

TESIS DE MAESTRÍA

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS

“Evolución e Innovación en los procesos de selección en una empresa de tecnología de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, durante la emergencia sanitaria pandemia covid-19 en el periodo 2020 al 2021. Estudio de caso”

Autor: Sonia J. Soacha

Director de Tesis: Mg. Ing. Mariano Vidal

Codirector de Tesis: Mg. Ing. Sebastián Verrastro

Buenos Aires – Agosto 2022

TESIS: Evolución e Innovación en los procesos de selección en una empresa de tecnología de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, durante la emergencia sanitaria pandemia covid-19 en el periodo 2020 al 2021.

DEDICATORIA

A mi hijo Alejandro Castillo por ser el motor de mi vida. A mi esposo John por apoyarme y animarme a terminar cada proyecto iniciado por difíciles que sean los tiempos.

A mi madre ejemplo de fortaleza, templanza, sabiduría, amor y nobleza, gracias por los grandes sacrificios no hay forma de devolver tanto.

Al Dr. Fernando Gaché y la Dra. Sandra Fernández por la sabiduría y las enseñanzas recibidas y el mostrar que cada cosa se puede lograr.

A mis directores Mg. Ing. Mariano Vidal y Mg. Ing. Sebastián Verrastro por la paciencia, la constancia, el apoyo, los aprendizajes brindados, sin ellos este trabajo no hubiera sido posible.

Índice

Resumen.....	5
Abstract	6
Capítulo 1: Introducción.....	7
Introducción al tema de tesis	7
Descripción del problema	8
Hipótesis.....	10
Objetivos de la investigación.....	10
Objetivo general.....	10
Objetivos específicos.....	10
Capítulo 2: Desarrollo del Marco Teórico	11
Antecedentes y evolución.	11
Importancia de la selección del recurso humano	20
El reclutamiento y Procesos de Selección del recurso humano.....	20
Planificación del proceso de selección	22
Secuencia general para la selección del recurso Humano	23
Selección del recurso humano por competencias y calificación.....	25
La Rotación del Recurso Humano y las Empresas Temporales	26
Gestión por Proceso y Calidad desde el Recurso Humano	27
La innovación tecnológica y su papel en el reclutamiento del personal.....	29
Nuevas tendencias en los procesos de reclutamiento y selección del personal	31
Contexto de selección de personal en Argentina.....	35
Reclutamiento por las redes	36
Fuentes de reclutamiento	37
Digitalización de la selección de recursos humanos en épocas de crisis sanitaria.	38
Empresas de software en Argentina	39
Justificación del Método	42
Metodología de trabajo.....	45
Organización de tesis	46
Capítulo 3: Análisis de resultados	47
Capítulo 4: Conclusión y Recomendaciones.....	56
Conclusiones.....	56
Recomendaciones	59
Bibliografía.....	65
Anexo.....	69

Lista de Tablas.

Tabla de encuestas, selección en emergencia sanitaria	73
Tabla de encuestas, selección en emergencia sanitaria	74
Tabla resultados de entrevistas, selección en emergencia sanitaria.....	75
Tabla resultados de entrevistas, selección en emergencia sanitaria.....	76
Tabla resultados de entrevistas, selección en emergencia sanitaria.....	77
Tabla resultados de entrevistas, selección en emergencia sanitaria.....	78
Tabla resultados de entrevistas, selección en emergencia sanitaria.....	79
Tabla resultados de entrevistas, selección en emergencia sanitaria.....	80

Lista de Graficas.

Graficas resultados de encuesta preguntas 1 y 2.....	81
Graficas resultados de encuesta preguntas 3 y 4.....	82
Graficas resultados de encuesta preguntas 5 y 6.....	83
Graficas resultados de encuesta preguntas 7 y 8.....	84
Graficas resultados de encuesta preguntas 9, 10 y 11.....	85
Graficas resultados de encuesta preguntas 12 y 13.....	86
Graficas resultados de encuesta preguntas 14 y 15.....	87

RESUMEN

La crisis sanitaria provocó cambios en muchos ámbitos, esto puede verse en los negocios y en la manera en que se relacionan las personas. Estas nuevas formas plantearon escenarios donde es necesario un aprendizaje rápido sobre la situación y cómo afrontar los cambios.

Si bien, por motivos tecnológicos, algunas empresas ya se encontraban implementando métodos novedosos para poder realizar sus actividades, la crisis aceleró este proceso, obligando un cambio rápido. La reorganización hacia un ámbito digital, aplicado en el área de RR. HH. provoca efectos positivos en el ámbito laboral.

La utilización de la tecnología, en el proceso de selección y reclutamiento, permite agilizar contrataciones y contar con un proceso eficiente, es decir, el sistema de reclutamiento que comienza a utilizarse en base a herramientas tecnológicas, es un proceso de vital importancia para el área de Recursos Humanos y para el mercado laboral en sí mismo.

Se ha observado que entrevistas personales se han visto disminuidas en su uso, esto permite mejorar el alcance en cuanto áreas de búsqueda, esto se traduce en una reducción de costos de viajes y movimientos del personal, donde la oportunidad del trabajo remoto permite flexibilizar aspectos de reclutamiento y selección de las empresas.

PALABRAS CLAVES

RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, RECURSOS HUMANOS, REDES SOCIALES, MARCA DE EMPRESA, VIRTUALIDAD, EVOLUCIÓN.

ABSTRACT

The health crisis caused changes in many areas, this can be seen in business and in the way people relate to each other. These new ways raised scenarios where rapid learning about the situation and how to deal with changes is necessary.

Although for technological reasons, some companies were already implementing innovative methods to carry out their activities, the crisis accelerated this process, forcing rapid change. The reorganization toward a digital environment is implemented in HR. It has positive effects in the workplace.

The use of technology in the selection and recruitment process allows to speed up hiring and have an efficient process, it is the recruitment system that begins to be used based on technological tools is a process of vital importance for the area. Human Resources and for the labor market itself.

Some have observed that personal interviews have been reduced in their use, which allows improving the scope in terms of search areas, this translates into a reduction in travel costs and personnel movements, where the opportunity of remote work allows flexibility in aspects of recruitment and selection of companies.

KEYWORDS

RECRUITMENT, SELECTION, HUMAN RESOURCES, SOCIAL NETWORKS, COMPANY BRAND, VIRTUALITY, EVOLUTION.

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN AL TEMA DE TESIS

En diciembre del año 2019 fue anunciada por la Organización Mundial de la Salud una nueva pandemia. En este periodo se identificó un agente etiológico el mismo hace referencia a un componente que produjo una enfermedad en el mercado de mariscos de Wuhan provincia de Hubei, China siendo esta una enfermedad ocasionada por una nueva cepa de coronavirus, su denominación es COVID-19 (Morales, 2020).

El recorrido de la enfermedad por el mundo demostró lo vulnerables que es la humanidad y que todos aquellos avances a nivel tecnológico como de la medicina aún están muy por detrás al momento de compararse con la velocidad que se propagan las enfermedades (Peñañiel, 2020).

Precisamente en Argentina con la circulación comunitaria del virus se procede a realizar una práctica adoptada a nivel mundial para contrarrestar los efectos nocivos del mismo. Esta práctica consta en confinar a las personas a sus hogares, generando así, un trastorno no solo a nivel de cada persona, sino a nivel de cómo se desarrolla la vida cotidiana. Esto implicó que organizaciones debieran permanecer cerradas o por lo menos operando de una manera diferente. Entre tanto, a nivel económico, social y político comienza a delinearse un panorama más complejo, en donde se ve paralizado todo intercambio económico generando crisis dentro de los mercados, con niveles altos de desaceleración por parte de todas las economías mostrando efectos negativos de forma global (Morales, 2020).

