

Diseño de un procedimiento para el reclutamiento y selección online de candidatos

Percy-Zayas, Indira de la Caridad; Martínez-Delgado, Edith

Diseño de un procedimiento para el reclutamiento y selección online de candidatos

Ciencias Holguín, vol. 29, núm. 1, 2023

Centro de Información y Gestión Tecnológica de Holguín, Cuba

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181574471001>

Esta licencia permite a otros entremezclar, ajustar y construir a partir de su obra con fines no comerciales, y aunque en sus nuevas creaciones deban reconocerle su autoría y no puedan ser utilizadas de manera comercial, no tienen que estar bajo una licencia con los mismos términos.



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional.

Diseño de un procedimiento para el reclutamiento y selección online de candidatos

Design of a procedure for the online recruitment and selection of candidates

Indira de la Caridad Percy-Zayas
Empresa de Telecomunicaciones de Cuba ETECSA S. A
División Territorial Artemisa, Cuba
indira.percy@etecsa.cu

Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181574471001>

 <https://orcid.org/0000-0002-9985-8888>

Edith Martínez-Delgado
Universidad Tecnológica de La Habana, Cuba
 <https://orcid.org/0000-0001-9725-7467>

Recepción: 28 Octubre 2022
Aprobación: 23 Diciembre 2022
Publicación: 30 Enero 2023

RESUMEN:

La tecnología actual permite contar con herramientas que facilitan la gestión del talento humano, tal es el caso del reclutamiento para la selección del personal on-line, el cual los autores lo destacan como un paso más allá al reclutamiento tradicional. La presente investigación fue realizada en la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba, ETECSA, en Artemisa, con el objetivo de proponer un procedimiento que contribuya a gestionar el proceso de reclutamiento y selección de candidatos de forma on-line. Para la realización del trabajo, se emplearon métodos como: observación, encuesta y entrevistas, para diagnosticar el procedimiento actual, se empleó la inducción-deducción en la determinación del diseño del procedimiento que se propone como una nueva herramienta para gestionar los recursos humanos. Se realizó la simulación del procedimiento, lo que demuestra su factibilidad, simplifica tareas y elimina actividades que no agregan valor, reduce los días desde la planificación hasta la contratación de candidatos.

PALABRAS CLAVE: Reclutamiento en Línea, Selección, Competencia.

ABSTRACT:

Current technology allows us to have tools that facilitate the management of human talent; such is the case of recruitment for the selection of personnel online, which the authors highlight as a step beyond traditional recruitment. The present investigation was carried out at the Cuban Telecommunications Company, ETECSA, in Artemisa, with the aim of proposing a procedure that contributes to managing the recruitment and selection process of candidates online. To carry out the work, methods such as: observation, survey and interviews were used, to diagnose the current procedure; induction-deduction was used in determining the design of the procedure that is proposed as a new tool to manage human resources. The simulation of the procedure was carried out, which demonstrates its feasibility, simplifies tasks and eliminates activities and reduces the days from planning to hiring candidates.

KEYWORDS: On-line recruitment, Selection, Competence.

INTRODUCCIÓN

El mundo laboral y la forma de gestionar el talento humano ha cambiado progresivamente en los últimos años como resultados de los avances tecnológicos, lo cual ha contribuido que muchas empresas hayan adaptado sus procesos, hace uso de esas nuevas tecnologías, para ser más coherentes con las tendencias del mundo actual.

Anteriormente, las formas de encontrar empleo se orientaban en ir de empresa a empresa a entregar Curriculum Vitae, leer en el periódico las convocatorias o salir a preguntar en diferentes entidades dónde tenían vacantes laborales, gracias al avance tecnológico, estas búsquedas se pueden realizar por internet.

Con la transformación digital de las empresas, las estrategias para captar talento propias del área de Recursos Humanos, también han sido modificadas y adaptadas a formas más efectivas para las organizaciones.

