se trate. Además, por medio de las competencias de personalidad evaluadas en esta última entrevista, se pueden observar algunos aspectos de las demás competencias evaluadas anteriormente. Un alto control del estrés y capacidad de liderazgo son también requisitos necesarios, pero ponderarán en menor medida y con una puntuación similar ambas, al ser competencias más comunes y más desarrolladas a lo largo de la vida laboral de cada candidato.

4.6 Análisis resultados

Para analizar los resultados obtenidos en las pruebas de selección realizadas en el apartado anterior, se comentarán dichos resultados de forma individual a cada candidato.

Resultados de Mariano Sanz Gutiérrez

Los resultados de Mariano no son todo lo favorables que se esperaban ya que dispone, en algunas de las competencias evaluadas, un nivel inferior al que se requiere. Debido a la buena impresión que causó con su currículum y en la entrevista preliminar, al tener tan alto nivel de estudios formativos, se esperaba un perfil más calmado con capacidad de adaptación a los cambios y control de cualquier situación.

En relación con el control de estrés ha obtenido un nivel B en los tres aspectos evaluados, debido a que se ha observado una dificultad al controlar las situaciones y una incapacidad de relajarse y controlar los nervios.

En la entrevista de personalidad, se ha notado un cierto bloqueo a la hora de improvisar y razonar sus respuestas, a pesar de tener un buen nivel de comunicación. Por último, tiene una buena capacidad de liderazgo, aunque escasa atención a la hora de formar al personal a su cargo y conseguir un mayor desarrollo de sus capacidades.

Tabla 11. Resultados de Mariano Sanz Gutiérrez

Competencias evaluadas		Niveles			
		A	B	C	D
Control del estrés	Tolerancia al estrés		X		
	Capacidad de trabajo bajo presión		X		
	Control de la situación		X		
Capacidad de liderazgo	Capacidad de liderazgo			X	
	Buena relación con el equipo			X	
	Desarrollo del personal a su cargo		X		
Personalidad	Adaptación a cada situación		X		
	Innovación y originalidad	X			
	Buena comunicación			X	

Nota: Nivel D es el nivel más alto, mientras que el nivel A es el más bajo.

Fuente: Elaboración propia

Resultados de Alba Martínez Ramos

Alba ha obtenido unos resultados más próximos a los requeridos, aunque con algunos aspectos de su personalidad por debajo del nivel deseado. A diferencia del candidato anterior, se ha visto a una persona tranquila, con mayor capacidad de control de los nervios. Sin embargo, muestra un factor en contra al disponer de una escasa originalidad en sus respuestas, llegando a no saber qué contestar en algunas de ellas. Además, se ha observado una limitada capacidad de expresión a la hora de improvisar una respuesta.

En cuanto a los niveles de control de estrés, ha obtenido una alta tolerancia al mismo y un buen control de la situación, aunque se ha observado una pequeña disminución del rendimiento en situaciones de alto nivel de estrés. Los resultados de liderazgo demuestran una buena capacidad, tanto a la hora de gestionar y motivar al equipo, como en el interés hacia ellos para obtener una estrecha relación. En último lugar, la prueba de personalidad no ha salido nada satisfactoria, además de ser una de las pruebas más importantes y qué más información pueden proporcionar. Se ha podido observar un pequeño bloqueo al tener que improvisar e imaginar las respuestas, por lo que ha obtenido un bajo nivel en originalidad y un nivel regular en cuanto a capacidad de comunicación.

Tabla 12. Resultados de Alba Martínez Ramos

Competencias evaluadas		Niveles			
		A	B	C	D
Control del estrés	Tolerancia al estrés			X	
	Capacidad de trabajo bajo presión		X		
	Control de la situación			X	

Capacidad de liderazgo	Capacidad de liderazgo		X		
	Buena relación con el equipo			X	
	Desarrollo del personal a su cargo			X	
Personalidad	Adaptación a cada situación		X		
	Innovación y originalidad	X			
	Buena comunicación		X		
Nota: Nivel D es el nivel más alto, mientras que el nivel A es el más bajo.					