La población durante ese momento se mantuvo expectante ante la evolución de la pandemia confirmando cambios que se generaron a raíz de esta nueva realidad en donde las formas de realizar actividades ya no serán iguales. En el caso de las organizaciones el poder comercializar implica otra manera diferente de llegar al cliente y este, a su vez, tiene una manera diferente de realizar elecciones de consumo. La virtualidad comienza a ser una manera de relacionarse siendo esta una práctica que ha llegado para quedarse, y obliga a todas las personas a afrontar dicha situación buscando medios y alternativas que permitan impulsar la realización de cualquier actividad (Peñañiel, 2020).

Por lo mencionado anteriormente es evidente la necesidad de crear nuevas estrategias que permitan transformar a las organizaciones, para determinar qué tipos de conocimientos y

competencias deben adquirir tanto trabajadores como empresas dado que las tecnologías ofrecen nuevos medios tanto para exponer las virtudes de un candidato como los beneficios de trabajar en una empresa.

Los medios digitales resultan ser la herramienta que permite dar solución a los problemas planteados por la crisis sanitaria, dichos medios representan el desafío de poder aprovechar de la mejor manera los recursos que esta ofrece.

Estos nuevos espacios son lugares en donde es posible obtener información tanto del candidato como del profesional en selección que se encuentre reclutando. Por otro lado, ya desde un punto de vista neto de la empresa, lograr la eficiencia no solo para el reclutamiento, sino que también para la selección y lo que sigue dentro del proceso presenta una serie de cambios donde es necesario lograr una mejor comprensión de los desafíos actuales, generados por la crisis sanitaria. Es necesario que las empresas practiquen nuevos métodos donde la tecnología permita dar un salto de calidad para agregar valor a esta tarea.

Descripción del problema

En la actualidad, las organizaciones enfrentan un cambio drástico tanto en su ambiente interno como en la relación con el medio que lo rodea. Estos cambios surgen como efecto de la crisis sanitaria. La decisión tomada por los diferentes gobiernos del mundo sobre el confinamiento replanteó la manera de realizar actividades dado que hubo empresas que se vieron obligadas a frenar sus actividades comerciales y económicas por completo. Las organizaciones debieron crear otras formas de seguir realizando sus actividades. En este punto, toda organización debe desarrollar su capacidad para adaptarse al cambio para no desaparecer y al mismo tiempo seguir siendo competitivas en el mercado. Frente a estos cambios se ha generado una necesidad de proveer capacitación a los miembros de las empresas, debido que no todos ellos se encuentran familiarizados con la utilización de la tecnología como herramienta para afrontar las nuevas maneras de realizar una actividad. Esto se convierte en un factor clave para la adaptación mencionada.

Es de esperar que puestos de trabajos se vean desplazados, pero otros se convertirán en puestos necesarios para afrontar la manera en que se desarrollan las interacciones entre los individuos donde se espera, según el foro económico mundial en su tercera edición del año 2020, que por lo menos la mitad de los empleados dentro de una firma deberán volver a formarse y para ello será necesario comprender cuales son las necesidades de las organizaciones y así lograr una adaptación a estos cambios. Para tal fin, es conveniente la colaboración de distintos sectores del

ámbito público como privado para trabajar sobre todas aquellas transformaciones que deben ser implementadas (World Economic Forum, 2020).

En las organizaciones, el área de recursos humanos es la encargada de otorgar los recursos de personal adecuados para desempeñarse dentro de la empresa, conociendo las capacidades adecuadas, tanto humanas como técnicas del personal seleccionado, con la finalidad de asegurarse una correcta adaptación. Esto es válido no solo con el puesto que se encuentra cubriendo, sino con el resto de la empresa (Chiavenato, 2011). El propósito del departamento, es establecer una ventaja en la integración de los recursos que se suman a la organización. Para esta tarea, cuenta con procesos para la selección de individuos, donde se realizan análisis sobre la organización y sus actividades, las áreas de trabajo, los puestos, y todo lo vinculante a las tareas que las personas deben desarrollar. Así es posible establecer, los requerimientos de cada puesto, para poder vincular un posible candidato con mayor aptitud para el cargo, o puesto en cuestión, y así, establecer las políticas de productividad para lograr el bienestar del ingresante y de la organización, desde un punto de vista humanitario. (Wayne, 2010).

Para las instituciones, poder captar el personal adecuado se vuelve una tarea de vital importancia convirtiendo al recurso humano en un factor clave para el crecimiento de las organizaciones, lo que vuelve la tarea de reclutamiento en todo un desafío. Estas tareas están vinculadas a investigar el mercado laboral, elegir la estrategia de reclutamiento y decidir la manera en la que se verán atraídos los candidatos. Es necesario conocer las tareas que se realizarán para que los nuevos aspirantes cuenten con un entorno propicio que permita ser una de las estrategias de retención en la empresa para que el candidato tenga argumentos no solo para participar en la compañía sino de quedarse en ella (Chiavenato, 2011).

El área de Recursos humanos le corresponde lograr atraer a candidatos para ocupar los distintos puestos basándose en técnicas de difusión y selección, que le permitan mostrarse a aquellas personas con el perfil adecuado que cumpla con requisitos mínimos. Esta área persigue objetivos de selección donde se busca elegir y medir al aspirante más idóneo para satisfacer las necesidades de la empresa (Wayne, 2010).

En el mercado, tanto las personas que se encuentran buscando empleo como las organizaciones que buscan sus candidatos ideales, conviven en un proceso de búsqueda donde los mismos interactúan ofreciendo distintos elementos. Por su parte, los aspirantes buscan a instituciones con renombre, que sean reconocidas por aspectos como su gestión, que cuenten con una estructura y desarrollo que le permitan proyectarse dentro de esta empresa. A su vez, las

empresas buscan talentos prometedores que les aporten todas aquellas aptitudes que permitan desarrollar el conocimiento dentro de la misma. Lograr atraer aquellos recursos con competencias ya desarrolladas y que tienen presente la utilización de métodos actuales para resolver problemas y desafíos que se presentan en un entorno cambiante genera la necesidad por parte de las organizaciones de contar con un plan que contribuya a la buena imagen que se pretende dar (Wayne, 2010).

A lo largo de la historia, los procesos de selección han sido elaborados en función de las necesidades de las personas, esto ha logrado una adaptación en el desarrollo de las industrias donde se visualizan cambios generados por la modernización de los negocios y a la producción de información que circula a una mayor velocidad. Son estos hechos lo que provocan en épocas de crisis comprender los cambios que están padeciendo las organizaciones y el capital humano. Establecer estrategias de selección de individuos dentro del actual contexto resulta ser un desafío tanto para las organizaciones que pretenden mostrarse como lugares idóneos donde participar como para los candidatos que desean sobresalir como talento para ser elegidos.

Hipótesis

La comprensión de dificultades presentadas durante la pandemia generada por el covid-19 en los procesos de selección establecerá métodos innovadores y modernos al proceso sumando a la cadena de valor en una empresa de tecnología.

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Analizar la evolución e innovación en los procesos de selección en una empresa de tecnología de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires durante la emergencia sanitaria generada por la pandemia del covid-19 en el periodo 2020 y 2021.

Objetivos específicos

Determinar cuáles son las necesidades internas y externas en los procesos de selección de una empresa de tecnología.

