

Elói Martins Senhoras  
(Organizador)

# ADMINISTRAÇÃO:

Gestão, liderança e inovação 3



**Atena**  
Editora  
Ano 2022

Elói Martins Senhoras  
(Organizador)

# ADMINISTRAÇÃO:

Gestão, liderança e inovação 3



**Atena**  
Editora

Ano 2022

**Editora chefe**

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

**Editora executiva**

Natalia Oliveira

**Assistente editorial**

Flávia Roberta Barão

**Bibliotecária**

Janaina Ramos

**Projeto gráfico**

Bruno Oliveira

Camila Alves de Cremo

Luiza Alves Batista

Natália Sandrini de Azevedo

**Imagens da capa**

iStock

**Edição de arte**

Luiza Alves Batista

2022 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do texto © 2022 Os autores

Copyright da edição © 2022 Atena

Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena Editora pelos autores.

Open access publication by Atena

Editora



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição-Não-Comercial-NãoDerivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores, inclusive não representam necessariamente a posição oficial da Atena Editora. Permitido o *download* da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

A Atena Editora é comprometida em garantir a integridade editorial em todas as etapas do processo de publicação, evitando plágio, dados ou resultados fraudulentos e impedindo que interesses financeiros comprometam os padrões éticos da publicação. Situações suspeitas de má conduta científica serão investigadas sob o mais alto padrão de rigor acadêmico e ético.

**Conselho Editorial**

**Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**

Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva – Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí

Prof. Dr. Alexandre de Freitas Carneiro – Universidade Federal de Rondônia

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná

Prof. Dr. Américo Junior Nunes da Silva – Universidade do Estado da Bahia

Profª Drª Ana Maria Aguiar Frias – Universidade de Évora

Profª Drª Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa

Prof. Dr. Antonio Carlos da Silva – Universidade Católica do Salvador  
 Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
 Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais  
 Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília  
 Prof. Dr. Arnaldo Oliveira Souza Júnior – Universidade Federal do Piauí  
 Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense  
 Prof. Dr. Crisóstomo Lima do Nascimento – Universidade Federal Fluminense  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Cristina Gaio – Universidade de Lisboa  
 Prof. Dr. Daniel Richard Sant’Ana – Universidade de Brasília  
 Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Dilma Antunes Silva – Universidade Federal de São Paulo  
 Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá  
 Prof. Dr. Elson Ferreira Costa – Universidade do Estado do Pará  
 Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima  
 Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros  
 Prof. Dr. Humberto Costa – Universidade Federal do Paraná  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie di Maria Ausiliatrice  
 Prof. Dr. Jadilson Marinho da Silva – Secretaria de Educação de Pernambuco  
 Prof. Dr. Jadson Correia de Oliveira – Universidade Católica do Salvador  
 Prof. Dr. José Luis Montesillo-Cedillo – Universidad Autónoma del Estado de México  
 Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense  
 Prof. Dr. Kápio Márcio de Siqueira – Universidade do Estado da Bahia  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal do Paraná  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Lucicleia Barreto Queiroz – Universidade Federal do Acre  
 Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros  
 Prof. Dr. Lucio Marques Vieira Souza – Universidade do Estado de Minas Gerais  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Marianne Sousa Barbosa – Universidade Federal de Campina Grande  
 Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Maria Luzia da Silva Santana – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
 Prof. Dr. Miguel Rodrigues Netto – Universidade do Estado de Mato Grosso  
 Prof. Dr. Pedro Henrique Máximo Pereira – Universidade Estadual de Goiás  
 Prof. Dr. Pablo Ricardo de Lima Falcão – Universidade de Pernambuco  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
 Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador  
 Prof. Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares – Universidade Federal do Piauí  
 Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Vanessa Ribeiro Simon Cavalcanti – Universidade Católica do Salvador  
 Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
 Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

## Administração: gestão, liderança e inovação 3

**Diagramação:** Camila Alves de Cremo  
**Correção:** Yaidy Paola Martinez  
**Indexação:** Amanda Kelly da Costa Veiga  
**Revisão:** Os autores  
**Organizador:** Elói Martins Senhoras

<b>Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)</b>	
A238	<p>Administração: gestão, liderança e inovação 3 / Organizador Elói Martins Senhoras. – Ponta Grossa - PR: Atena, 2022.</p> <p>Formato: PDF  Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader  Modo de acesso: World Wide Web  Inclui bibliografia  ISBN 978-65-258-0746-1  DOI: <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.461221611">https://doi.org/10.22533/at.ed.461221611</a></p> <p>1. Administração. 2. Planejamento. 3. Gestão. I. Senhoras, Elói Martins (Organizador). II. Título.</p> <p style="text-align: right;">CDD 658</p>
<b>Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166</b>	

**Atena Editora**  
Ponta Grossa – Paraná – Brasil  
Telefone: +55 (42) 3323-5493  
[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)  
contato@atenaeditora.com.br

## DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao artigo científico publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que os artigos científicos publicados estão completamente isentos de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirmam a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhecem terem informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa; 6. Autorizam a edição da obra, que incluem os registros de ficha catalográfica, ISBN, DOI e demais indexadores, projeto visual e criação de capa, diagramação de miolo, assim como lançamento e divulgação da mesma conforme critérios da Atena Editora.

## DECLARAÇÃO DA EDITORA

A Atena Editora declara, para os devidos fins de direito, que: 1. A presente publicação constitui apenas transferência temporária dos direitos autorais, direito sobre a publicação, inclusive não constitui responsabilidade solidária na criação dos manuscritos publicados, nos termos previstos na Lei sobre direitos autorais (Lei 9610/98), no art. 184 do Código Penal e no art. 927 do Código Civil; 2. Autoriza e incentiva os autores a assinarem contratos com repositórios institucionais, com fins exclusivos de divulgação da obra, desde que com o devido reconhecimento de autoria e edição e sem qualquer finalidade comercial; 3. Todos os e-book são *open access*, *desta forma* não os comercializa em seu site, sites parceiros, plataformas de *e-commerce*, ou qualquer outro meio virtual ou físico, portanto, está isenta de repasses de direitos autorais aos autores; 4. Todos os membros do conselho editorial são doutores e vinculados a instituições de ensino superior públicas, conforme recomendação da CAPES para obtenção do Qualis livro; 5. Não cede, comercializa ou autoriza a utilização dos nomes e e-mails dos autores, bem como nenhum outro dado dos mesmos, para qualquer finalidade que não o escopo da divulgação desta obra.

Este livro foi intitulado como “Administração: Gestão, Liderança e Inovação 3”, por ser um trabalho que dá continuidade a duas obras anteriores, ao manifestar uma agenda de estudos comprometida para apresentar uma relevante agenda contemporânea de estudos com base em um tripé conceitual com crescente relevância empírica nas atividades de planejamento, gestão e no desenvolvimento institucional e organizacional.

Estruturado em dezenove capítulos, o presente livro apresenta uma abordagem caleidoscópica sobre o campo empírico da Administração, demonstrando assim como uma multifacetada análise de temas, estudos de caso e marcos teórico-conceituais sobre a realidade organizacional, fornecendo assim relevantes subsídios para a construção epistemológica do próprio pensamento científico.

A construção desta obra somente foi possível em função de um trabalho coletivo executado por meio de uma rede de colaboradores que se caracteriza como uma comunidade epistêmica internacional ativa na construção do pensamento científico em Administração, com contribuições advindas de instituições públicas e privadas de Ensino Superior do Brasil, México, Peru e Portugal.

Por um lado, o recorte metodológico desta obra é caracterizado pela natureza exploratória, descritiva e explicativa quanto aos fins e pela adoção da abordagem quali-quantitativa quanto aos meios, fundamentando-se pelo uso convergente do método dedutivo e partindo de marcos de abstração histórica-teórica-legal até se chegar à análise empírica de fatos e estudos de casos.