Fuente: Elaboración propia

Resultados de Valeria Fernández Soria

Los resultados de Valeria son muy positivos, asemejándose mucho al nivel requerido en la descripción del puesto de trabajo. En líneas generales, se ha observado una gran capacidad de control de los nervios, ha mantenido la mente despejada y eso le ha permitido una mayor innovación a la hora de improvisar en las preguntas de personalidad. Además, ha mostrado la buena relación que mantiene con su equipo, preocupándose por ellos y dándoles las mayores facilidades ante cualquier situación.

Analizando cada competencia, ha obtenido una gran tolerancia al estrés permitiendo controlar las situaciones complicadas, y ha mostrado una excelente capacidad de trabajo bajo situaciones de mucha presión. En cuanto a la capacidad de liderazgo, es capaz de dirigir la motivación de su equipo hacia el objetivo deseado y mantener a todas las personas orientadas a la persecución de una meta en común, destacando por encima de las demás la buena relación que mantiene con su equipo. Finalmente, analizando algunos aspectos de su personalidad, ha obtenido el máximo nivel en adaptación a distintas situaciones y en buena comunicación. Proporcionó respuestas muy interesantes en esta entrevista, razonándolas correctamente y demostrando una alta originalidad.

Tabla 13. Resultados de Valeria Fernández Soria

Competencias evaluadas		Niveles			
		A	B	C	D
Control del estrés	Tolerancia al estrés			X	
	Capacidad de trabajo bajo presión				X
	Control de la situación			X	
Capacidad de liderazgo	Capacidad de liderazgo			X	
	Buena relación con el equipo				X
	Desarrollo del personal a su cargo			X	
Personalidad	Adaptación a cada situación				X
	Innovación y originalidad			X	
	Buena comunicación				X
Nota: Nivel D es el nivel más alto, mientras que el nivel A es el más bajo.					

Fuente: Elaboración propia

En base a la valoración de estas competencias comentada en el apartado anterior, pasaremos a establecer una puntuación concreta para poder obtener unos resultados finales. En cuanto a los aspectos de la personalidad del candidato se puntuarán con 2 puntos el nivel A, y sumando dos puntos adicionales por cada nivel superior (nivel B con 4 puntos, nivel C con 6 puntos y nivel D con 8 puntos). El control del estrés y la capacidad de liderazgo tendrán una puntuación en la mitad, obteniendo 1 punto el nivel A, y sumando un punto adicional por cada nivel superior (nivel B con 2 puntos, nivel C con 3 puntos y nivel D con 4 puntos).

4.7 Decisión

Para llevar a cabo la decisión final, se valorarán tanto aquellos aspectos observados en las primeras pruebas de selección (filtro por currículum y una entrevista preliminar), como las siguientes pruebas de selección comentadas y detalladas en el apartado 4.5.

Si la decisión se tomase únicamente en función del currículum y la entrevista preliminar, se basaría únicamente en la formación académica, formación de idiomas y experiencia previa. En definitiva, la decisión iría guiada por la tabla por puntos (tabla 4), y como se ha comentado anteriormente la candidata seleccionada sería Alba Martínez.

Sin embargo, esta valoración derivaría en una decisión errónea y, tiempo después de la incorporación al puesto de trabajo, la persona contratada probablemente no se ajustaría a las expectativas que se tenían de ella. Esto explica la gran importancia de realizar procesos de selección en los que se evalúen aspectos más personales de los candidatos, pudiendo así observar su nivel de competencias.

En la siguiente tabla se puede observar una clasificación por puntos de los tres candidatos preseleccionados, teniendo en cuenta tanto la primera puntuación obtenida como la puntuación en base a las competencias, y la suma de ambas.