Identificar los intereses y necesidades del personal interesado en participar en los procesos de selección desde lo intrínseco y extrínseco.

Identificar factores de innovación y modernización que contribuyen con el desarrollo del proceso de selección en base a tener un cambio inesperado de coyuntura global.

CAPÍTULO 2: DESARROLLO DEL MARCO TEÓRICO

ANTECEDENTES Y EVOLUCIÓN.

En el presente apartado se abordará los conceptos generales relacionados con la gestión del talento humano y los procesos de selección de una empresa, teniendo como base las nociones de innovación y modernización en su proceso organizacional. Posteriormente se incluye la importancia del uso de las tecnologías como sistemas de mediación en los procesos de selección considerando sus aportaciones para responder a las necesidades e intereses del personal de acuerdo a cambios inesperados que se presenten en el ámbito empresarial por factores coyunturales externos.

Dentro del campo de la gestión del talento humano es fundamental indicar como ha ido evolucionando esta área que se considera prescindible dentro del cualquier organización. Desde los años 70s se ha venido investigando acerca de la organización empresarial, independientemente de su enfoque, debido a que este tema concierne a todas las sociedades puesto que la fuerza de trabajo prevalece como un pilar esencial en todo el mundo dándole un énfasis especial al recurso humano y entregándole un papel primordial para alcanzar el éxito dentro de cada una de las empresas. A raíz de ello, los especialistas de este campo de estudio concluyen que el hombre es el elemento más importante en el desarrollo de una organización porque gracias a sus facultades intelectuales y físicas aportan en el desenvolvimiento de un sistema productivo. Pero es importante mencionar que dentro de la gestión del talento humano la persona no se toma en cuenta solo por su fuerza de trabajo desde lo operativo, sino también por sus capacidades, habilidades y ante todo sus conocimientos que es indiscutiblemente una de las características principales para el desarrollo de la compañía (Hurtado, 2008).

El ser humano ha ido evolucionando en el tiempo, lo que ha implicado la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades, lo que le ha permitido modificar su contexto y posicionarse en el ámbito de la ciencia, la tecnología, la política y el arte. En el caso del talento humano cada persona es única, con unas habilidades diferentes que permite que cada sujeto se complemente con los colaboradores, ejecutando actividades relacionados con su perfil, lo cual deviene en un desarrollo competitivo de la organización, que enriquece y satisface las demandas del mercado (Lozano, 2007).

Se debe mencionar que tanto el análisis como la descripción del puesto ofrecen una valiosa información de los requisitos humanos y las competencias que se requieren para ejecutar las actividades encomendadas desde el puesto o la vacante. Esta información se requiere para decidir qué tipo de personas se reclutan, seleccionan y contratan dependiendo de la modalidad si la selección del personal se da de forma interna o de manera externa a través de una tercerización con una empresa especializada en gestión y contratación de talento humano.

Platón en sus estudios busca dar fundamento a lo moral y lo político, con el fin de establecer una ciudad en un estado ideal, teniendo como pilar fundamental el hombre y su idoneidad en donde estudia la selección de las tareas a desempeñar como algo necesario para establecer dicha ciudad (Romero, 2016). Los dirigentes debían ser dotados de razón superior y los hombres que cumplieran la tarea de guerreros debían ser dotados de coraje, y aquellos con actividades diferentes eran igualmente necesarios, mercaderes, labradores, artesanos, esclavos todos ubicados en una estructura jerárquica; es así como históricamente podemos ver como se encuentra el interés sobre las tareas del hombre y su especialización (Heibrede, 1971).

La selección de personal juega un papel de gran importancia en las organizaciones. Dicho proceso se instauró durante la primera guerra mundial (1914-1919), en donde se creó la necesidad de seleccionar reclutas y oficiales mediante pruebas colectivas que ayudaban elegir aquellos que tuvieran las mínimas cualidades para ir al frente. Dicha selección se daba entre población geográficamente dispersa, con niveles educativos y habilidades muy dispares y culturales heterogéneas constituida por población de inmigrantes (Milton, 1994).

Posteriormente, fue fundada la primera organización de consultoría en 1918 la cual fue llamada “Scoff Company of Philadelphia” en donde señala que la actividad primordial en la industria ha sido la selección y la ubicación de empleados. Esta tarea era desarrollada con el objetivo de distinguir a los buenos trabajadores de los malos con la ayuda de pruebas y otros dispositivos de selección de personal (Arias, 1984).

Después de iniciada la revolución industrial, la selección era desarrollada por los supervisores basándose solo en observaciones y datos subjetivos. Es allí en donde se origina el interés por el estudio de los puestos de trabajo en las fábricas impulsado por la tesis económica de la producción y el acelerado crecimiento de la industria, lo cual se tradujo en una mayor complejidad en su manejo con el fin de encontrar soluciones (Lopez, 2002).

Como referentes en teorías administrativas y selección de recursos es posible hablar de las teorías de Taylor y de Fayol. Las ideas generales de Taylor fueron seleccionar a los mejores hombres para el puesto de trabajo e instruirlos en métodos eficientes, ergonomía del trabajo y productividad además de conceder incentivos en forma de mejores salarios para los mejores colaboradores. Por otra parte, Taylor propuso un modelo funcional basado en el principio de la división del trabajo mediante el cual buscaba agrupar las tareas de la misma naturaleza, así como también propuso que el reclutamiento quedara centralizado con el objeto de tener mejores resultados. En esta etapa surge el área de recursos humanos y se abre un espacio a la selección de personal (Lopez, 2002).

Los estudios de Frederick Taylor se los puede juzgar como superficiales y mecánicos dado que asumen que las personas son sujetos sin iniciativa propia que actúan de modo pasivo y que el único factor que logra aumentar la productividad es el estímulo económico y sus capacidades físicas; sin embargo sus ideas abrieron nuevos paradigmas para la gestión del talento humano, influenciando el ámbito administrativo por las ideas en donde Taylor investigó las relaciones entre la iluminación y la productividad, los procesos fisiológicos (monotonía, fatiga) además de los estímulos emocionales y las relaciones humanas los cuales son utilizados en este momento para hacer análisis de confort en las organizaciones (Lopez, 2002).

En 1841, Henry Fayol identificó un conjunto de cualidades y conocimientos que debe cumplir el personal de toda empresa. Estas están subdivididas de la siguiente manera: cualidades físicas, intelectuales y morales, cultura, conocimientos especiales y experiencia. La importancia de cada uno de los elementos que componen la capacidad está en relación con la naturaleza y la trascendencia de la función (Araujo, 2003).

En la segunda guerra mundial (1939-1945), el ejército británico buscó engrosar sus filas ya que su tropa de soldados estaba siendo reducida significativamente en el campo de batalla, como consecuencia de los procesos débiles y los métodos de selección que hasta entonces eran utilizados los cuales estaban establecidos por decreto situación que llevó a generar innovación de los mismos. Es así que logran implementar un modelo consistente en un grupo interdisciplinario de selectores que evaluó grupos de candidatos el cual reemplazó la entrevista breve desarrollada por un juez militar, el resultado de dicha idea se conoció como el modelo colaborativo ya que integraba diferentes profesionales como psiquiatras, psicólogos, administradores e ingenieros el cual llegó a ser replicado y utilizado por las organizaciones para la selección de personal de forma habitual (Heibrede, 1971).

Los procesos de selección han ido cambiando de forma radical con el apoyo de las nuevas tecnologías de información. Todos los cambios que se han producido desde los años 90 hasta la actualidad, han supuesto una modificación en la manera de realizar el proceso de reclutamiento donde las empresas se adaptan con el fin de encontrar el candidato ideal para asumir las tareas de la compañía (KPMG, 2020).