Por outro lado, o recorte teórico de estruturação das pesquisas deste livro é fundamentado por um conjunto diferenciado de debates em cada um dos dezessete capítulos, demonstrando assim, como resultado global, a existência de um paradigma eclético de fundamentos teóricos e conceituais que reflete o esforço do pluralismo teórico-analítico de um grupo plural de pesquisadores de diferentes países.


Em razão das discussões levantadas e dos resultados apresentados após um marcante rigor metodológico e analítico, o presente livro caracteriza-se como uma obra amplamente recomendada para estudantes em cursos de graduação e pós-graduação ou mesmo para o público não especializado na área de Administração, por justamente trazer de modo didático e linguagem acessível novos conhecimentos sobre a atual e prospectiva realidade administrativa.

Excelente leitura!




**CAPÍTULO 1 ..... 1****A REDE ECOVIDA DE AGROECOLOGIA: AGRICULTURA FAMILIAR E PRÁTICAS ECOLÓGICAS**

Josimari de Brito Morigi

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4612216111>**CAPÍTULO 2 ..... 10****COMPARILHAMENTO DE INFORMAÇÕES NO CONTEXTO DA COMUNICAÇÃO E DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO**

Priscilla Lopes Bertolino


André Mateus Bertolino

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4612216112>**CAPÍTULO 3 ..... 27****COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR: FATORES QUE INFLUENCIAM O COMPORTAMENTO DE COMPRA DO PÚBLICO FEMININO ADULTO**

Sarah Isabel Resende Silveira

Vanessa Magalhães Santos

Adriano Camarano Corrêa

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4612216113>**CAPÍTULO 4 ..... 64****CRIAÇÃO E APLICAÇÃO DE JOGOS DE EMPRESAS: A EXPERIÊNCIA PERSONAL LEAD GAME**

Francisco Henrique dos Santos Silva

Átila de Freitas


Samara Mirian Nobre de Castro

Priscila Gomes de Araújo Vidal Freitas


Marcos Wender Santiago Marinho

Ana Beatriz Bernardes Oliveira

Sildácio Lima da Costa

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4612216114>**CAPÍTULO 5 ..... 70****MANTENDO ACESA A CHAMA DO CANDEIEIRO: ENSAIO SOBRE OS PRÓXIMOS PASSOS DO SANEAMENTO RURAL SOB AS LENTES DE QUEM FOMENTA O AGRONEGÓCIO NA BAHIA**


Alisson Santos Gonçalves

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4612216115>**CAPÍTULO 6 ..... 91****CONSULTORIA E ASSESSORIA EM GESTÃO PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO DA INSERÇÃO DO MEL NA MERENDA ESCOLAR NO MUNICÍPIO DE SÃO JOÃO DA PONTE/MG**

Paulo Giovanni Giarola

Leonardo Luiz Santos Rodrigues

Eduardo Giarola


 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4612216116>

**CAPÍTULO 7 ..... 109**

GESTÃO PÚBLICA ALIADA À TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: ANÁLISE DA APLICAÇÃO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA NA PREFEITURA DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO

Rafael Souza e Silva

Flávia Helena Batista de Oliveira Pinheiro


 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4612216117>

**CAPÍTULO 8 ..... 119**

EMPREENDEDORISMO NA EDUCAÇÃO SUPERIOR: DESENVOLVENDO TECNOLOGIA SOCIAL APLICADA À EDUCAÇÃO PARA O TRÂNSITO E MOBILIDADE SUSTENTÁVEL

Bárbara Cassandra Vita Barbosa

Emanuel Ferreira Leite

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4612216118>

**CAPÍTULO 9 ..... 129**

ELEMENTOS PARA A FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DOS SERVIDORES PÚBLICOS MUNICIPAIS DE TEÓFILO OTONI-MG ATRAVÉS DE ESCOLA DE GOVERNO

Ana Maria de Oliveira Rodrigues

Simão Pereira da Silva

Ronan Pereira Capobianco

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4612216119>

**CAPÍTULO 10..... 149**


O PROCESSO ADMINISTRATIVO DISCIPLINAR E O EXCESSO DO PODER PUNITIVO DA AUTORIDADE COMPETENTE

Robert Resende de Castro

Ana Paula Rodrigues

Douglas Carvalho de Assis

Rauli Gross Júnior

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.46122161110>

**CAPÍTULO 11 ..... 164**

DESARROLLO DE UN SIMULADOR FINANCIERO DE PORCIENTOS INTEGRALES MEDIANTE LA METODOLOGÍA XP


Ana Luisa Ramírez Roja

Juan Pedro Benítez Guadarrama

Oscar Ordaz Coronado


Sonia Guadalupe Morales Martínez

Luis Eduardo Morales Martínez

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.46122161111>


**CAPÍTULO 12..... 177****IMPACTO DE RECAUDACIÓN TRIBUTARIA EN EL DESARROLLO SOCIAL DE LA REGIÓN PUNO PERÚ**

Gerardo Hugo Flores Mestas  
 Ronald Raul Arce Coaquira  
 Alexander Huayta Vilca  
 Eliana Lisbeth Arce Coaquira

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.46122161112>


**CAPÍTULO 13..... 192****INBOUND METHODOLOGY AS A PROPOSAL IN A DIGITAL MARKETING PLAN FOR THE RESTAURANT SECTOR OF PUEBLA CITY, MÉXICO**

Maritzelena Zamora García  
 Kathy Laura Vargas Matamoros  
 Crisanto Tenopala Hernández  
 José Luis Moreno Rivera  
 Antonio Solís Lima

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.46122161113>


**CAPÍTULO 14..... 201****PROCEDIMIENTO PARA EL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCION DEL PERSONAL EN EMPRESAS MEXICANAS**

Víctor Manuel Piedra Mayorga  
 Rafael Granillo Macias  
 Miguel Angel Vázquez Alamilla  
 Raúl Rodríguez Moreno  
 Miriam Leilani Piedra Guzmán  
 María Eugenia Alcantara Hernández

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.46122161114>

**CAPÍTULO 15..... 218****STRATEGY FOR THE DEVELOPMENT OF YOUNG RESEARCHERS AT THE INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE FRESNILLO**

José de Jesús Reyes Sánchez  
 Juan Antonio González Sáenz

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.46122161115>

**CAPÍTULO 16.....227****REESTRUTURAÇÃO: QUAIS OS IMPACTOS DOS PROCESSOS DE AQUISIÇÃO NA PERFORMANCE DAS EMPRESAS EUROPEIAS?**

Susana Carreira Rodrigues

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.46122161116>

**CAPÍTULO 17.....242****O ESSENCIAL SOBRE OS ATIVOS INTANGÍVEIS DAS EMPRESAS COTADAS**


## EM MERCADO REGULAMENTADO EM PORTUGAL

Ângelo Martins

Pedro Matias


Miguel Gonçalves

Sónia Rito

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.46122161117>
**CAPÍTULO 18.....254**

## INTEGRAÇÃO DA LOGÍSTICA REVERSA NO SISTEMA DE INFORMAÇÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

Larissa Vale Diniz

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.46122161118>
**CAPÍTULO 19.....265**


## PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL E COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL NAS PMES PORTUGUESAS

Rui Silva

Galvão Meirinhos

Amélia Carvalho

Ana Ferreira

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.46122161119>
**SOBRE O ORGANIZADOR.....297****ÍNDICE REMISSIVO.....298**

# PROCEDIMIENTO PARA EL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCION DEL PERSONAL EN EMPRESAS MEXICANAS

*Data de aceite: 01/11/2022*

### **Víctor Manuel Piedra Mayorga**

Docente investigador de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo de la Escuela Superior de Ciudad Sahagún

### **Rafael Granillo Macias**

Investigador de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo de la Escuela Superior de Ciudad Sahagún

### **Miguel Angel Vázquez Alamilla**

Coordinador Investigador de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Escuela Superior de Tlahuelilpan

### **Raúl Rodríguez Moreno**

Docente investigador de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo de la Escuela Superior de Tlahuelilpan

### **Miriam Leilani Piedra Guzmán**

Docente investigador de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo de la Escuela Superior de Ciudad Sahagún

### **Maria Eugenia Alcantara Hernández**

Docente investigador de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo de la Escuela Superior de Ciudad Sahagún

**RESUMEN:** Los procedimientos utilizados para contratar personal se realiza a través de la integración y obtención de datos académicos, psicométricos, culturales, conocimientos, o de salud, para contratar a la persona adecuada de acuerdo al perfil del puesto, evitando con ello problemas futuros en su desempeño y comportamiento dentro de la organización, para escoger a un nuevo candidato es importante ubicar el puesto o vacante a cubrir con las características necesarias y específicas, para que de la misma forma el candidato que quiera postularse conozca los requisitos requeridos para ser contratado, una vez determinado las características del perfil, el siguiente paso es seleccionar al candidato cuyas características sean las solicitadas para el puesto e iniciar el proceso de contratación con una entrevista para conocer sus aspiraciones, objetivos, vida laboral y la experiencia que tiene para ocupar el puesto de trabajo ofertado de acuerdo a las actividades en las que se va desenvolver, posteriormente se lleva a cabo el proceso de inducción informándole sobre los aspectos relevantes de la empresa y sobre sus actividades a realizar (Escobar, 2005).