Tabla 14. Resultados finales por puntuación

Nombre candidatos	Puntuación por currículum	Puntuación por competencias	Puntuación total
Alba Martínez Ramos	11 puntos	26 puntos	37 puntos
Valeria Fernández Soria	6,5 puntos	42 puntos	48,5 puntos
Mariano Sanz Gutiérrez	5 puntos	26 puntos	31 puntos

Fuente: Elaboración propia

En función de esta puntuación, la candidata seleccionada no sería Alba Martínez, sino que se contrataría a Valeria Fernández. Esta decisión tendría una mayor probabilidad de éxito al haber obtenido unos resultados excelentes en la evaluación de las competencias. Probablemente, esta candidata se adapte a la perfección al puesto de trabajo, desempeñe sin ningún problema las funciones que conlleva y se sienta muy cómoda con la cultura de la empresa, además de conseguir una estrecha relación con su equipo.

Todo ello es muy probable que lo consiga a pesar de su escasa experiencia previa en un puesto similar, ya que si recordamos el perfil de Valeria en el apartado 4.4, tenía menos de 5 años de experiencia. En una primera decisión por currículum, es probable que muchos encargados de selección la hubieran descartado desde un primer momento.

Por ello, la gran importancia de planificar detalladamente el proceso de selección, tratando de incorporar técnicas que dejen ver respuestas o reacciones naturales del candidato, para ver facetas más personales que llevará a cabo en su día a día dentro de la empresa. Con este objetivo, se podrían llevar a cabo algunas pruebas como las planteadas anteriormente en este caso práctico, proponiendo un test que será personalizado por cada empresa, lo que dificulta planear de forma previa las respuestas, y para el entrevistador le proporciona una mayor rapidez y facilidad a la hora de observar los resultados. Además, el hecho de realizar preguntas inesperadas para el candidato, y las cuales realmente no tienen una respuesta correcta por lo que tienen que desarrollar su imaginación de forma rápida e inmediata, puede llegar a ser una de las técnicas más eficaces para observar reacciones naturales y facetas más personales.

BLOQUE III. CONCLUSIONES

El proceso de reclutamiento y selección de personal es uno de los puntos clave de cualquier estrategia empresarial, ya que permite atraer y seleccionar nuevos talentos que ayuden a crecer y mejorar la empresa.

El proceso de reclutamiento es la primera etapa del proceso de afectación, y la que permite atraer a aquellos candidatos que podrían cumplir con todos los requisitos del puesto de trabajo. Existen diferentes fuentes y métodos de reclutamiento, sin embargo, actualmente están muy presentes las nuevas tendencias en cuanto a innovación para conseguir despertar la curiosidad de los candidatos y llamar su atención. Además, esta nueva tendencia va de la mano de la evolución de las nuevas tecnologías.

Seguido del reclutamiento, se realiza el proceso de selección: preselección, pruebas de selección y decisión final. Existen multitud de pruebas de selección, muy distintas entre sí, en función de qué competencias se quieren observar. De igual forma que en el reclutamiento, muchas empresas continúan llevando a cabo técnicas de selección tradicionales, aunque también existen nuevos e innovadores métodos, como el propuesto en este trabajo fin de grado.

En el capítulo III de esta memoria se ha explicado un método innovador consistente en realizar una serie de preguntas “disparatadas”, que lleven al candidato a vivir una situación inesperada. Se trata de evitar aquellas respuestas “perfectas” que muchos llevan preparadas desde su casa para tratar de impresionar.

Este tipo de preguntas no tienen una respuesta correcta pensada de forma previa por el entrevistador, sino que la importancia reside en observar el razonamiento y la justificación que da el candidato en sus respuestas. Lo más probable es que entre en juego un factor más natural de su personalidad, dando la primera respuesta que se le pase por la cabeza, o la que le parezca más lógica.

Además, el candidato tendrá que controlar la situación e improvisar en el momento sus respuestas tratando de mostrar su originalidad.