En la década de los 90s los procesos de selección solían ser complicados por las constantes limitaciones que había entre las empresas reclutadoras y los candidatos. Por lo general, los individuos que buscaban una vacante en el sector productivo llevaban de forma física el Currículo a las compañías. Sin embargo, comienza el uso de internet que por lo general eran webs estáticas que no permitían adjuntar archivos, sino que servía más como medio de difusión donde los sujetos nos podían comentar ya que la operación digital era restringida. En esta época el reclutamiento se realizaba a través de bases de datos personales que archivaba las empresas (Restrepo, 2008).

De forma posterior en el inicio de la era de la información, los candidatos tenían la posibilidad de enviar sus CV por vía red para ser reclutados por las compañías. La revolución de la Web 2.0, así como la inclusión de teléfonos móviles ofrecían como ventaja una mayor versatilidad no solo en lo correspondiente en la difusión de las ofertas, sino también en la recepción de las CV a través del internet que se convirtió en una herramienta de apoyo eficiente para la captación de candidatos. Aquí en esta etapa con el surgimiento de las redes sociales y los portales de trabajo, los profesionales de recursos humanos amplían su banco de datos y consiguen una cantidad considerable de candidatos que antes no se podía obtener empleando los métodos convencionales. Con el uso de la Web 2.0 los candidatos están en capacidad de colgar sus perfiles y CV e las redes sociales, que bien gestionados y eficientemente utilizados permite ver el potencial del candidato. Un correcto uso de la 2.0, usando las herramientas y aplicaciones correctas puede ayudar a los reclutadores a confirmar si una persona posee las competencias y el talento para ocupar un puesto en la compañía, todo en un tiempo récord, que implica un coste mínimo en papeleo y organización de la información (García y Barrientos, 2016).

Más adelante con la aparición de la Web 3.0 el uso de los teléfonos móviles ya hace parte de la vida diaria de cualquier persona, lo que permite que el acceso e inmediatez a la información hace que los procesos de reclutamiento sean mucho más eficaces. Todo esto se debe a que en la red se han insertado redes sociales de tipo profesional como LinkedIn o Behance que permiten mejorar las plataformas de empleo online, segmentándose de acuerdo a las necesidades de las empresas.

Por otro lado, surgen los portales especializados y otras herramientas que permiten una gestión del reclutamiento multi sitio que consiste que la misma oferta laboral puede estar activa en diferentes plataformas y medios digitales para incrementar su impacto. Esta evolución del reclutamiento corporativo deviene no solo en la forma de gestionar y clasificar la información para la selección del personal, sino también se convierte en un nuevo horizonte en la captación del talento humano (Naranjo, 2012).

En la actualidad la web 3.0 es una prolongación del reclutamiento 2.0, entendiéndose a este último como un procedimiento donde se utilizan las nuevas tecnologías para analizar el perfil de los aspirantes, con una diferencia notable y es que los candidatos y corporaciones trabajan ahora sobre una imagen o marca. Hoy en día la denominada marca personal es fácil evidenciarla en candidatos que poseen ya no solo un perfil profesional en la red, sino que también cuentan con un portafolio en forma de blog o red social en la que desarrolla y muestra proyectos junto con su trayectoria, lo que permite a los reclutadores revisar su historial profesional, competencias y aptitudes, todo en tiempo real.

Una de las ventajas que presenta el reclutamiento por medio de la Web 3.0 es que permite divulgar y obtener un mayor número de candidatos a través de las redes, también permite incluir información de las compañías con el fin de generar un mayor acercamiento a candidatos potenciales, quienes buscan conocer las diferentes oportunidades en el mercado y el tipo de empresa en la cual están aplicando como candidatos (Lopez Lozano, 2017).

Otras de las ventajas innegables es la optimización de tiempo y dinero debido a que el uso de las nuevas tecnologías permite ahorrar en los costes de reclutamiento porque existen software o aplicaciones de gestión de personal que suelen ser económicos y ahorran tiempo como es el caso de los portales de empleo que trabajan sobre herramientas de filtraje automático que pone a disposición del encargado del recurso humano toda la información y datos respecto al perfil de los potenciales candidatos.

Todo esto conlleva a una mayor segmentación porque al igual que un anuncio en las redes, las ofertas pueden segmentarse de acuerdo a los perfiles y sectores profesionales que facilita la captación del talento humano. Las plataformas permiten que los reclutadores filtren a los candidatos por sus estudios, experiencia, disponibilidad y ubicación con el fin de que las empresas encuentren los perfiles más adecuados, que se ajusten a las características deseadas de una forma eficaz (Mababu, 2016).

Sin duda el internet es una puerta fundamental en el ámbito laboral y empresarial porque se pueden establecer contactos de todo tipo, siendo algo impensable años atrás (Riascos, 2011). Desde los departamentos de recursos humanos el networking se ha convertido en una herramienta que apoya los procesos de selección de forma online, debido a que gracias a estos medios se pueden organizar y convocar eventos virtuales que van desde una entrevista, hasta la presentación de una prueba en tiempo real, permite a la empresa generar contactos interesantes de posibles candidatos que vayan a ocupar futuras vacantes, con el uso de una base de datos que se actualiza de forma constante en la red. Actualmente el proceso de selección se ha especializado en función de las necesidades de cada una de las empresas, es así como se encuentra el desarrollo de instrumentos de evaluación y medición, la identificación de factores individuales, organizacionales y establecimiento de competencias.

En el informe de una prestigiosa consulta donde se aborda la gestión de Recursos Humanos en épocas de emergencia sanitaria es posible entender como en el contexto se han exteriorizado cambios en distintos niveles, no solo en las empresas, sino en lo social (KPMG, 2020). Dentro de toda organización el sector de Recursos Humanos no solo es el que mayores desafíos se espera, sino que es el departamento del que mayores respuestas se esperan, convirtiéndose así en un área estrategia en toda organización. Este informe está centrado en empresas de diferentes industrias buscando conocer el impacto generado por la enfermedad en la organización, como son afectados las prioridades, las formas de trabajo, que acciones se llevan a cabo para prepararse a la nueva normalidad, como es el impacto en la experiencia de los colaboradores de las empresas y como esto afecta la cultura organizacional.

Se encuentran una serie de hallazgos en temas claves como los que son posibles citar (KPMG, 2020) :

- Nuevas prioridades: El foco de las acciones está centrado en el factor humano buscando su bienestar integral, preservando su salud.
- Principales retos: Definir planes que fomenten la salud y así lograr bienestar integral del personal, buscando también, gestionar a recursos que se encuentran a distancia de los equipos. Se desarrollan nuevas medidas utilizadas como indicadores para evaluar el desempeño.
- De vuelta al lugar físico de trabajo: Las instituciones se preparan facilitando a los colaboradores todos los elementos de protección sanitaria, dando información necesaria

sobre protocolos de salud, seguridad y se dan medidas para aquellas áreas que deben ser compartidas.