**PALABRAS CLAVE:** Reclutamiento,

selección, productividad.

**ABSTRACT:** The procedures used to hire personnel are carried out through the integration and obtaining of academic, psychometric, cultural, knowledge, or health data, to hire the right person according to the position profile, thereby avoiding future problems in their performance. and behavior within the organization, to choose a new candidate it is important to locate the position or vacancy to be filled with the necessary and specific characteristics, so that in the same way the candidate who wants to apply knows the requirements required to be hired, once the characteristics of the profile have been determined, the next step is to select the candidate whose characteristics are those requested for the position and start the hiring process with an interview to find out about their aspirations, objectives, work life and the experience they have to occupy the job position. offered according to the activities in which it will develop, poster The induction process is usually carried out informing you about the relevant aspects of the company and about its activities to be carried out (Escobar, 2005).

**KEYWORDS:** Recruitment, selection, productivity

## INTRODUCCIÓN

El proceso de selección de personal es un aspecto relevante para las organizaciones ya que de ello depende una buena contratación con personal adecuado y afín a los objetivos de la empresa, esto pareciera ser algo muy sencillo pero se deben seguir los lineamientos que mencionan los diversos procesos administrativos para seleccionar a un buen trabajador que cubra las características del trabajo postulado, este proceso es un instrumento esencial para fomentar el desarrollo organizativo y la competitividad empresarial, si se gestiona profesionalmente garantiza calidad, profesionalidad, productividad y enriquece el capital intelectual de la empresa (CESUMA, 2021).

Beneficios (Arzate, 2021)

- a) Eliminación de los costos por rotación excesiva de personal.
- b) La posibilidad de supervisar la estructura y necesidades de la organización.
- c) La introducción de cambios empresariales innovadores gracias a la identificación de los perfiles adecuados que aumentan la rentabilidad.
- d) Una buena selección no sólo permite definir las aptitudes de los candidatos, sino también su potencial, lo que es esencial en un mundo laboral en constante cambio.

## FASES DE SELECCIÓN

- a) Fase preliminar: es el análisis y descripción del trabajo, a través de la reunión de información sobre las funciones del puesto de trabajo, identificando las tareas y aptitudes necesarias para cumplir esa función, además de analizar y describir el organigrama de la empresa (Universia, 2022).

- I. Redactar de un mapa las actividades y responsabilidades relacionadas con el puesto (descripción del puesto).
  - II. Definir el título y el propósito del puesto, la ubicación en el organigrama, señalando las relaciones jerárquicas, las tareas principales, el rango salarial y el propósito del puesto.
  - III. Identificar las características, aptitudes, servicios requeridos y que ofrecen un valor añadido (especificación de la persona).
- b) Reclutamiento: es el proceso de reunir solicitudes de individuos, identificar y atraer a futuros empleados capacitados e idóneos para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, una vez establecidos los elementos distintivos que debe poseer el candidato ideal, se puede decidir sobre las fuentes de reclutamiento como (Ortega, 2017):
- I. Fuentes internas: son las acciones de búsqueda de personal implementadas por la propia empresa, considerándose a partir de las solicitudes de los empleados, los concursos internos o la rotación de puestos de trabajo.
  - II. Fuentes externas van desde las aplicaciones a través de anuncios, pasando por el uso de los nombres de los recién graduados, hasta las recomendaciones profesionales y la investigación activa a través de las redes sociales.
- c) Selección y evaluación: se lleva a cabo un examen inicial de los planes de estudios en función de los elementos que se van a desempeñar, seguido de la determinación de los criterios para seleccionar y convocar a los candidatos, en esta fase se utilizan métodos como la entrevista, evaluación, pruebas, cuestionarios de psico-aptitud, pruebas prácticas o gamificación, en la entrevista se analiza su lenguaje verbal y no verbal, habilidades, experiencia y por supuesto solucionar las dudas que se presenten, luego deben ser sometidos a una prueba de conocimiento y una medición psicológica, finalmente el jefe de área debe tener una entrevista directamente con el candidato elegido para comprobar detalles fundamentales para el puesto, en la evaluación se identifican los puntos clave, si estos no quedaron lo suficientemente claros es necesario reforzarlos ya que es una parte muy importante para el trabajador y lo debe tener en cuenta, en la prueba del trabajador se van detectando los errores o el incumplimiento de las indicaciones para que de cierta forma se puedan ir corrigiendo y no genere problemas dentro de la empresa o accidentes (Anahuac, 2019).
- d) Inducción del personal: es el proceso por el cual un empleado adquiere los conocimientos necesarios para manejarse dentro de la empresa e integrarse plenamente en su funcionamiento, es la última fase del proceso de selección, contratar al personal adecuado tiene un gran impacto en el clima y cultura de la organización, hay que asegurarse de que el empleado tenga objetivos afines a la organización, cuando una persona se integra a una nueva empresa, desconocida para él, o a un nuevo grupo de trabajo, se da un proceso llamado socialización entre el nuevo empleado y la organización, en este proceso el empleado comprende y

acepta los valores, normas y convicciones que se postulan en una organización (Jofre, 2021).

## **METODOLOGÍA**

El estudio es cualitativo, descriptivo y se desarrolla con la intención de conocer cuál es el procedimiento para el reclutamiento, selección e inducción del personal que utiliza una empresa, con el objetivo de realizar propuestas que permitan contratar al mejor personal con un procedimiento actual en recursos y técnicas nuevas, las preguntas de investigación e hipótesis planteadas están relacionadas con este proceso de reclutamiento, la información recabada fue hecha en diferentes portales digitales relacionadas a la temática a investigar.

## **DESARROLLO**

Contratar a los trabajadores adecuados no solo permitirá que exista un ambiente cordial en cada departamento de la empresa, también ayuda a mejorar la productividad, competitividad e impacta positivamente en los resultados finales y se ve reflejado en las contrataciones de mejor calidad, mayor tasa de retención, reducción de costos y una mayor satisfacción laboral personal (Arzate, 2021).

## **PASOS**

a) Ubicar la necesidad de una nueva vacante: el surgimiento de una vacante se puede establecer con anticipación (salvo una emergencia como accidente o fallecimiento) por renuncias, despidos, jubilaciones o vacaciones, ya que las renuncias se deben avisar con por lo menos 30 días de anticipación (Universia, 2022).

b) Definir el perfil deseado: las empresas deben de tener en claro el tipo de candidato que se desea, el nivel de funciones y responsabilidades como de las competencias requeridas para el puesto y los escenarios futuros que se puedan presentar es por eso que es importante fijar las características a cumplir por los postulantes como edad, aptitudes, cualidades, formación académica y experiencia laboral (Jofre, 2021).

c) Revisión de candidaturas y preselección: el reclutamiento se inicia con el anuncio de la oferta de trabajo, este puede lanzarse a través de los canales oficiales de la compañía como (página web y redes sociales) o mediante sitios externos para posteriormente comenzar con la etapa de recepción de curriculum y preselección de candidatos donde se debe de escoger entre los aspirantes que respondan al perfil deseado (ESAN, 2019).

d) Contratación: en esta etapa se debe de explicar al postulante los aspectos legales de su contratación, condiciones de trabajo y los beneficios que recibirá, esto permitirá evitar un mayor costo o si hay fracaso en la elección del candidato elegido durante el proceso.



e) Proceso de capacitación: es importante y necesario capacitar al trabajador, en la tarea a desempeñar y los requerimientos particulares del puesto a cubrir.