Internet es un lugar de referencia para muchos a la hora de buscar trabajo o de tejer una sólida red de contactos que pueda fortalecer nuestra relación con otros profesionales. Sus muchas funcionalidades están enfocadas en el ámbito del trabajo, por eso muchas personas en lugar de crear un currículum tradicional, se apoyan en diferentes plataformas de empleo que facilitan la tarea de encontrar empleo entre las que se encuentran, LinkedIn, InfoJobs, Infoempleo, Jooble Jobandtalent, OpciónEmpleo, TicJob, Tecnoempleo, Experteer, Computrabajo. En Cuba, la aplicación móvil Trabajar. En Cuba ha sido creada por el área de Informática del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, con el objetivo de facilitar el acceso a las ofertas de empleo en el país.

Con el paso de los años se observa cómo han evolucionado los sistemas de reclutamiento y selección de personal. Con la llegada de las redes sociales, surge un nuevo escenario lo que permite la entrada al llamado reclutamiento de personal 2.0, modalidad innovadora para encontrar a los candidatos a través de las redes sociales.

La utilización de Internet es un fenómeno que ha generado cambios significativos en la forma de realizar el reclutamiento, esto se evidencia en la manera en la que las organizaciones difunden las ofertas de empleo y recogen información de cada candidato interesados a ocupar el puesto vacante.

Las estrategias para captar talento han sido modificadas y adaptadas a formas más efectivas para las organizaciones. El reclutamiento online ha facilitado el contacto inmediato entre los candidatos y reclutadores. Ha llegado para agilizar los procesos de selección con herramientas digitales.

De esta manera, la no incorporación de las nuevas tecnologías como el Big Data, Redes Sociales, Inteligencia Artificial y la Realidad Virtual, en los procesos de reclutamiento y selección del personal, les impide posibilidades a las empresas de visualizar una mayor cantidad de candidatos, evaluarlos más rápido y ser más eficientes en la decisión de contratación. (Villalba Taba, 2020)

Son diversos los autores que abordan sobre la importancia y ventajas de tener en las entidades una bolsa de empleo donde accedan los candidatos a la creación de sus perfiles y de esta forma les permita a los reclutadores realizar el proceso de reclutamiento y selección on-line. Con el desarrollo de la tecnología, estas bolsas de empleos se encuentran en páginas web o aplicaciones móviles, lo que facilita el proceso de buscar empleo o buscar empleador más fácil.

Ante la situación epidemiológica provocada por la pandemia del Covid-19, muchas empresas han tenido que cambiar el sistema de trabajo presencial por, el teletrabajo, o trabajo a distancia, como medida para contener la propagación del virus. Esta situación ha impedido a las entidades que aún utilizan el método tradicional de reclutamiento, la realización de entrevistas y otros procesos porque la presencia física del candidato y los reclutadores, no ha sido sustituida por las nuevas estrategias. Tal es el caso de la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba, ETECSA, S.A, División Territorial Artemisa, en lo adelante, DTAR. La no incorporación de las nuevas tecnologías, impidió en la entidad, el cubrimiento de sus plazas vacantes en convocatoria, por lo cual, surge la necesidad de realizar esta investigación que tiene como objetivo: contribuir a la mejora de los procesos de reclutamiento y selección de personal.

Mediante las técnicas aplicadas en el diagnóstico del proceso actual para el reclutamiento y selección, se identificó, además, la ausencia de una Bolsa de Empleo, que limita las posibilidades de visualizar una mayor cantidad de candidatos, evaluarlos más rápido y ser más eficientes en la decisión de contratación.

MATERIALES Y MÉTODOS

Hoy en día el capital humano es considerado como el pilar más importante de las organizaciones. Para ello las áreas de talento humano han trabajado continuamente en el desarrollo de procesos de atracción y selección del personal, esto a través de la utilización de varios factores y áreas como la psicología, la administración y por supuesto la tecnología, dando evolución en los procesos a lo largo del tiempo. (Beltrán Cruz et al., 2021)

Uno de los procesos clave de la gestión de recursos humanos lo constituye el reclutamiento y selección del personal. El reclutamiento puede definirse como un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente capacitados y capaces de ocupar un puesto específico en una determinada organización.