- Teletrabajo: las organizaciones han desempeñado actividades en modalidad de home office, de las cuales prevé continúen de la misma manera, es decir, no todos los puestos de trabajo se desarrollan dentro de la empresa.
- Nuevas tecnologías: como lo son la inteligencia artificial y el machine learning. Son tecnologías que son importantes en las modalidades de trabajo, como así también en los análisis de datos que brindan lo que permite mejorar la toma de decisiones.
- Propuestas de valor al personal: Buscando generar un sentimiento de pertenencia a la organización y al equipo por medio del canal virtual. El área de recursos humanos es la encargada de desarrollar experiencias y diseñar procesos para generar la conexión con la organización a través de medios digitales.
- Planificación a futuro: Las organizaciones prevén ajustes en sus espacios físicos y desarrollo de equipos ágiles dado el gran aumento de personal que trabaja a distancia.
- Diversidad e inclusión: Las organizaciones prevén que las nuevas modalidades de trabajo permiten dar oportunidades laborales a personas que presentan alguna discapacidad

El contexto actual ha generado cambios en la manera que se desarrolla lo cotidiano, genera cambios en prioridades individuales y en los estilos de vida. En cuanto a las instituciones, existe incertidumbre alrededor de los negocios, esto genera la necesidad de reaccionar para afrontar el desafío de la nueva normalidad asegurándose la continuidad y marcha de la actividad. Esto implica tener consideración de realizar nuevas prácticas, políticas, procedimientos que den lineamientos de una nueva estructura organizacional.

Aquellas organizaciones que han logrado continuar sus actividades durante la pandemia, vieron necesario realizar estos cambios, tanto en aspectos que eran de menor importancia como en aquellos que no estaban en agenda. El principal cambio es el teletrabajo, antes considerado un beneficio el cual, era una herramienta para atraer y retener talentos. El otro aspecto relevante está en la reducción de costos como la atención en la salud y bienestar de los colaboradores siendo un factor relevante en las agendas de las empresas. Las mismas consideran que existe una estrecha relación entre la continuidad de la empresa y el bienestar de los equipos. La situación de emergencia sanitaria a dejado en evidencia la necesidad de proteger al personal como recurso clave, tanto es así, que decisiones de protección en materia financiera han sido solo equiparadas en cuanto a su relevancia con decisiones sobre el capital humano. Es por esta razón que desarrollar e implementar protocolos tanto en materia de salud y seguridad son fundamentales para lograr una sostenibilidad laboral (KPMG, 2020).

Una de las estrategias utilizadas para la gestión de recursos es la de utilizar el teletrabajo ya no solo como beneficio sino como una modalidad constante. Estos planes tienen presente nuevos factores y variables para lograr una transición de un “trabajo en el hogar” a una modalidad “feliz y saludable desde casa”, buscando proporcionar medidas de bienestar para mantener a los colaboradores comprometidos, logrando sostener o mejorar su productividad y a su vez, lograr un equilibrio en su vida personal y laboral.

Las organizaciones buscan estar comunicadas con sus miembros a través de comunicados corporativos, buscando transmitir un liderazgo transparente por parte de los altos mandos. Esta manera de dirigirse a los colaboradores presenta una serie de incentivos, debido a que el capital humano no desea escenarios de incertidumbre, prefiriendo conocer situaciones por más negativas que sean, pero permitiéndole tener un panorama más completo de su realidad mientras es tenido en cuenta en el proceso de compartir información.

Un liderazgo transparente busca ser promotor de ambientes saludables dando seguridad, confianza, y transmitiendo el compromiso que se espera por los demás miembros. Esto a su vez genera efectos en los resultados y en la productividad de la empresa. En un caso contrario donde no existen estos medios de comunicación ni espacios, se genera una sensación de inseguridad por parte de los colaboradores donde se da paso a noticias que no son ciertas afectando al personal generando descontento y disminuyendo la productividad (KPMG, 2020).

Por parte de las tecnologías, que toman importancia no solo en la manera de trabajar sino en cuanto al análisis y el mejor uso de los datos. Se tiene así aspectos como:

- Gestión de datos: Toda información relevante que es posible obtener sobre la fuerza laboral es dirigida hacia el departamento de Recursos Humanos para poder planear estrategias. Esta información se nutre de fuentes internas y externas con el fin de lograr conocimiento adecuado para el fin establecido. Las tecnologías como el machine learning le dan al sector un salto de calidad al utilizar mediante algoritmos de inteligencia artificial a estas tareas.
- Base de datos: Los diferentes sistemas de archivos permiten almacenar legajos y documentación importante que permite seleccionar soluciones de calidad, acceder a información en tiempo real y mejores capacidades comerciales. El factor tecnológico permitirá impulsar procesos de automatización por medio de inferir comportamientos a través de tendencias de patrones de comportamientos.

- Robótica: Lograr mecanizar procesos dentro del área de RR.HH. por medio de la tecnología aporta un procesamiento de información natural permitiendo el acceso en tiempo real y sin ningún tipo de restricciones (KPMG, 2020).

Estos aspectos corporativos que forman nuevas estrategias organizacionales y una correcta aplicación de las mismas depende de la responsabilidad de los altos mandos de las empresas, debido a que el éxito de dichas estrategias depende del cumplimiento, lograr gestionar el cambio y una correcta comunicación. Es así que en algunas instituciones ya se genera la figura de una nueva posición que involucra nuevos aspectos claves tanto al momento de incorporar capital humano como para la aplicación de estas medidas. La posición es denominada CCO (Chief COVID Officer). Dentro de las políticas que lleva a cabo se encuentran:

- Teletrabajo: Durante la implementación de esta modalidad las organizaciones están ante desafíos de idear el procedimiento que permitan una efectiva y sobre todo productiva vida laboral, permitiendo también una revisión frecuente de los miembros de los equipos para mantener la conexión laboral teniendo presente el enfoque tecnológico que esto representa. Además de ellos se pretende promover buenas prácticas para lograr un bienestar integral.
- Confinamiento: Es aislamiento social como política durante y después de la emergencia social es clave para un buen ambiente laboral, donde se tiene consideración tanto distancia entre espacios de trabajo, así como beneficios como transportes para los colaboradores, prácticas sanitarias antes, durante y después de toda reunión.
- Hot Desking: Las organizaciones buscan un equilibrio entre el trabajo en el hogar como el desarrollo de actividades dentro de la oficina. Este equilibrio pretende lograr un sentido de pertenencia, para esto es necesario crear espacios o zonas comunes evitando ya cubículos o áreas definidas de trabajo. Este formato es un modelo híbrido, permite adoptar formas que pretenden lograr una armonía en estructuras ágiles laborales y roles familiares.
- Bienestar integral: Es conveniente tener un seguimiento de la salud de los colaboradores y de todos aquellos que se sumen a la organización, por ello divulgar información relevante temprana y promocionar aspectos saludables debe estar presente en los comunicados que se lleven a cabo con los recursos.
- Beneficios: Es necesario realizar una evaluación actual de la nómina de recursos con los que se cuenta, a partir de esto poder proyectar a futuro lo que se espera del capital humano en función de sus motivaciones principales, necesidades y prioridades según las transformaciones generadas por la pandemia. Esto sumado a los efectos que se producen en la estabilidad financiera de la organización por los cambios y proyecciones ya

mencionadas, de esta manera reajustar aquellos beneficios económicos como los de índole no económico a la nueva normalidad.

Importancia de la selección del recurso humano

En lo que respecta a la administración del recurso humano un conjunto de prácticas que la organización maneja para realizar la actividad de selección, reclutamiento, comunicación, prestaciones y seguridad e higiene en el trabajo, lo que demuestra que el factor humano cobra una gran relevancia al momento de ser incorporado en la compañía, garantizando todos los aspectos no solo productivos, sino también humanos a la hora de administrarlo (Chiavenato, 2011).