Para puestos con un contrato de un año de duración, sujetos a un aviso de vacante, el proceso de reclutamiento (vease grafico 1) llevar de 2 a 4 meses e incluye los siguientes pasos (Jaime, 2022):

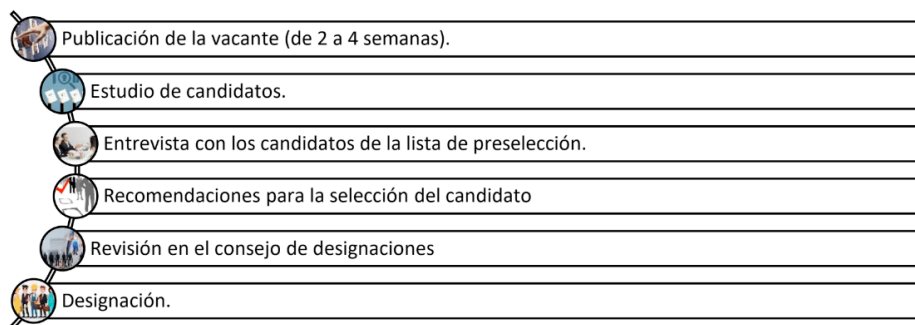


Gráfico 1: duración para la contratación de puestos de trabajo.

Para puestos con un contrato de entre 3 y 9 meses de duración, sujetos a aviso especial de vacante, el proceso de reclutamiento puede llevar de 2 a 4 (vease grafico 2) e incluye los siguientes pasos (Albornoz, 2022):

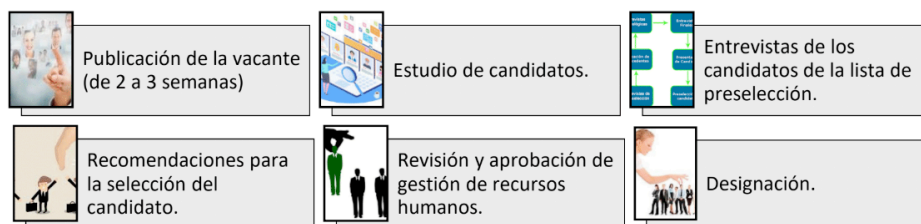


Gráfico 2: características para ocupar puestos de trabajo de 3 a 9 meses de duración

En el proceso de la inducción se puede capacitar al personal para realizar bien las actividades asignadas y tener un buen desenvolvimiento dentro de la empresa, de acuerdo a un procedimiento de lo contrario podría generar errores o incluso accidentes en los trabajadores ya que al no saber cómo realizar las actividades asignadas se dejan llevar por lo que creen, y no por lo que debe ser (SR, 2021), a continuación se describen los pasos para realizar una inducción (vease grafico 3).

<p>La inducción puede darse en dos partes, una al firmar el contrato y otra en el primer día de trabajo del nuevo empleado, de la siguiente manera:</p>	
<p><b>Bienvenida:</b> apoyar el ingreso del nuevo empleado a la empresa en forma cordial, invitándole desde el inicio a sentir confianza, gusto y compromiso, se le muestra la estructura de la organización en un organigrama general de la compañía, objetivos, historia, misión, visión, tamaño de la empresa. Charla motivacional.</p>	<p><b>Recorrido por la empresa:</b> Hablarle de la empresa: como empezó, sus fundadores, quienes la integran, cuáles son sus objetivos, metas, tipo de empresa, explicarle la misión, visión, objetivos y metas.</p>
<p><b>Políticas generales</b> como el horario laboral, día, lugar, hora de pago, qué se debe hacer cuando no se asiste al trabajo, normas de seguridad, áreas de servicio para el personal o actividades recreativas de la empresa.</p>	<p><b>Presentaciones:</b> con el supervisor o jefe directo, con los compañeros de trabajo o subordinados, en su caso. Los turnos de producción y permisos.</p>
<p><b>Ubicación del empleado en su puesto de trabajo:</b> objetivo del puesto, labores a cargo del empleado, la relación con otros puestos de trabajo.</p>	<p><b>Al recorrer la empresa con el empleado se debe de asegurar que haya entendido con claridad cada punto importante, como las salidas de emergencia, las rutas de evacuación, áreas de peligro o restringidas, áreas de recreación en los tiempos de descansos.</b></p>
<p><b>Qué tipo de empresa es, a qué se dedica la empresa, que tipo de servicios presta, cuál es su giro, que tipo de clientes se tienen, cómo es el sistema productivo hasta llegar al producto final.</b></p>	<p><b>Lineamientos generales de la empresa, normas, responsabilidades, prestaciones, horario general de trabajo, horario de comida, horario de descanso, sanciones, uso de tarjeta o reloj de entradas y salidas, día, lugar y hora de pago. Políticas en cuanto a tiempo extra, manejo de compensaciones e incrementos de salario.</b></p>
<p><b>Qué se debe hacer cuando se falta, a quien debe dirigirse, si necesita un permiso o tiene un problema de salud, explicarle cuales son las sanciones correspondientes en caso de faltas no justificadas.</b></p>	<p><b>Cuál es el periodo vacacional y cómo se pide, especificar los días que no se trabaja y si existen, en qué días se trabaja únicamente hasta mediodía.</b></p>
<p><b>En dónde está ubicado el botiquín, qué contiene y cuándo se puede hacer uso de él. En dónde están los extinguidores, la escalera o salida de emergencia.</b></p>	<p><b>Áreas de servicio al personal. Donde está el baño, comedor, sala de descanso, sala de capacitación o casilleros.</b></p>
<p><b>Ley Federal de Trabajo, contrato colectivo y contrato personal, reglamento interior de trabajo.</b></p>	<p><b>Actividades recreativas de la empresa.</b></p>
<p><b>Presentar al nuevo empleado con el grupo de trabajo. Y que alguien le dé la bienvenida para una buena integración del trabajador con sus compañeros.</b></p>	<p><b>Explicar al nuevo empleado, en qué consiste específicamente su puesto, donde se ubica dentro de la empresa y cómo lo debe desarrollar, los objetivos del puesto, por qué y para qué está hecho y funciones.</b></p>

Realizar una reunión informal de un máximo de quince minutos para presentar al nuevo empleado con sus compañeros, jefes y subordinados, presentarlo, diciendo su nombre, el puesto que va a ocupar y desde cuándo, su relación laboral con el supervisor o jefe directo, con los compañeros de trabajo o con los subordinados, si los tiene.	Un método sencillo y económico, para introducir al personal de nuevo ingreso, es el llamado método del “acompañante”, que puede ser otra persona que desempeñe un puesto similar en la misma área y que lo presente e introduzca en su nuevo puesto, se recomienda elaborar un pequeño manual de Inducción que contenga la información más importante acerca de la empresa y los aspectos que son generales.
Que se espera de su desempeño en el trabajo, de sus funciones, debe de hablársele del desempeño, de la responsabilidad, de cómo debe manejar la información. Explicarle cómo debe ser su conducta y su presentación. En caso de que deba usar uniforme, decirle por qué y para qué.	Manual de funciones del cargo a desarrollar definiendo con claridad las responsabilidades, alcances y funciones específicas del cargo a desempeñar.
Se debe de brindar toda la información específica del oficio a desarrollar dentro de la compañía, ya que todas las personas necesitan recibir instrucciones claras y sencillas sobre las actividades que van a realizar para poder desenvolverse mejor y tener específicamente los puntos de cómo se espera que lo haga y como se debe de hacer, esta etapa es generalmente liderada por el personal dirigente del cargo.	El panorama específico de factores de riesgo de acuerdo al puesto que se va a trabajar y el mapa de riesgos de la empresa, es importante que los trabajadores sepan a qué tipo de riesgos se someten cuando realizan su trabajo para así tener precauciones.
Vale la pena que a los quince días o al mes de trabajo del empleado, se mande a llamar para preguntarle cómo va y quizá repasar con él alguno de los puntos del programa de inducción.	