A diferencia de ello, el proceso de selección de personal es aquel en el que se decide a qué candidato reclutado se contratará. Es un proceso de selección, elección o decisión, en el cual los responsables deciden el candidato que ocupará el puesto de trabajo. Es un proceso de comparación de las exigencias del puesto, lo que se quiere obtener y las características de los candidatos que optan por el puesto, estableciendo que de esta comparación los criterios para la decisión final. (Pérez et al., 2020)

Los procesos de reclutamiento y selección de personal, llevados a cabo de manera tradicional, han permitido la búsqueda del personal idóneo para las compañías, donde su función principal es identificar mediante métodos grupales y de forma presencial destacar las competencias del candidato con respecto al cargo o perfil requerido y dar a conocer sus destrezas en pro del desarrollo de la organización. Sin embargo, estos procesos en ocasiones generan más tiempo de lo esperado lo que provoca un retraso en el proceso de selección y en ocasiones falta de claridad sobre las fases que realizan los candidatos que participan del proceso.

Los cambios tecnológicos han evolucionado exponencialmente, esto a través de software y plataformas que integran componentes de inteligencia artificial, algoritmos, pruebas técnicas y psicotécnicas, en donde ya no es necesario citar presencialmente a un candidato para poder iniciar una preselección de candidatos.

Las empresas necesitan utilizar nuevos métodos y enfoques de reclutamiento para lograr sus objetivos y contar con personal calificado para sus necesidades, así mismo, este proceso ha evolucionado desde sus aspectos técnicos, requerimientos y prioridades, lo que busca es que la empresa cuente con los mejores candidatos que aporten valor y habilidades en la consecución de los objetivos organizacionales y personal, es así que la inclusión de plataformas digitales han dejado de lado a prácticas clásicas. (Salinas y Malpartida, 2020)

Con el desarrollo de internet, el e-recruitment se ha convertido en un proceso compatible con las técnicas clásicas de selección. Por lo consiguiente, *e-recruitment* es el uso de Internet en el proceso de reclutamiento con más rapidez, más barato y con menos coste. (Makabu Mukir, 2016)

Zamora Plasencia (2019) señala que, la principal ventaja es el ahorro de costos y un filtro mucho más selectivo. Todo eso permite acortar procesos de búsqueda mediante herramientas tecnológicas. Su valor radica en su inmediatez y facilidad para interactuar con los candidatos potenciales. Lamentablemente, aún no se encuentra difundida en su totalidad, por lo que existen algunos profesionales que emplean métodos tradicionales.

Son diversos los autores que coinciden en la existencia de diferentes fases evolutivas del reclutamiento, Makabu Mukir (2016); Sainz Diez (2018); Estébanez (2019). La idea principal que está detrás de estas variantes como “Reclutamiento 2.0”, “Reclutamiento 3.0”, “Reclutamiento 4.0”, es que existe ya en el mundo laboral una modalidad de búsqueda, captación y de reclutamiento de candidatos a través de las redes sociales mediante diferentes plataformas (ordenador, tablet, teléfono móvil, etc.); al mismo tiempo, dichas redes sociales permiten a las empresas de crear y potenciar su marca empresarial para generar su reputación corporativa a través de Internet, particularmente a través de las redes sociales.

El proceso de reclutamiento on-line, frente al reclutamiento tradicional, ha favorecido tanto a quienes buscan como a quienes ofertan los empleos al permitir que la selección sea más precisa al momento de encontrar el lugar adecuado para desplegar las habilidades y encontrar al perfil ideal para desempeñarse con éxito en un cargo. Este tipo de proceso de reclutamiento y selección de personal involucra herramientas digitales que automatizan aquellas tareas del método tradicional que requieren una gran inversión de tiempo y dinero como la revisión de perfiles laborales y currículum vitae, la coordinación de evaluaciones y la entrevista de trabajo.