Actualmente, en el ámbito empresarial a las personas no se les ve simplemente como empleados cuya función es acatar las órdenes y tareas que se les ordena, sino que son vistos como aliados y agentes estratégicos de la compañía, puesto que en cualquier sistema productivo una de las bases que soporta las funciones y lleva a que la compañía cumpla con sus objetivos es el factor humano debido a que los empleados no solo actúan como operarios, sino que a la vez aportan sus habilidades, conocimientos y experiencia que han adquirido en diferentes campos que se traduce no solo como capital humano sino también cuenta como capital intelectual que brinda mayor competitividad a una compañía para posicionarse en el mercado.

Los procesos de incorporación de personal en una empresa se caracterizan por la selección e ingreso de personas con las habilidades y competencias necesarias para asumir un cargo específico. Es fundamental entender que la selección del personal es una actividad que no solo recae como responsabilidad de la empresa, sino que además los sujetos toman la decisión en qué corporación quieren postularse y vincularse para laborar, siendo en esta medida una elección mutua (Torrico, 2007).

El reclutamiento y Procesos de Selección del recurso humano

El concepto de reclutamiento es un conjunto de procedimientos y técnicas que buscan atraer a los candidatos potencialmente calificados con el fin de ocupar los puestos dentro de una compañía (Ganga, 2008). Fundamentalmente es un sistema de información en el que la organización anuncia y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de plaza o empleo que pretenden llenar.

El reclutamiento del personal ha sido afectado por los procesos de globalización que obliga a la organización a re-acelerar la modernización de selección de personal que involucra la

generación de nuevos empleos, eliminando empleos viejos y con mejores salarios donde el personal debe adaptarse de forma rápida a las nuevas dinámicas del mercado en cuanto habilidades y competencias laborales, puesto que las tareas y actividades a nivel empresarial se complejizan a causa de los avances tecnológicos que suelen optimizar más los procesos de gestión y administración empresarial.

Uno de los medios que recurrentemente suelen utilizar las empresas para seleccionar y reclutar personal, es la asociación con organizaciones externas especializadas en la gestión y manejo de los recursos humanos, es decir que la selección se da por medio de un proceso de tercerización para la contratación de capital humano. Este tipo de asociaciones son efectivas cuando la empresa por un lado no cuenta con un área de recursos humanos solidas que se encarguen del proceso de selección o cuando se requiere un alto número de candidatos aptos para ocupar el cargo (López, 2010) .

Aquí es importante mencionar que al momento de contratar una empresa o hacer una asociación con organizaciones externas para que apoye y haga el respectivo seguimiento a este proceso es necesario considerar los siguientes aspectos:

a) se le debe entregar a la compañía externa una descripción completa de la vacante que se va a ofertar, con el fin de comprender sus necesidades para trasmitirlas a los postulantes o candidatos adecuados; b) es fundamental especificar a la compañía externa qué herramientas se deben emplear para la selección de los candidatos, en cuanto a solicitudes, perfiles, pruebas de conocimiento, entrevistas, todo esto como instrumentos para el proceso de selección; c) se le debe dar una retroalimentación a la compañía, para que esta tenga la información y el conocimiento de por qué la elección de los candidatos y el rechazo de otros, dando de forma objetiva sus razones; d) finalmente la compañía debe tener en cuenta que el proceso de reclutamiento de personal cuesta tiempo y dinero, pero si se hace de forma efectiva puede recuperar la inversión al seleccionar el candidato adecuado. Se debe mencionar que el contratar talentos o personal competente es un pilar esencial para que toda empresa logre ser exitosa en el corto y largo plazo.

El proceso de selección se define como la actividad que utiliza una compañía para elegir entre una lista de candidatos al individuo que mejor cumple con los criterios y competencias requeridas para ocupar el puesto disponible a través de un filtro que solo le permite ingresar a la empresa (Soto, 2006). Es importante mencionar que algunas de las técnicas que se suelen utilizar para la selección del personal son las pruebas de conocimiento, las pruebas psicológicas, técnicas de simulación y la entrevista. Cada una de estas pruebas se aplican por fases de acuerdo a las

especificaciones y complejidades del cargo según lo requiera la organización. Como se mencionó anteriormente, este proceso se organiza por etapas por las que deben pasar los aspirantes donde cada técnica proporciona una información específica para la elección del candidato.

Es primordial que el proceso de selección sea eficiente para que se pueda hacer correctamente las tareas en cada una de sus fases, es decir saber aplicar las pruebas de conocimiento que sean pertinentes a las necesidades del cargo, formular en la entrevista preguntas puntuales y estratégicas que brinde información veraz no solo de las competencias y habilidades del candidato, sino además conocer su forma de sentir, pensar y actuar en cualquier escenario en el que se encuentre inmerso dentro de la organización, pero lo más importante es darle al proceso de selección la rapidez y agilidad con el fin de reducir costos de operación (Hernández, 2012).

Por otro lado, es importante mencionar que el proceso debe ser eficaz para poder atraer y reclutar al personal más talentoso a la organización para lograr que la compañía sea mejor día tras día, debido a los aportes que van a ofrecer el nuevo personal contratado. Para evaluar el proceso de selección se debe considerar los siguientes aspectos: a) la cantidad de candidatos participantes; b) la calidad de los candidatos que se van a seleccionar; c) rapidez y eficacia en la selección de los candidatos; d) el costo que implicó el proceso de selección de acuerdo al tipo de técnica que se implementó.

Planificación del proceso de selección

Como punto de partida la planeación del proceso de selección se concibe como la búsqueda de uno o varios candidatos con competencias y habilidades específicas requeridas para cumplir una tarea o función dentro de la empresa.

Para lograr cubrir y cumplir con los requisitos de la vacante ofrecida por la compañía, se programan convocatorias tanto de forma interna como también externa a la empresa y puede contar con los servicios de algunos de los postulantes, de acuerdo a la oferta monetaria que se ofrezca. Es primordial que el proceso de selección se estructure de forma ordenada, detallando en todos los pasos las fases de duración y los gastos necesarios para su implementación. Los pasos en el proceso de selección son los siguientes: 1) Definición del perfil y competencias del candidato; 2) Fuentes o bancos de datos de reclutamiento; 3) Recepción y evaluación de antecedentes; 4) Realización de entrevista; 5) Evaluaciones específicas y desarrollo de pruebas técnicas y psicosociales; 6) Organización de la carpeta de información del finalista; 7) Selección del candidato finalista; 8) Negociación y oferta; 9) Incorporación e inducción del candidato seleccionado para la toma de posesión de su puesto (Mejía y Arango, 2006).

Para realizar un buen proceso de selección la búsqueda debe basarse en encontrar un empleado que ejecute de forma eficiente sus labores; este proceso se debe ejecutar de manera ordenada y específica, tomando en consideración elementos como: a) habilidad y competencia laboral; b) Recorrido formativo; c) Factores psicológicos Montoya y Boyero (2016). En el caso del rango de remuneración se comprende como el valor mínimo o superior correspondiente a una determinada categoría que abarca desde el nivel formativo, experiencia en el campo y antecedentes de desempeño. Este valor puede estar determinado, además del salario por otros beneficios de otra índole como ascensos, capacitaciones, reconocimiento corporativo, entre otros, que en conjunto con el componente monetario se traduce en la remuneración de una persona.