Gráfico 3: estrategias de inducción

## TIPOS DE INDUCCIÓN

- Inducción informal: es el primer contacto entre empleado y sus nuevos compañeros y la atención que pueda surgirle en los primeros días de su entrada en la empresa.
- Inducción formal la cual requiere de indicaciones por escrito y puede recaer en los trabajadores, seleccionados para tal cometido (Jaime, 2022).

Beneficios del programa de inducción (SR, 2021)

- Menor rotación de personal.
- Bajar la angustia del cambio.
- Disminuir el desconcierto.
- Ayudarle a ser productivo desde el inicio en la empresa.
- Evitar errores debidos a falta de información que puedan repercutir en costos para la empresa.
- Clarificar expectativas del trabajador.
- Facilitación del aprendizaje.
- Orienta al trabajador en sus primeros días, ayuda al empleado a sentirse respal-

dado desde el primer momento.

- Permite una mejor capacitación que además incrementa la imagen de la organización y marca.
- Mayores niveles de motivación y productividad.
- El empleado que se siente acompañado en su llegada a la empresa afronta los retos con una mayor motivación y seguridad lo cual lo hace más productivo.
- Reducción de periodos de adaptación.
- Facilidad para hacer las cosas.
- Mayor retención del talento humano.
- Existe mayor grado de compromiso y ganas de permanecer por más tiempo en la compañía.
- Evita malos entendidos y confusiones.
- La desinformación o falta de indicaciones sobre cómo proceder a la llegada a la empresa puede generar constantes malentendidos y de cierta forma frustración para el trabajador por lo cual hará que no haga las actividades como las tiene que hacer y cometa errores y de tal forma puede llegar al grado de que el trabajador se sienta mal y quiera irse.
- Facilita la adaptación al puesto coordinada por el departamento de R.H. para asumir las funciones más concretas de su trabajo.

Toda esta información se debe de tratar con especificidad dado de que de cierta forma de esto depende el buen desempeño en el proceso del nuevo empleado, toda esta información debe ser proporcionada al trabajador de tal forma que pueda consultarla (ESAN, 2019).

#### Características sugeribles del reclutador (DF, 2016)

- Realizar entrevistas y filtrar candidatos para puestos vacantes.
- Un reclutador debe saber cómo acceder a los candidatos.
- Conocer a la perfección qué se necesita en cada vacante.
- Debe usar métodos de selección eficaces.
- Un reclutador debe tener en cuenta la cultura empresarial.
- Un reclutador debe apostar por las “soft skills” y la retención del talento
- Llegar preparado y mostrar interés leyendo el currículum del candidato ayudará a la persona a tener confianza y a ser más abierta al describirse a sí misma.
- Mantener una buena comunicación permite poner a la persona sentirse a gusto.
- Dejar que el candidato hable y que el reclutador se concentre en escuchar; para no invadir la privacidad, puede ser útil hacer preguntas aclaratorias como: ¿Qué

quieres decir? ¿Cómo es eso?;

- Considerar los hechos conflictivos.
- Evitar las situaciones de fatiga y tensión mental ayuda a crear una atmósfera relajada.
- Es aconsejable hacer preguntas que no contengan ya las respuestas, prestar atención a la duración del trabajo anterior, el nivel de motivación del candidato y su capacidad para producir resultados.
- Tendencia a escuchar y tener honestidad intelectual demuestran profesionalismo.
- Velocidad para conseguir los mejores candidatos potenciales.
- Tener capacidad escrupulosa para seleccionar candidatos a través de entrevistas, centro de evaluación, gestión de pruebas, cuestionarios de psico-aptitud y pruebas prácticas.
- Mantener una constante vigilancia del estado de bienestar de la empresa con el personal insertado.

La búsqueda y selección del personal ahorra tiempo y recursos y esto marca la diferencia, porque tener las personas adecuadas en la organización puede hacer que su empresa dé un salto cualitativo. El panorama del mercado laboral obliga a que las empresas demanden a sus empleados habilidades diferentes que los ayuden a mantenerse a la vanguardia, las habilidades más demandadas por las empresas son (Arranz, 2022):

- Resolución de problemas.
- Toma de decisiones.
- Competencias tecnológicas.
- Creatividad.
- Pensamiento crítico.
- Flexibilidad.
- Trabajo en equipo.
- Inteligencia emocional.
- Liderazgo.
- Innovación.
- Mantenerse en continuo aprendizaje para no rezagarse en comparación con las nuevas generaciones o para no ser sustituidos fácilmente por los inminentes procesos de automatización.
- Priorizar los proyectos colaborativos o internacionales, ya que estos demuestran que el candidato trabaja bien en equipo, domina más de un idioma y posee

rasgos de liderazgo, pensamiento crítico y adaptabilidad.

- Diseño y manejo de tecnologías y marketing digital.

Se recomienda actualizar el CV y dar prioridad a cursos de actualización, diplomados, posgrados y certificados, así como resaltar los diferentes programas y software que se dominan o se están estudiando (Jaime, 2022).

## RECLUTAMIENTO 4.0

Está centrado en las posibilidades que ofrecen las redes sociales para encontrar a los candidatos mejor preparados con las características necesarias para integrarse a las empresas, y con el talento suficiente y necesario que cada departamento de la organización necesita. La transformación digital ha provocado que la utilización de estas plataformas para las empresas sea importante no solo a la hora de captar, retener talento y obtener una buena reputación digital; sino también para los propios candidatos, hoy se pueden observar enlaces, portafolios o trabajos anteriores. De esta manera el currículum no es algo teórico, sino que se puede demostrar la valía con proyectos y casos prácticos de manera actualizada (Bizneo, 2022).

## HISTORIA DEL RECLUTAMIENTO

En los años 90 el reclutamiento 1.0 (vease grafico 4) los candidatos veían las ofertas de empleo publicadas en los periódicos y acudían con el currículum en mano a la empresa para postularse al trabajo. Las empresas recogían los currículos y los almacenaban en multitud de carpetas en función del proceso de selección al que optase (DF, 2016).

- Reclutamiento 2.0: Las ofertas se difundían a través de la Red y se facilitaba el acceso a los candidatos y la captación de talento a las empresas. Ahora llegaban a más gente y podían encontrar al empleado ideal para el puesto, en este momento aparecen los portales de reclutamiento y el inicio de las redes sociales (Arranz, 2022).
- Reclutamiento 3.0. En el año 2011 el uso de Internet, los móviles y las Redes Sociales era algo cotidiano. LinkedIn comienza a adquirir fuerza y aparecen portales de empleo más profesionalizados como Infojobs (IJ, 2021).
- Reclutamiento 4.0: existe más acceso a más candidatos a través de la publicación de la oferta en un gran número de webs, portales, redes sociales, la empresa puede llamar la atención no solo de las personas que estén buscando trabajo sino también de aquellas que quieren mejorar sus condiciones y crecer profesionalmente (CA, 2021).

Con el reclutamiento 4.0 existe una mayor segmentación ya que se afinan los resultados en la búsqueda del candidato ideal porque en las ofertas se pueden poner filtros, ver su disponibilidad, se puede delimitar un área geográfica en el que debe vivir para no

estar lejos de la oficina, edad, simplifica la identificación de competencias, logra facilitar la comprobación de las aptitudes y competencias con las que cuenta el candidato con las solicitadas por la compañía.