La mayoría de las empresas actualmente anuncian puestos de trabajo en su sitio Web corporativo. Como cada organización es única, también lo son los tipos de empleados y las cualidades requeridas en ellos para ocupar los puestos de trabajo. Por lo tanto, para tener éxito, una empresa debe ajustar sus fuentes y sus métodos de reclutamiento a sus necesidades específicas.

Es importante tener presente que, hoy en día, se tiene como criterio de selección la identificación de aquellas competencias que deben estar presentes en las personas, para así garantizar un desempeño exitoso en el cargo. Es por lo anterior que factores como la edad, el sexo o la misma preparación, que tradicionalmente se han constituido en factores determinantes en los procesos de selección, pasan a un segundo plano y se le da relevancia a las competencias de diferenciación que son las que garantizan el desempeño exitoso. (Montoya et al., 2016)

En la selección de personal, trabajar bajo la metodología de competencias permite analizar el grado que cada persona posee de cada competencia y determinar de ese modo las brechas que puedan existir entre el nivel requerido por el perfil y el de los postulantes a ocupar la posición. (Espilco Zamudio, 2018)

Ha sido una tendencia en los últimos tiempos la gestión de los recursos humanos por competencias, ya que facilita el uso de un lenguaje común, permite conocer comportamientos futuros de las personas, facilita la formación y evaluación, de manera general es un paso superior en la gestión de los recursos humanos. (Villalba Taba, 2020)

RESULTADOS

Diversos autores abordan las herramientas que deben utilizarse para la recopilación y análisis de la información requerida en el diagnóstico empresarial. Entre las técnicas clásicas se encuentran las que siguen: revisión documental, observación, encuesta y entrevistas.

Para dar cumplimiento al objetivo trazado, se partió de un diagnóstico al proceso actual de reclutamiento y selección de la entidad.

El procedimiento para diagnosticar la situación del proceso de reclutamiento y selección del personal, se estructuró por dos etapas y a su vez en cada una de ella se realizaron un conjunto de acciones, además se realizaron entrevistas a Jefes de Departamentos, Miembros del Comité de Expertos, Especialistas y Técnicos del Departamento de Recursos Humanos, con participación en el otorgamiento de plazas o cursos de habilitación.

Etapas I: Revisión del Proceso de Reclutamiento y Selección del personal: La revisión realizada consistió en

- Recopilar los documentos internos y otras legislaciones empleadas como rectores de la actividad.
- Analizar el procedimiento de reclutamiento y selección actual.

En el Flujograma del proceso de selección de los Recursos Humanos en ETECSA,

se identificaron los modelos que los candidatos tienen que recoger y posteriormente presentar ante cada convocatoria. Los modelos establecidos son los siguientes: referencias laborales, referencias residenciales, solicitud de empleo, y adjunto al mismo, se debe presentar el Currículo laboral, con la información siguiente:

1. Estudios terminados. Formación académica. especialidad. año de graduación. centro de estudios.
2. Trayectoria laboral. Centro actual y anteriores. en cada caso especificar: cargo, funciones, periodo en la plaza (desde – hasta), dirección y teléfono.
3. Cursos, talleres, eventos y postgrados (recibidos). Nombre de la acción o curso. entidad o proveedor. Año de realización.
4. Otras actividades relevantes en las que usted ha participado. Cursos impartidos, publicaciones, asesorías, etc.
5. Conocimientos y habilidades para el cargo por el que opta.