Secuencia general para la selección del recurso Humano

Existe una serie de pasos que en término general las empresas suelen llevar a cabo para la búsqueda, selección y reclutamiento del personal (Soto, 2006). Como primera medida existe la necesidad de cubrir una vacante, aquí será el gerente quien define la necesidad de cubrir ese determinado trabajo y puede estar dentro de su nivel de posición en la empresa o requiere del aval de un nivel superior. Como segunda instancia las empresas cuentan por lo general con un procedimiento establecido para la selección del personal, en este punto el gerente o director es el encargado de comunicar al responsable la necesidad de buscar un perfil para cubrir la vacante.

En tercera instancia se hace una revisión de las características y descriptivos del puesto de trabajo que se va a ofertar, si la empresa cuenta con los correspondientes descriptivos de trabajo, se debe revisar el documento con el gerente y tomar las notas necesarias para el siguiente paso que es la recolección del perfil. En este punto si cuenta con el descriptivo del puesto de trabajo a cubrir, el gerente tomará notas adicionales junto con el análisis del cargo para tener a la mano toda la información disponible respecto al cargo. En caso de que la compañía no cuente con el descriptivo del puesto, entonces es esencial recolectar la información para poder elaborar el perfil de la vacante (Acosta, 2008).

En ocasiones dentro de la misma compañía se puede encontrar individuos que responden a los requerimientos del perfil del puesto y que fácilmente podrían ocupar la vacante. En el caso dado de este tipo de situación, se sugiere el diseño de un procedimiento o una herramienta específica para llevar a cabo las promociones internas. Sin embargo, es importante señalar que las promociones no necesariamente implican subir a una posición o cargo de mayor nivel, sino que también se incluyen reconocimientos en un mismo nivel. Para la toma de decisión en la búsqueda de un candidato para el reclutamiento interno se puede implementar como método de información la auto postulación. En el caso de realizar una búsqueda externa a la compañía se puede emplear

fuentes de reclutamiento diversas como publicaciones utilizando como herramientas la red o la voz a voz donde los empleados recomiendan a posibles candidatos de acuerdo a las características y demandas que solicita la compañía (Paredes, 2015).

Como cuarta instancia el gerente luego de perfilar las características y requerimientos del candidato para ocupar un cargo específico dentro de la empresa, decide optar por la elección de las fuentes de reclutamiento pasando por los métodos más comunes como lo es la publicación de anuncios y la consulta de base de datos tanto internos como externos o también a través de la contratación de servicios de consultoras especializadas gracias al uso de las tecnologías de la información y la comunicación.

En este paso hay una recepción de antecedentes donde las empresas revisan los perfiles de los candidatos que se encuentran inscritos en la base de datos, los cuales anteriormente ya se habían postulado para optar por una vacante dentro de la empresa. En el caso de los antecedentes se requiere hacer una serie de filtros para la búsqueda de información del candidato a través de la red. El propósito de esta etapa es identificar a los aspirantes que se ajusten al perfil del cargo, lo que conlleva a una optimización del tiempo y costos respecto a la búsqueda en las etapas siguientes de la selección del candidato (Montoya y Boyero, 2016).

Luego de la búsqueda del perfil del candidato tanto de forma interna como externa, se realiza una entrevista con el objetivo de conocer al postulante del puesto que desea cubrir pasando por una revisión y evaluación de la historia y experiencia laboral para determinar si las habilidades, competencias y conocimientos del candidato se relacionan y responden con el perfil requerido por la compañía, analizando sus motivaciones en relación con la búsqueda.

De forma posterior se aplican una serie de evaluaciones técnicas específicas al cargo. Aunque en ocasiones los gerentes formulan preguntas en el transcurso de la entrevista para valorar los conocimientos específicos vinculados al cargo. Además, son comunes las pruebas psicológicas que tiene como fin evaluar la personalidad, comportamientos, actitudes y el potencial desarrollo de los candidatos entre otros aspectos (Restrepo, 2008).

En una siguiente etapa de la secuencia para la selección del recurso humano, mediante el estudio y revisión de la información recolectada en todos los pasos previos y tomando en consideración los resultados de las distintas pruebas realizada a los candidatos, se identifica a los mejores postulantes que se acercan o responden a las necesidades del perfil requerido, considerando el aspecto económico del puesto y las necesidades y pretensiones de los candidatos. Luego se realiza un informe final sobre los finalistas donde la información debe ser ordenada, completa y fácil de comprender para el gerente de la compañía quien es el encargado de seleccionar al finalista o también encomienda esa tarea al responsable del departamento de recursos humanos (Hernández, 2012).

En lo que respecta a la selección del finalista, el papel del encargado de recursos humanos es asesorar al gerente sobre la decisión que deba tomar para definir la contratación de uno de los candidatos, para de forma posterior definir las condiciones de contratación a través de una negociación con el postulante respecto a las condiciones de trabajo. Para llevar a cabo la negociación el gerente o responsable de recursos humanos puede realizar esta tarea una vez la persona seleccionada ha ingresado a la organización, donde por medio de un proceso de admisión, cada organización comunica los aspectos legales relacionados con la contratación en lo correspondiente a derechos, deberes y cláusulas para que el empleado comprenda la dinámica de la compañía no solo en lo laboral, sino también las condiciones de contrato (Hurtado y Leal, 2008). Finalmente, en el proceso de selección se hace la inducción al nuevo trabajador la cual se divide en dos partes. La primera relacionada con las políticas organizacionales de la empresa en cuanto a misión, visión y organigrama y la segunda en lo concerniente a las funciones y tareas que debe cumplir el candidato dentro de la compañía.

Selección del recurso humano por competencias y calificación

El proceso de selección por competencias tiene como fin localizar y reclutar empleados que posean las capacidades intelectuales y las habilidades pertinentes para desempeñar y ocupar un determinado cargo dentro de la organización. La selección por competencias la componen una serie de técnicas las cuales permiten a la compañía valorar las diversas habilidades y la pericia que poseen los aspirantes que aspiran a un cargo para finalmente hacer la elección, basándose en unos criterios que la empresa ha determinado con anterioridad, las cuales propician que el candidato tenga una mayor posibilidad de adaptación al cargo, además de un desenvolvimiento óptimo en el mismo (López, 2010).

Por otro lado, el modelo de selección de candidatos por clasificación, es cuando en el proceso existe varios candidatos para diferentes vacantes, donde cada aspirante es comparado con los requisitos que exige la compañía para ocupar el puesto. En este tipo de selección se presentan dos alternativas para el candidato que es ser aprobado o rechazado. En caso de ser aprobado al aspirante es admitido y se le comunica las respectivas funciones con su posterior inducción o capacitación por si se requiere. Si es rechazado, la compañía puede comparar los requisitos con otros puestos que necesita cubrir, hasta agotar los puestos restantes. De ahí que se denomine clasificación (Valencia, 2005).

La Rotación del Recurso Humano y las Empresas Temporales

La rotación del personal consiste en que la compañía sustituye o prescinde de algunos de los trabajadores con el fin de reemplazar o cubrir nuevas posiciones dentro de la organización. Esto obliga a que las empresas se enfrenten de manera permanente a mantener un equilibrio en el personal de la compañía para que funcionen de forma óptima y todas las actividades se lleven a cabo teniendo el personal necesario para que los diferentes procesos funcionen adecuadamente. Sin embargo, se debe señalar que la rotación es un efecto que considera variables tanto internas como externas. Algunos de los factores externos que se pueden evidenciar son las mejores ofertas de trabajo, la demanda y oferta laboral, la situación económica entre otras (Macias y Martínez, 2012).