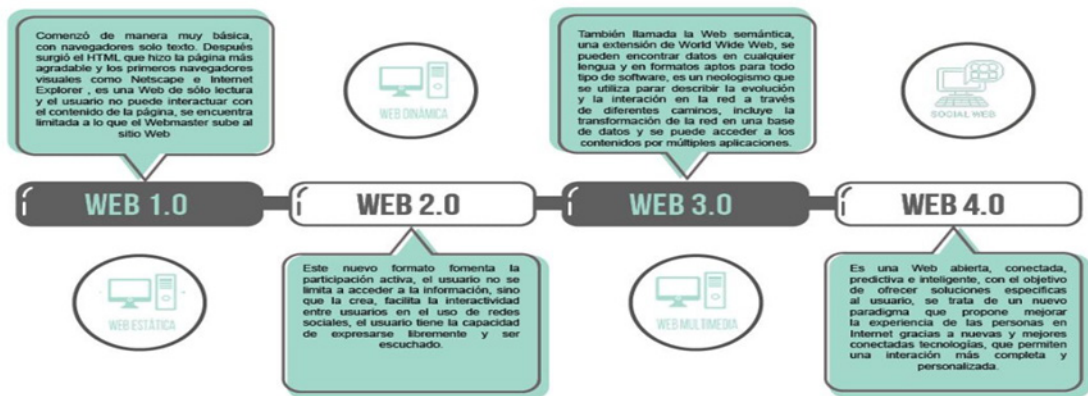


Gráfico 4: historia del reclutamiento de 1.0 a 4.0

Se pueden ver los trabajos del candidato accediendo a través de un link a algunos de sus proyectos o portafolios permite valorar si es lo que la entidad busca para el puesto o no, se optimiza tiempo, dinero, se amplía la red de contactos, hay más acceso a nuevos métodos de selección (ESAN, 2019), (vease grafico 5).

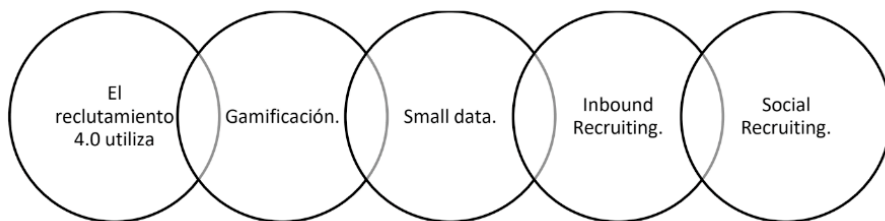


Gráfico 5: recursos del reclutamiento 4.0

La rapidez con la que evoluciona todo en internet y la falta de formación concreta en esta área provoca errores en la puesta en práctica del reclutamiento 4.0 (Scream, 2022).

Técnicas (Albornoz, 2022)

- **Gamificación:** consiste en utilizar dinámicas de juegos en otros contextos, el objetivo es encontrar al candidato perfecto, se logra también un aumento de la creatividad y potenciar la imagen de marca de la empresa, el candidato debe tener:

I. Adaptabilidad: el juego debe adaptarse a las necesidades del puesto que la empresa desea cubrir. Es decir, no será igual un proceso de gamificación para encontrar un ingeniero de caminos que para incorporar a un periodista.

II. Atractivo: los candidatos deben sentir ganas de participar y estar motivados por lograr el puesto.

III. Seguridad: las normas y el proceso de gamificación deben estar correctamente preparadas y estudiadas para que ningún candidato pueda realizarlo de forma fraudulenta.

IV. Seriedad: la gamificación es algo muy serio por eso es necesario concienciar a todos los trabajadores de su relevancia para que no perjudiquen el proceso.

- Tablas clasificatorias: el responsable de RR. HH elabora una tabla con el nombre de los candidatos, los objetivos marcados en el proceso de gamificación y la puntuación en cada tarea. Aquellos que sumen las puntuaciones más elevadas pasarán a la siguiente fase.
- Puzzles: este tipo de juego tiene mucho éxito en los procesos de selección por gamificación ya que permite al entrevistador conocer las dotes del candidato para resolver situaciones difíciles y demostrar las capacidades personales.
- Crear espacios virtuales de trabajo: permite acceder a más candidatos desde cualquier parte del mundo sin que suponga un desembolso económico ya que internet facilita este tipo de networking en el que el reclutador puede ver las competencias de los entrevistados estén donde estén.
- Recompensas: estimula a los candidatos a obtener beneficios como recompensas económicas o beneficios sociales como viajes o flexibilidad horaria.
- Barras de progreso: se mide el nivel de progreso de los candidatos por lo que estos aumentan su esfuerzo durante el proceso de reclutamiento.

Social Recruiting: se obtienen candidatos que están buscando empleo, pero también se consigue el interés de otros que están trabajando (Scream, 2022).

## VENTAJAS

- Capacidad para generar una base de datos de talento actualizada, aumenta el alcance de potenciales candidatos gracias al multiposting y simplifica la tarea de contactar con los candidatos.
- Inbound Recruiting se fundamenta en cuatro pilares:
  - I. Atrae a los candidatos al difundir los valores de la empresa, las bondades de trabajar en ella y lo que aporta a la sociedad.



II. Convierte al usuario en candidato del proceso de selección. Para ello hay que publicar claramente los profesionales que se necesitan, los puestos vacantes y facilitar la inscripción de talento.

III. Se comunica fluidamente con el candidato. Le mantiene informado en todo momento sobre cuál es el estado de su candidatura y promueve el feedback tanto con la persona que finalmente es contratada como con las que se quedan a lo largo del proceso.

IV. Enamora a los no seleccionados porque al haber recibido un buen trato durante todo el proceso de selección, los candidatos eliminados, se convierten en embajadores de marca.

- **Small Data:** se basa en el análisis de datos más concretos que sirvan para afinar el resultado y encontrar a los candidatos que reúnen las mejores características.
- **Nanotecnología:** es una técnica de reclutamiento en crecimiento. Consiste en poner al candidato en una determinada situación o ante un estímulo para comprobar cómo reaccionaría en el puesto que tiene que cubrir si es seleccionado.

Desventajas del reclutamiento 4.0 (GP, 2022)

- Basarse en la consulta de las redes sociales para llevar a cabo un proceso de selección también puede tener algún inconveniente.
- Descartar a candidatos por temas personales.
- Cuando el responsable de RR. HH. consulta las redes sociales de los candidatos puede ver comentarios o fotografías con las que no esté de acuerdo o que entren en conflicto con sus valores y eliminar inmediatamente al candidato, aunque profesionalmente pudiera ser válido.
- Contratar al empleado equivocado.
- Puede que el reclutador haya encontrado buenas referencias sobre el candidato en sus redes sociales, pero cuando empieza a trabajar en la empresa se dé cuenta de que no es suficiente y no reúne los requisitos necesarios.
- Falta de especialización del responsable de RR. HH.

## **CRIBA CURRICULAR**

Es la referencia a aquella etapa del proceso de selección en la que los reclutadores revisan los currículums que han ido recibiendo y seleccionan a los candidatos que mejor se adaptan a los requisitos de la oferta de empleo y valores de la empresa, el objetivo es reducir el número de candidatos que los seleccionadores deberán entrevistar telefónicamente y/o personalmente y quedarse solamente con aquellos postulantes que cuentan con las características adecuadas para desempeñar de forma óptima el puesto ofertado (IJ, 2021).

El proceso de criba se lleva a cabo a través de la publicación de ofertas de trabajo en alguno de los portales de empleo o redes sociales profesionales que existen en la red,

se reciben los currículos correspondientes y los revisan uno por uno (Bizneo, 2022).