En el capítulo IV de esta memoria, este método se ha aplicado a un caso práctico para comprobar su eficacia y mostrar cómo puede hacer cambiar la decisión final. En dicho caso, se pretende cubrir un puesto de director de ventas, para lo que se ha realizado un proceso de reclutamiento inicial por medio de redes sociales, las cuales han permitido atraer a diez candidatos. Tras realizar una primera criba curricular en función de los

requisitos exigidos para cubrir el puesto de trabajo, se han obtenido tres perfiles preseleccionados, a los cuales se les ha realizado las pruebas de selección.

Estas pruebas de selección han consistido en una prueba de control del estrés, una prueba de liderazgo y una entrevista final con algunas preguntas seleccionadas, siguiendo el método propuesto, y con el objetivo de observar algunas competencias como adaptación a cada situación, innovación y originalidad, y buena comunicación. En base a los resultados obtenidos en estas pruebas, se ha elaborado una tabla por puntuación para tomar la decisión final.

Como ha quedado recogido, la persona que hubiese sido seleccionada y contratada en un primer momento, sin realizar dichas pruebas de selección, es una persona distinta a la que finalmente se contratará. Este gran cambio en la decisión final viene motivado, principalmente, por la entrevista con preguntas diferentes a las habituales, y en la que dicha candidata ha podido demostrar sus cualidades para controlar los nervios, controlar la situación, y ser capaz de improvisar y salir con éxito de una situación inesperada.

La conclusión que podemos extraer es que centrarse únicamente en los títulos académicos y los cursos formativos, no es suficiente para tomar una decisión final ya que existen cantidad de aspectos a tener en cuenta a la hora de seleccionar personal con una previsión de permanecer en la empresa a largo plazo, y con una gran responsabilidad como son los puestos directivos.

Podemos observar la disparidad de decisiones que se pueden tomar en función de los requisitos que se valoren y de las técnicas de selección que se lleven a cabo. También se han podido comprobar los beneficios que puede reportar el método propuesto, pudiéndose incorporar a cualquier tipo de proceso de selección, sin necesidad de ser una gran empresa ni enfocarlo únicamente para puestos directivos.

Poder analizar estas competencias y aspectos de la personalidad del candidato, en mi opinión, es mucho más importante que conocer únicamente los títulos universitarios y la experiencia previa de que dispone.

Para concluir subrayar que para atraer y seleccionar personal que ayude a crecer y mejorar la empresa, no solo es necesario que este cumpla con los requisitos que la empresa solicita; el candidato también tiene que sentirse cómodo en su puesto de trabajo, y verse reflejado en la cultura de la empresa, en la forma de trabajar, y en el tipo de relaciones que se tienen con los compañeros y equipo de trabajo.

BLOQUE IV. BIBLIOGRAFÍA

- De la Calle Durán, M^a del Carmen y Ortiz de Urbina Criado, Marta (2014): “*Fundamentos de Recursos Humanos*”. España. Editorial Pearson Educación, S.A. 2^a Edición.
- Martínez García, Marta (2019). Dirección de Recursos Humanos I [Material del Aula]. Universidad de Valladolid, Soria, España.
- Martínez García, Marta (2019). Dirección de Recursos Humanos II [Material del Aula]. Universidad de Valladolid, Soria, España.