El expediente de selección por cada plaza o curso en convocatoria, se conforma con los documentos siguientes, de todos los candidatos que se presentan:

1. Planilla de Inicio del Proceso
2. Solicitud de empleo.
3. Referencia (Laboral y Residencial).
4. Propuesta del Jefe Facultado con los candidatos que continúan el proceso de selección.
5. Integración de los Resultados Individuales. (Integración de las competencias)
6. Propuesta de candidatos, recomendación y decisión final.
7. Certificados de estudios terminados verificados que avalan los requisitos del puesto.
8. Evaluaciones del curso de habilitación, cuando corresponda.

Este expediente de selección se archiva durante un año en el área de Capital Humano. La documentación de los candidatos no seleccionados pasa a formar parte de la información del registro de candidatos, útil para futuros procesos.

Etapas II: Identificación de oportunidades de mejoras:

A pesar de las virtudes de las nuevas tecnologías, es cierto que no todos los expertos o especialistas en Recursos Humanos tienen formación o vocación hacia la tecnología. Esto quiere decir que, a medida que la tecnología vaya implantándose, será cada vez más necesaria una formación específica o una mayor capacitación. Nos referimos al uso de las herramientas, de aplicaciones, de seguridad informática, pues en caso contrario, podrían ponerse en peligro los protocolos de seguridad e, incluso, cometerse errores graves que pusieran la información de la empresa a disposición de los ciberdelincuentes. Se sigue los Cargos y Perfiles Ocupacionales, del Departamento de Recursos Humanos en la DTAR, existe un Especialista que su perfil profesional como Ingeniero Informático, permite alertar, enseñar, colaborar, para que el procedimiento que se propone, sea un éxito para la organización, se considera que la empresa es de excelencia y cuenta con las herramientas necesarias: tablets, celulares, computadoras; con tecnología: Internet, equipos de videoconferencia y audio conferencia, por lo cual no hay que incurrir en gastos para su adquisición.

Los modelos anteriormente mencionados, que hoy deben recoger los candidatos y entregar posteriormente de su llenado, se unificaron en una única planilla que se presenta en la Tabla 1. Planilla de Empleo. La misma puede ser enviada a solicitud de los aspirantes mediante correo electrónico u otros canales de comunicación y recibidos en la entidad, de la misma manera, en formato PDF.

TABLA 1
Planilla de Empleo

FOTO (Reciente)		PLANILLA DE EMPLEO				
Datos generales						
Nombres y Apellidos						
Correo Electrónico						
Dirección Particular						
Código Postal						
Carné de Identidad		foto 1, parte delante	foto 2, parte trasera)			
Fecha de nacimiento						
Lugar de nacimiento						
Talla						
Peso						
Nacionalidad						
Estado Civil						
Dirección Particular		Municipio				
Licencia de conducción	SI	foto 1, parte delante	foto 2, parte trasera)	No		
Teléfono(s)	Móvil	Fijo				
Edad						
Sexo						
Si el candidato es masculino con menos de 20 años de edad, indagar si cumplió con el Servicio Militar Activo (SMA)						
SI	NO	¿Por qué?				
Salud y hábitos personales						
Padecimientos u enfermedades	SI	Cuál (es)	No			
Hábitos tóxicos	SI	Cuál (es)	No			
Pasatiempo	SI	Cuál (es)	No			
Práctica de Deportes	SI	Cuál (es)	No			
Chequeo médico pre-empleo	Foto					
Organizaciones a la que pertenece						
PCC	UJC	CDR	FMC	CTC	OTRAS	
Datos familiares						
		Vivo	Fallecido	Dirección		
Nombre y apellidos de la madre						
Nombre y apellidos del padre						
Nombre y apellidos del Cónyuge						
Nombre y apellidos de los hijos						
Referencias residenciales						
	Direcciones donde ha vivido en los últimos 5 años	Tiempo de Convivencia	Desde	Hasta		
Escolaridad						
Nivel escolar	Centro de Estudio	Dirección	Años de Estudios	Desde	Hasta	Título obtenido
Primaria						
Secundaria						
Pre-Universitario						
Técnica Profesional						
Nivel Superior						
Máster						
Doctor						
Otros estudios						
Idiomas que conoce						
(Candidato con menos de 2 años de graduado) indagar si realizó el Servicio Social:						
SI		NO		Por qué?		
Referencias laborales						
Empleos	Puesto desempeñado	Tiempo que prestó sus servicios Desde Hasta	Dirección	Teléfono	Motivo de baja	Nombre de su jefe directo
1						
2						
3						
4						
5						
Podemos solicitar información de usted						
SI			No			
Gracias por Elegimos						
ETECSA EN LÍNEA CON EL MUNDO						