#### Ventajas (GP, 2022)

- Correcta gestión de un número abultado de currículums.
- Mejores candidatos.
- Ahorro de tiempo y dinero.
- Unificar candidaturas.
- Comunicarte con tu equipo.
- Pruebas psicométricas de personalidad.
- fiabilidad prueba psicométrica
- killer questions, el análisis del currículum, y el análisis de la carta de presentación.
- Las entrevistas telefónicas y las pruebas grafológicas, por su parte, también pueden ayudar.
- Busca tareas y funciones
- Identifica las habilidades y competencias técnicas de tus candidatos rápidamente
- Estudios que tengan un determinado nivel educativo, se prioriza a los candidatos que tengan conocimiento sobre determinadas empresas clave del sector, también se evita aquellos candidatos que están sobre capacitados para el puesto.
- Logros profesionales.
- Centrado en los idiomas.
- Se puede descartar automáticamente a los sujetos que incluyan faltas ortográficas o fallos en la redacción de sus currículos, esto demuestra cierta falta de atención a los detalles.
- Evitar la rotación laboral, clave en la criba curricular
- La empresa puede enfocar la búsqueda en profesionales que hayan tenido una larga trayectoria en una sola empresa o, por el contrario, otras empresas prefieren a sujetos activos y que asuman riesgos.
- Responsabilidades
- Organización
- Localización y disponibilidad para viajar
- Disponibilidad de horario o de incorporación inmediata
- Las Killer Questions son preguntas “asesinas” que el empleador plantea a los postulantes a una determinada oferta de trabajo y cuya respuesta supone la

continuación o abandono del proceso de selección.

- Pruebas psicométricas para captar talento
- La localización del candidato puede ser determinante en la criba curricular.
- Disponibilidad para trabajar en los días/horarios que requiere el puesto ofertado.
- Su disponibilidad para incorporarse en una determinada fecha, en caso de que el postulante esté trabajando y necesite dar un preaviso a su actual empresa.
- Formación y títulos.
- Su experiencia laboral previa.
- Idiomas y certificaciones.
- Habilidades blandas –trabajo en equipo, capacidad de adaptación y negociación– necesarias para un correcto desempeño del puesto ofertado.
- Análisis de la carta de presentación: considera las habilidades de persuasión (cómo «se vende» el candidato), si se trata de una persona más formal o más distendida, si es creativa (o ha optado por un modelo tipo de carta), si se ha informado sobre la empresa o se ha postulado de manera masiva, además del contenido, aquí también se evalúa la estructura de las ideas, su organización, presentación y el tono.
- Entrevista telefónica son utilizadas por los departamentos de RR. HH. como una herramienta para determinar qué candidatos pasarán a la entrevista personal. Se trata de un tipo de entrevista corta, de entre cinco y diez minutos de duración y su principal objetivo es verificar y ampliar la información contenida en el curriculum vitae, pueden también constituir el primer paso para entrevistar a aspirantes que se encuentren lejos de nosotros. En este caso sirven para establecer si merece la pena o no pagar un viaje para que el candidato realice una entrevista presencial.
- Pruebas grafológicas para revelar rasgos de personalidad.
- Esto permitirá ahorrar tiempo y reducir los candidatos para un proceso de selección más ágil.

Errores en el reclutamiento de talento (CA, 2021).

- En una criba curricular la cantidad cuenta más que la calidad.
- Leer cada CV con muchísima profundidad.
- El CV es la única fuente de información sobre el candidato en la criba curricular
- Consulta de las redes sociales proporcionan información sobre los candidatos que no siempre es posible encontrar en un CV clásico.
- Datos relevantes que no aparecen en el curriculum.
- La personalidad del candidato, para evaluar si esta se puede ajustar a la cultura

organizacional.

- Comentarios y apreciaciones de otras personas sobre el candidato, sobre todo en tema laboral (los encontrarás sobre todo en LinkedIn).
- Publicación de contenidos polémicos, como: faltas de respeto hacia otros usuarios, faltas de ortografía graves, contenido ilegal o incompatible con tu filosofía de empresa (Ortega, 2017).

## CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

En la actualidad la demanda de personal más idóneo para las organizaciones es un factor que en muchos casos determina la productividad y rentabilidad de las empresas, por tal motivo es conveniente aplicar los métodos correspondientes más efectivos para que la contratación sea eficaz en términos de resultados y utilidades, con personal que cumpla con los perfiles necesarios y que demanda la estructura organizacional, las empresas deben de apoyarse en las diferentes técnicas de reclutamiento actuales y tecnológicas para generar una producción con calidad con personal adecuado a las condicionantes del entorno mundial. El conocimiento de los procesos actuales que están utilizando las organizaciones exitosas deben ser considerados para que en la medida de lo posible se puedan aplicar dentro de las organizaciones mexicanas para lograr mejores resultados, mejor clima laboral, empleados felices y que la empresa permanezca en los mercados globales.

## REFERENCIAS

Albornoz (2022). Técnicas de selección de personal ¡Para cosechar equipos de calidad. Recuperado de 12 técnicas de selección de personal: nuevas y tradicionales (appvizer.es)

Anahuac. (23 de octubre de 2019). Habilidades que buscan los reclutadores. Recuperado de <https://www.anahuac.mx/blog/habilidades-que-buscan-reclutadores>

Arranz (2022). Las competencias más demandadas en las empresas. Recuperado de Competencias más demandadas en empresas | Fundación Adecco (fundacionadecco.org)

Arzate (2021). Beneficios del reclutamiento y selección mediante Servicios Especializados. Recuperado de Beneficios del reclutamiento y selección mediante Servicios Especializados (ips.com.mx)

Bizneo. (23 de julio de 2022). Criba curricular: qué es y cómo llevarla a cabo con éxito. Recuperado de <https://www.bizneo.com/blog/reclutamiento-4-0/>

CA (2021). Los empleados felices son los más productivos. Recuperado de Los empleados felices ¡son más productivos! | ConnectAmericas

CESUMA (2021)-. Como realizar una selección de personal. Recuperado de <https://www.cesuma.mx/blog/como-realizar-un-proceso-de-seleccion-de-personal.html>

DF (2016). El perfil que debe tener un reclutador. Recuperado de Características y perfil que debe tener un buen reclutador | Deusto (deustoformacion.com)

Escobar. (2005). *Las competencias laborales. ¿La estrategia laboral para la competitividad en las organizaciones.* Recuperado de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-59232005000300002](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232005000300002)

ESAN (2019). ¿Cuál es el proceso ideal de reclutamiento? Recuperado de ¿Cuál es el proceso ideal de reclutamiento? | Conexión ESAN

**GP (2022).** ¿Qué es el reclutamiento 4.0? Recuperado de ¿Qué es el reclutamiento 4.0? (grupospec.com)

IJ (2021). Preguntas que te ayudan a filtrar candidatos. Recuperado de Preguntas que te ayudan a filtrar candidatos | InfoJobs

Jaime (2022). Proceso de reclutamiento: interno y externo. Recuperado de Proceso de reclutamiento: interno y externo - HolmesHR

Jofre (2021). Programa de inducción al personal: beneficios y fases. Recuperado de Programa de inducción de personal: beneficios y fases • gestiopolis

Scream (2022). Lectura. Reclutamiento 3.0. Recuperado de Lectura Reclutamiento 3.0 | PDF | Reclutamiento | Gestión de recursos humanos (scribd.com)

SR (2021). Importancia y beneficios de la inducción de personal para la empresa. Recuperado de Importancia y beneficios de la inducción de personal para la empresa (sesametime.com)

Ortega (2017). Uso ético de la información. Recuperado de **Repositorio IIBI UNAM**

<https://ru.iibi.unam.mx> ›

Universia (2022). ¿Qué es el proceso de inducción. Recuperado de ¿Qué es el proceso de inducción? (universia.net)

**A**

Administração 10, 11, 13, 14, 24, 25, 27, 62, 63, 64, 65, 66, 68, 69, 70, 73, 87, 88, 93, 94, 95, 96, 97, 101, 103, 105, 106, 107, 108, 110, 113, 114, 116, 117, 124, 125, 127, 129, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 140, 142, 143, 144, 146, 147, 148, 149, 150, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 229, 230, 232, 240, 264, 297