WEBGRAFÍA

- 2020. Entrevista De Selección De Personal. [ebook] Disponible en: <https://www.upct.es/contenido/seeu/_coie/empleo/recursos/como/ENTREVISTA_SELECCION_PERSONAL.pdf> [Consultado 2 junio 2020].
- Almeda, C., 2020. *Qué Es El Employer Branding: Definición Y Ejemplos*. [online] Blog.talentclue.com. Disponible en: <<http://blog.talentclue.com/employer-branding>> [Consultado 28 mayo 2020].
- Aulas de empleo y trabajo. 2020. Entrevistas 13: Preguntas Raras En Una Entrevista De Trabajo. [online] Disponible en: <<https://aulasdeemploytrabajo.wordpress.com/2018/12/03/entrevistas-13-preguntas-raras-en-una-entrevista-de-trabajo/>> [Consultado 10 junio 2020].
- BBC News Mundo. 2020. Respuestas A Las Preguntas Más Raras De Las Entrevistas De Trabajo. [online] Disponible en: <https://www.bbc.com/mundo/noticias/2013/06/130619_preguntas_bizarrras_entrevistas_trabajo_finde> [Consultado 17 junio 2020].
- Benayas, M., 2020. Técnicas De Selección De Personal Rompedoras Vs. Tradicionales - Binternational. [online] binternational. Disponible en: <<https://binternational.net/tecnicas-de-seleccion-de-personal-rompedoras-vs-tradicionales/>> [Consultado 3 junio 2020].
- Blog.uvirtual.org. 2020. Test De Liderazgo: Identifica Estilos Y Capacidad De Liderazgo. [online] Disponible en: <<https://blog.uvirtual.org/test-identifica-estilos-de-liderazgo>> [Consultado 17 junio 2020].
- Cárdenas, M., 2020. Curriculum 2.0 Una Nueva Forma De Hacer Curriculum. [online] Canal Orientación Laboral. Disponible en: <<https://revistadigital.inesem.es/orientacion-laboral/curriculum-2-0-una-nueva-forma-de-hacer-curriculum/#:~:text=El%20curriculum%202.0%20es%2C%20simple,beneficios%20para%20nuestras%20necesidades%20laborales.>> [Consultado 4 junio 2020].
- Center, O., 2020. Prueba De Selección De Personal: Assessment Center | La Clave. [online] La Clave. Disponible en: <<https://laclave-rrhh.es/assessment-center/>> [Consultado 3 junio 2020].
- Dono, M., Dono, M. and Dono, M., 2020. Gamificación Para Contratar Al Candidato Ideal. [online] Blogthinkbig.com. Disponible en:

<<https://blogthinkbig.com/gamificacion-para-contratar-al-candidato-ideal>>
[Consultado 5 junio 2020].