Se diseñó un nuevo procedimiento, el cual se muestra en la Tabla 2. Representación del nuevo procedimiento. Las acciones que se realizaron para el cumplimiento del mismo, se dividieron en varias etapas, las cuales se deben realizar de manera secuencial para obtener los mejores candidatos en los procesos de reclutamiento y selección.

TABLA 2
Representación del nuevo procedimiento

Etapas	Acción a desarrollar	Objetivo(s) / detalle(s)
1	Planificación	Conocer cuáles son las necesidades que posee la empresa en materia de personal. En el calificador de cargos, existen plazas que llevan cursos de habilitación y es por lo cual se planifican estos cursos también. Definir las cualidades, aptitudes, actitudes, conocimientos, competencias, experiencia, funciones, nivel cultural, idioma que debe conocer, es decir, todo lo relacionado a los requisitos necesarios para cubrir la plaza vacante o acceder al curso de habilitación.
2	Difusión y Divulgación	Publicar las convocatorias en los perfiles de Facebook y Twitter de la entidad, en el portal web y mediante el envío de correos masivos internos.
3	Reclutamiento	Revisar los currículos de los usuarios que se han mostrado con interés en la plaza o curso.
4	Evaluación	Realizar entrevista. La entrevista de trabajo se realiza mediante video llamada. Las mismas son grabadas para después poder analizarlas en cualquier momento. Aplicar test psicométricos, Evaluar las competencias establecidas para la vacante o el curso. El Especialista o Técnico en Recursos Humanos, enviará a los candidatos la evaluación que se realizará y mediante video llamadas grupales o personales, lo chequeará.
5	Selección por competencia	Elección del candidato o los candidatos que más se ajusten al perfil. Se considera la selección de alternativas en función de una serie de criterios o variables como: conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes, se emplea la combinación de algoritmos matemáticos que permitan analizar los datos, descubrir relaciones entre ellos y seleccionar la mejor opción. Si existe igualdad de condiciones entre un candidato interno y uno externo se selecciona al candidato interno.
6	Contratación	Firmar el contrato. Se determinan todas las condiciones: cargo que ocupará en la empresa, funciones a realizar, remuneración. Se establecerá un período de prueba de ciento ochenta días; durante este tiempo, el empleador, puede cancelar el contrato por incumplimiento de las pautas establecidas. Después de este tiempo, se firmará el contrato indefinido.

El proceso de acogida de los trabajadores una vez contratados, se realiza con el objetivo de que el nuevo trabajador se familiarice con la estructura, el funcionamiento y las características de la entidad. Se efectúa la Instrucción Inicial General, la cual consiste en impartir clases interactivas que contiene, de manera general, todo lo referente al Sistema de Gestión de Seguridad Salud y Medio Ambiente de Trabajo, según NC 18000/2005. Al efectuar el curso para la instrucción se tiene en cuenta el nuevo procedimiento, de manera on-line, se envía a los capacitadores, presentaciones en Power Point, documentos en Word y mediante WhatsApp o correo electrónico se aclararán las dudas.

Se evaluará cuál es el grado de satisfacción con el proceso de selección, se mide su resultado a partir de aplicación de encuestas, de la misma manera, se envían y reciben mediante los canales electrónicos y digitales seleccionados.