Agricultura familiar 1, 2, 3, 5, 6, 9, 86, 91, 92, 93, 96, 97, 99, 101, 102, 105

Agroecologia 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9

Agronegócio 70, 73, 86, 98, 106

Aperfeiçoamento 129, 131, 133, 134, 142, 145, 146

Aplicabilidade da RSE 265

Aprendizagem 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 20, 21, 23, 24, 25, 33, 65, 66, 67, 110

Aquisição 63, 97, 98, 101, 104, 106, 108, 193, 227, 229, 230, 231, 232, 234, 235, 236, 237, 238, 239, 247, 250, 251

Assessoria 4, 9, 91, 93, 98, 100, 104

Ativos intangíveis 242, 243, 244, 245, 246, 247, 248, 249, 251, 252, 253

Autoridade 149, 156, 158

**B**

Bahia 70, 73, 75, 85, 86, 87, 88, 89

Brasil 1, 2, 3, 4, 5, 8, 25, 36, 62, 70, 71, 72, 76, 86, 87, 88, 89, 90, 92, 93, 94, 95, 97, 101, 105, 106, 107, 108, 120, 121, 125, 126, 127, 131, 132, 134, 146, 147, 150, 159, 160, 162, 240

**C**

Comportamento 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 37, 38, 46, 49, 51, 53, 60, 61, 62, 63, 65, 68, 116, 123, 155

Compra 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 35, 36, 37, 38, 42, 43, 45, 46, 47, 48, 50, 52, 53, 58, 60, 61, 63, 105, 167, 193, 229, 232, 247

Comunicação 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 34, 35, 46, 49, 54, 61, 66, 68, 111, 114, 117, 118, 123, 136, 140, 142, 144, 231, 297

Conhecimento 12, 13, 14, 15, 18, 19, 20, 23, 24, 25, 26, 37, 65, 67, 68, 69, 101, 107, 110, 113, 118, 119, 123, 124, 132, 136, 140, 142, 143, 144, 146, 147, 150, 155, 156, 157, 158, 232, 242, 252, 255, 257

Consultoria 91, 92, 93, 98, 99, 100, 101, 102, 104

Consumidor 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 37, 49, 51, 53, 55, 60, 61, 62, 63,

98, 262

## D

Desenvolvimento sustentável 1, 2, 3, 76, 86, 95, 98, 107, 121, 122, 124, 125, 126, 257, 258, 259, 265, 266, 270

Direito administrativo 106, 107, 149, 151, 157, 162, 163

## E

Ecovida 1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9

Educação 5, 16, 24, 90, 92, 97, 98, 105, 118, 119, 120, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 131, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 144, 297

Empreendedorismo 119, 120, 121, 123, 126, 127, 140

Empreendimento 100, 119, 120, 121, 122, 125

Empresas 26, 27, 28, 29, 30, 31, 34, 44, 45, 46, 49, 53, 54, 55, 56, 60, 61, 63, 64, 65, 66, 69, 89, 97, 101, 105, 109, 110, 112, 113, 115, 117, 126, 132, 166, 167, 168, 175, 182, 190, 201, 204, 209, 210, 214, 216, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 234, 235, 236, 237, 238, 239, 240, 242, 243, 244, 245, 249, 251, 252, 256, 257, 262, 297

Escola de Governo 129, 136, 147

Estratégias de RSE 265

## F

Feminino 27, 28, 29, 30, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 63, 138

Formação 22, 31, 67, 69, 103, 110, 122, 123, 125, 126, 129, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 139, 141, 142, 145, 146, 147, 148, 229, 245, 248, 250

Fresnillo 218, 219, 221, 225

Fusões 227, 228, 229, 230, 235, 236, 239, 240

## G

Gestão 2, 3, 7, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 22, 23, 24, 25, 26, 34, 55, 63, 70, 76, 77, 79, 82, 85, 86, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 100, 104, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 116, 117, 118, 119, 121, 122, 124, 126, 127, 130, 132, 134, 135, 136, 140, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 229, 230, 239, 240, 241, 250, 251, 253, 254, 257, 261, 262, 263, 297

Governança 24, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 101, 102, 104, 105, 106, 107, 108, 124, 136

**I**

Informação 10, 12, 13, 14, 15, 17, 18, 20, 22, 23, 24, 76, 100, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 136, 142, 145, 146, 231, 237, 243, 244, 245, 250, 251, 252, 254, 257, 262, 264

Inovação 13, 18, 65, 97, 110, 118, 119, 123, 126, 136, 140, 142, 244, 245, 297

**J**

Jogos 64, 65, 66, 67, 68, 69

**L**

Liderança 26, 67, 68, 96, 132, 135, 136

**M**

Marketing 25, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 49, 53, 56, 60, 61, 62, 63, 107, 147, 192, 193, 194, 198, 199, 200, 210, 222

Mel 91, 93, 97, 98, 99, 101, 102, 103, 104, 106, 108

Mercado 4, 5, 6, 9, 27, 28, 29, 30, 34, 35, 38, 55, 60, 65, 66, 68, 87, 91, 95, 98, 100, 102, 103, 104, 110, 123, 126, 135, 147, 167, 193, 209, 229, 230, 231, 232, 235, 236, 237, 238, 239, 240, 242, 243, 246, 248, 249, 252, 255, 257, 260, 261, 262, 263

Merenda 91, 93, 97, 98, 99, 101, 102, 103, 104, 106, 108

México 126, 127, 164, 175, 190, 192, 193, 218, 297

Mobilidade 119, 120, 121, 122, 124, 264

Mudança 10, 11, 12, 15, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 27, 91, 104, 130, 140, 231, 246, 261

Mulher 27, 28, 29, 30, 35, 40, 50, 60, 62, 138

**O**

Obras públicas 177, 178, 185, 186, 189

Organizações 2, 4, 6, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 17, 19, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 33, 34, 65, 68, 95, 110, 111, 112, 135, 229, 243, 245, 255, 256, 257, 258, 259, 261, 262, 263

**P**

Poder 15, 27, 31, 32, 35, 51, 61, 67, 68, 88, 92, 94, 101, 102, 103, 104, 116, 133, 140, 149, 150, 151, 152, 155, 159, 160, 161, 162, 163, 166, 168, 171, 193, 207, 230, 247, 248, 262

Portugal 110, 118, 127, 227, 242, 243, 244

Práticas de RSE 265, 273, 275, 278, 279, 280, 284, 286, 289, 290, 293, 294

Processo administrativo disciplinar 149, 150, 152, 153, 158



**R**

Reestruturação 101, 110, 227, 228, 229, 236, 238, 240

Responsabilidade social da empresas 265

Restaurantes 193

Rio de Janeiro 9, 24, 69, 71, 105, 107, 108, 109, 110, 113, 114, 116, 117, 127, 128, 146, 147, 148, 162, 163, 253, 264

**S**

Saneamento 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 86, 87, 88, 89, 90

Servidores públicos 129, 130, 131, 132, 135, 137, 139, 143, 145, 147, 149, 150, 151, 152, 154, 155, 161, 162

Soberania alimentar 1, 2, 3, 5, 8, 9

Sustentável 1, 2, 3, 8, 71, 72, 75, 76, 77, 78, 79, 86, 95, 98, 107, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 135, 228, 231, 256, 257, 258, 259

**T**

Tecnologia 4, 24, 74, 75, 76, 78, 80, 81, 82, 83, 84, 100, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 123, 126, 136, 142, 193, 297

Trânsito 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 153

**U**

Universidade 1, 24, 25, 90, 106, 107, 108, 118, 119, 120, 123, 124, 125, 126, 127, 132, 136, 147, 240, 263, 297

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br) 

[contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br) 

@atenaeditora 

[www.facebook.com/atenaeditora.com.br](https://www.facebook.com/atenaeditora.com.br) 

# ADMINISTRAÇÃO:

Gestão, liderança e inovação 3



**Atena**  
Editora

Ano 2022

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br) 

[contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br) 

@atenaeditora 

[www.facebook.com/atenaeditora.com.br](https://www.facebook.com/atenaeditora.com.br) 

# ADMINISTRAÇÃO:

Gestão, liderança e inovação 3



 **Atena**  
Editora

Ano 2022