- Educadictos: Formación, Docencia, Tics, Marketing... 2020. CAFÉ & JOBS: UNA NUEVA FORMA DE ENTREVISTA DE TRABAJO: Educación, Tecnología, Cursos, Docencia. [online] Disponible en: <<https://www.educadictos.com/cafe-jobs-una-nueva-forma-de-entrevista-de-trabajo/>> [Consultado 4 junio 2020].
- Eleconomista.es. 2020. Las Diez Preguntas Más Extrañas En Entrevistas De Trabajo Para Grandes Compañías De EEUU. [online] Disponible en: <<https://www.eleconomista.es/economia/noticias/7496599/04/16/Las-diez-preguntas-mas-extranas-en-entrevistas-de-trabajo-para-grandes-companias-de-eeuu.html>> [Consultado 8 junio 2020].
- Emprende Pyme. 2020. Técnicas De Selección De Personal | Métodos De Selección De Trabajadores. [online] Disponible en: <<https://www.emprendepyme.net/tecnicas-de-seleccion-de-personal.html>> [Consultado 4 junio 2020].
- Entis, L., 2020. ¿Tienes Una Entrevista De Trabajo? 25 Preguntas Extrañas Que Podrías Escuchar. [online] Entrepreneur. Disponible en: <<https://www.entrepreneur.com/article/268330>> [Consultado 8 junio 2020].
- EUNCET Business School. 2020. ¿Cuál Es El Perfil De Un Gerente De Ventas Ideal? - EUNCET. [online] Disponible en: <<https://blog.euncet.es/perfil-gerente-de-ventas-ideal/>> [Consultado 13 junio 2020].
- García, 2020. Perfil De Cargo Del Gerente De Ventas. [online] Es.slideshare.net. Disponible en: <<https://es.slideshare.net/JavierGarca23/perfil-de-cargo-del-gerente-de-ventas-43764927>> [Consultado 13 junio 2020].
- Gimeno, T., 2020. ¿Qué Es Inbound Recruiting? [online] Blog.talentclue.com. Disponible en: <<http://blog.talentclue.com/que-es-inbound-recruiting>> [Consultado 28 mayo 2020].
- Gimeno, T., 2020. ¿Qué Es Reclutamiento 2.0? [online] Blog.talentclue.com. Disponible en: <<http://blog.talentclue.com/bid/247638/qu-es-reclutamiento-2-0>> [Consultado 31 mayo 2020].
- InfoJobs Empresas: Gestión de Recursos humanos en Pymes. 2020. 4 Tendencias Que Revolucionan El Mundo Del Reclutamiento En 2019 | Infojobs Empresas: Gestión De Recursos Humanos En Pymes. [online] Disponible en: <<https://recursos-humanos.infojobs.net/4-tendencias-que-revolucionan-el-mundo-del-reclutamiento-en-2019>> [Consultado 28 mayo 2020].
- Izuriaga, B., Izuriaga, B. and Izuriaga, B., 2020. Preguntas Raras En Una Entrevista De Trabajo | Turijobs. [online] Turiconsejos. Disponible en: <<https://www.turijobs.com/blog/preguntas-raras-en-una-entrevista/#:~:text=Algunas%20preguntas%20raras%20durante%20una%20entrevista%20de%20trabajo,-Ahora%20que%20ya&text=Imag%C3%ADnate%20que%20se%20acercara%20un,%2C%20C2%BFcu%C3%A1les%20te%20gustar%C3%ADa%20tener%3F>> [Consultado 8 junio 2020].

- La entrevista de trabajo. 2020. Proceso De Selección De Personal Por Internet | Entrevista De Trabajo. [online] Disponible en: <<https://www.entrevistadetrabajo.org/proceso-de-seleccion-de-personal-por-internet.html>> [Consultado 4 junio 2020].
- Linares, J., 2020. ¿En Qué Consiste El Speed Job Dating Y Como Interviene En Los Procesos De Reclutamiento? [online] News.easyrecrue.com. Disponible en: <<https://news.easyrecrue.com/es/speed-job-dating>> [Consultado 4 junio 2020].
- M., A. and M., A., 2020. Reclutamiento 2.0: Redes Sociales Para Encontrar Talento. [online] HRTRENDS. Disponible en: <<http://empresas.infoempleo.com/hrtrends/reclutamiento-2-0-redes-sociales>> [Consultado 28 mayo 2020].
- Mba.americaeconomia.com. 2020. Las Nuevas Técnicas De Selección De Personal. [online] Disponible en: <<https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/las-nuevas-tecnicas-de-seleccion-de-personal>> [Consultado 4 junio 2020].
- Monsálvez, S. and Monsálvez, S., 2020. 7 Preguntas Poco Frecuentes Que Todo Entrevistador Debe Realizar. [online] HRTRENDS. Disponible en: <<http://empresas.infoempleo.com/hrtrends/preguntas-poco-frecuentes-entrevistador>> [Consultado 10 junio 2020].
- Negocios, E. and Lopez, S., 2020. GAMIFICACIÓN: ¿JUGAMOS A RECLUTAR? [online] Revista Escuela de Negocios y Dirección. Disponible en: <<https://br.escoladenegociosydireccion.com/business/rr-hh/gamificacion-jugamos-a-reclutar/>> [Consultado 31 mayo 2020].
- Neurociencia, A., 2020. El Estrés Laboral: Definición, Causas Y Consecuencias Para La Salud | Blog Neuronup. [online] Blog NeuronUP. Disponible en: <https://blog.neuronup.com/estres-laboral/#Consecuencias_del_estres_laboral> [Consultado 17 junio 2020].
- Neuvo.com.mx. 2020. ¿Qué Hace Un Gerente De Ventas?. [online] Disponible en: <<https://neuvo.com.mx/neuvoPedia/es/gerente-de-ventas/>> [Consultado 13 junio 2020].
- Orientación laboral, ayuda para encontrar trabajo. 2020. 10 Preguntas Raras En Una Entrevista De Trabajo | Infojobs. [online] Disponible en: <<https://orientacion-laboral.infojobs.net/preguntas-muy-raras-en-las-entrevistas-de-trabajo>> [Consultado 10 junio 2020].
- Persone.eu. 2020. [online] Disponible en: <<https://persone.eu/2018/04/role-playing-dinamicas-seleccion-de-personal/#:~:text=El%20Role%20Playing%20o%20Juego,manejen%20en%20un%20entorno%20concreto.>> [Consultado 3 junio 2020].
- QuestionPro. 2020. ¿Qué Es Una Entrevista Estructurada, Semiestructurada Y No Estructurada? [online] Disponible en: <<https://www.questionpro.com/blog/es/entrevista-estructurada-y-no-estructurada/>> [Consultado 2 junio 2020].
- Randstad. 2020. Mejora Tus Procesos De Selección Con La Gamificación | Randstad. [online] Disponible en: <<https://www.randstad.es/tendencias360/mejora-tus-procesos-de-seleccion-con-la-gamificacion/>> [Consultado 5 junio 2020].