Con el procedimiento que se propone, se evita la presencia física de candidatos en la entidad, se disminuye el volumen de información y la posibilidad de pérdida o extravío de documentos, se emplean nuevos métodos; se realizan las mismas acciones establecidas actualmente para el reclutamiento, selección y contratación de

personal, lo que todo se realiza de forma on-line; todo lo cual constituye fundamentalmente, las diferencias con el actual procedimiento utilizado, que es totalmente presencial.

La simulación del mismo, demostró su factibilidad, al simplificar tareas y eliminar actividades que no agregan valor, y reduce los días desde la planificación hasta la contratación de candidatos.

CONCLUSIONES

Introducir tecnología es sumamente útil para cualquier proceso. La captación, atracción y retención de talento, con la llegada del reclutamiento y selección online, se ha vuelto el método más usado por las organizaciones en la actualidad.

El nuevo procedimiento que se diseñó, está concebido para realizarse de forma on-line. La entidad tiene recursos humanos, materiales y tecnológicos para ejecutar satisfactoriamente el procedimiento propuesto, con el mismo se simplifican tareas, se disminuye el volumen de documentación y se eliminan actividades que no agregan valor.

RECOMENDACIONES

Crear una bolsa de trabajo para publicar en el sitio web de la entidad, las ofertas laborales que permitan reclutar candidatos y que estos puedan aplicar a diversas vacantes de empleo. La bolsa de empleo y el uso del procedimiento actual traerá grandes ventajas para los reclutadores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Beltrán Cruz, A. L., Castañeda Pineda, F. A., García Grisales, L. L. y Montenegro Archil, Y. K., (2021). Análisis comparativo del Modelo Tradicional y Digital en la Selección del Talento Humano. [Tesis de Especialización, Universidad Sergio Arboleda]. <http://hdl.handle.net/11232/1785>
- Espilco Zamudio, I. C. (2018). Eficiencia de la metodología de Reclutamiento 2.0 comparado con un Reclutamiento Tradicional en una Universidad de Lima Metropolitana - 2016. [Tesis de pregrado, Universidad de San Martín de Porres]. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>
- Estébanez, B. (2019). Evolución del reclutamiento: Del 1.0 al 4.0. [Blog, GBS Recursos Humanos]. <https://www.gbsrecursoshumanos.com/blog/evolucion-del-reclutamiento/>
- Mababu Mukur, R. (2016). Reclutamiento a través de las redes sociales: Reclutamiento 3.0. *Opción. No. Especial 10*, 135-151.
- Montoya Agudelo, C. A., Boyero Saavedra, M. R. y Guzmán Monsalve, V. T. (2016). La gestión humana: un socio estratégico organizacional. *Visión de Futuro*, 20(1). <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357943291005>
- Pérez Rave, J., Correa, J. y Jaramillo-Álvarez, G. (2020). Desafíos y oportunidades de la minería de datos/texto en la selección de personal. *Espacios*, 41(22), 328-346.
- Sainz Diez, T. (2018). Cómo reclutan las empresas a sus empleados: nuevas técnicas de selección de personal. [Tesis de Grado, Universidad de Cantabria] <http://hdl.handle.net/10902/14534>
- Salinas Rodríguez, J. M. y Malpartida Gutiérrez, J. N., (2020). Evolución del proceso de reclutamiento de personal en las empresas latinoamericanas. *Alpha Centauri*, 1(3). <https://doi.org/10.47422/ac.v1i3.17>
- Villalba Taba, G. A. (2020). Evolución del proceso de reclutamiento de talento humano en las empresas y la adopción de nuevas tecnologías. [Tesis de Diplomado, Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium, Santiago De Cali] <http://hdl.handle.net/20.500.12237/2015>
- Zamora Plasencia (2019). Reclutamiento online: una nueva tendencia para elegir al personal. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/reclutamiento-online-una-nueva-tendencia-para-elegir-al-personal>