- Unniun.com. 2020. [online] Disponible en: <<https://www.unniun.com/reclutamiento-2-0-las-redes-sociales-para-detectar-talento/>> [Consultado 28 mayo 2020].
- Up-spain.com. 2020. 5 Técnicas Y Ejemplos De Gamificación En La Selección De Personal. [online] Disponible en: <<https://www.up-spain.com/blog/gamificacion-seleccion-personal/>> [Consultado 4 junio 2020].
- Up-spain.com. 2020. ¿Qué Es La Gamificación Y Cómo Aplicarla En RRHH? [online] Disponible en: <<https://www.up-spain.com/blog/que-es-gamificacion-aplicarla-rrhh/>> [Consultado 31 mayo 2020].
- Up-spain.com. 2020. Inbound Recruiting: ¿Qué Es Y Cómo Implementarlo? [online] Disponible en: <<https://www.up-spain.com/blog/que-es-el-inbound-recruiting/>> [Consultado 31 mayo 2020].
- Up-spain.com. 2020. *Reclutamiento: ¿Cuáles Son Las Tendencias Del 2020?* [online] Disponible en: <<https://www.up-spain.com/blog/reclutamiento-tendencias-2020/>> [Consultado 28 mayo 2020].
- Ventas, D., 2020. Director Comercial Y De Ventas - Educaweb.Com. [online] Educaweb.com. Disponible en: <<https://www.educaweb.com/profesion/director-comercial-ventas-1005/#:~:text=Los%20directores%20comerciales%20y%20de,y%20la%20evaluaci%C3%B3n%20del%20mercado.>> [Consultado 13 junio 2020].
- Ventas, J., 2020. Jefe De Ventas - Educaweb.Com. [online] Educaweb.com. Disponible en: <<https://www.educaweb.com/profesion/jefe-ventas-809/#:~:text=Los%20jefes%20de%20ventas%20planifican,salirse%20de%20un%20presupuesto%20acordado.&text=Los%20jefes%20de%20ventas%20planifican%20y%20supervisan%20el%20trabajo%20de,que%20venden%20productos%20o%20servicios.>> [Consultado 13 junio 2020].
- Waribo.es. 2020. 6 Técnicas Para La Selección De Personal | Waribo Blog. [online] Disponible en: <<http://www.waribo.es/blog/6-tecnicas-para-la-seleccion-de-personal/>> [Consultado 3 junio 2020].