Sin embargo, para que una empresa tenga detalles de las causas por las que los empleados son separados del cargo, se debe realizar una entrevista en el momento que abandonan su puesto, esto permite a la organización identificar con claridad oportunidades de mejora si los retiros están relacionados con aspectos internos de la misma empresa. La importancia de este aspecto se debe a que el retiro de un empleado se convierte en un costo para la compañía; solo el proceso de contratación, el costo de reclutamiento y la capacitación para el cargo implica una inversión significativa.

Por otro lado, también las compañías recurren a la opción de contratar trabajadores temporales por prestación de servicios, debido a que resulta muy costoso seleccionar y contratar personal para tareas y actividades muy esporádicas o también para determinadas temporadas del año. A raíz de ello, aparecieron empresas externas que tercerizaban este proceso para no solo seleccionar al trabajador de acuerdo al perfil requerido por la compañía, sino además se encargaban de ejecutar los pagos tanto de nómina como logística, encargados en la contratación de personal. Este mecanismo de trabajo no solo permitió que las empresas se beneficiaran reduciendo sus costos al no hacerlo de forma directa, sino que por otro lado se garantizaba la vinculación de personal adecuado sea para ocupar un cargo o para reemplazar trabajadores que por algún motivo no pudieron continuar en su puesto de trabajo (Cabrera y Rivera, 2011).

Este modelo de selección del empleado permite a las empresas reducir costos de operación, lo cual se traduce en beneficios para los consumidores y asimismo garantiza la calidad de los servicios que ofrece en el mercado lo que deriva en una mayor competitividad tanto en el sector local como en el externo. En la actualidad las contrataciones se caracterizan por el reclutamiento de especialistas, lo que hace que las compañías disminuyan la cantidad de procesos que se requieren para operar de manera óptima, puesto que pueden delegar este tipo de actividades y funciones a empresas externas y enfocarse únicamente en las actividades principales de su

organización. La elección de este método de contratación se basa en buscar una mayor flexibilidad de la disponibilidad de recursos acoplándose de la mejor manera a los cambios de la demanda de mano de obra (Littlewood, 2006).

Teniendo en cuenta el auge de las empresas de temporalidad en el ámbito local y externo, esta debe estandarizar como primera medida sus procesos para así garantizar la calidad de los servicios que le presta al mercado. Gestionar los procesos permite que las empresas optimicen sus actividades, lo cual lo hace no solo rentable, sino también eficientes y competitivos. En consecuencia, tener un control riguroso de los procesos internos ayuda a que la compañía incremente la productividad y por ende maximice la satisfacción de los clientes, ya que se reducen procesos innecesarios, que equivale a una optimización de los tiempos de espera, lo que mejora la calidad de los servicios gracias a la reducción de gastos innecesarios lo cual genera un valor agregado al servicio, permitiendo que se destaque en el mercado (Macias y Martínez, 2012).

Gestión por Proceso y Calidad desde el Recurso Humano

Un proceso, se define como un conjunto de tareas o actividades que se encuentran interrelacionadas entre sí, ya sea, de una o varias entradas de materiales o información, dando lugar también a una o varias salidas de material o información con un valor agregado. Los procesos deben estar adecuadamente gestionados, donde se emplea distintas herramientas para la gestión de procesos (Armijos y Bermúdez, 2019).

En lo correspondiente con la gestión del recurso humano, la gestión por procesos implica la unión de distintas corrientes de pensamiento sobre los procesos de una empresa lo que permite identificar cuando el desempeño de un área o departamento determinado afecta los resultados de la compañía y formula las mejoras que sean necesarias para incrementar la productividad. Es así que los procesos son los elementos más importantes en la gestión de las empresas innovadoras, especialmente las que se preocupan por basar sus actividades bajo un sistema de gestión de calidad.

La gestión de la calidad se concibe como un conjunto de acciones y herramientas que tiene como finalidad evitar fallos de forma anticipada, tanto en el proceso de producción como en los productos obtenidos por el mismo. Se debe señalar que, dentro de la gestión de la calidad se establecen las directrices que presidirá la empresa en el trascurso de su actividad productiva, definiendo de esa manera los procedimientos que se van ejecutar o los recursos que se dispondrán.

El objetivo de estas directrices es obtener por un lado la satisfacción de los clientes y por otro la captación de posibles clientes potenciales, la generación de una ventaja competitiva, la reingeniería de los procesos y, por último, la reducción de los costos de producción y de producto, sin que se afecte la calidad de los procesos (Santos, 2015).

Después de comprender la finalidad de la gestión por procesos y de calidad, es sustancial revisar la reingeniería de los procesos de una compañía que está enfocada en obtener la eficiencia de los requerimientos y recursos para la consecución de los objetivos y ser competitivo en el mercado.

A raíz de ello se debe comprender las actividades, servicios y productos, que genera la organización con el propósito que esté en correlación con la misión de la empresa. Se debe mencionar que las compañías suelen trabajar sobre dos variantes, uno es la estandarización y el segundo, es el proceso de mejora continua, que al momento de unificarlos se logra sustentar el éxito de las actividades, puesto que la mejora de procesos deriva en la estandarización de nuevas prácticas empresariales que solo se alcanza cuando se identifica una oportunidad de mejora y se encuentra en ejecución por parte del personal (Riascos y Aguilera, 2011).

La compañía debe plantear la gestión por proceso y calidad tomando como punto de referencia la misión, visión y plan estratégico de la organización, lo que va permitir el alcance de las metas establecidas, en consecuencia es preciso que los individuos que forman parte de la compañía, tanto los ejecutivos y empleados de los diversos departamentos, cuenten con las habilidades y competencias requeridas. Asimismo, Ramírez y Ruiz (2019), mencionan que:

“la gestión por procesos y calidad también hace alusión a implantar principios que direcciona la gestión y el trabajo de los empleados que deben propiciar la consecución de las metas establecidas en la empresa y además orientar hacia la evolución de las competencias, es decir que los individuos tendrán la capacidad de desenvolverse de manera eficiente y creativa en situaciones y retos venideros para la compañía” (p.23).

Dicha gestión, se debe complementar en base a una actitud de iniciativa y razonamiento crítico. Por otro lado, Zapata (2006) afirma que “la gestión por procesos y calidad es una perspectiva diferente que se enfoca en descubrir, perfeccionar y fortalecer las habilidades y

competencias que propician un mayor crecimiento y merito no solo a la organización sino también a los individuos”. En el caso de las competencias, López (2010) lo describe como

“rasgos elementales que posee un individuo que se evidencian en sus diversas maneras de razonar y actuar que se vuelven evidentes en situaciones cotidianas, siendo en ocasiones algo innato de las personas que arroja como resultado un desenvolvimiento eficiente en la actividad y cargo que ocupa” (p.85).

Por otro lado, respecto al desempeño en el ámbito laboral, las competencias laborales son las habilidades y conocimientos que posee un sujeto para responder a una actividad en el ámbito laboral. Las competencias incluyen, no solo los conocimientos adquiridos por los individuos sino también sus capacidades y actitudes de tipo individual (Macias y Martínez, 2012).

Igualmente, existen las competencias técnicas que son los conocimientos concretos que posee un profesional que necesita para desempeñar un trabajo o cargo dentro de la compañía. Estas competencias son sencillas de identificar incluso más que las competencias laborales. Asimismo, Calderón (2004) señala que este tipo de competencias tienen su origen a partir de los estudios realizados que se relacionan exclusivamente con el cargo que desempeña el individuo y, son más simples de valorar como es el caso de los administradores, licenciados, ingenieros o técnicos de un área específica.

Finalmente existen las competencias organizacionales que se denominan competencias de la gestión. Estas se refieren a las habilidades que permiten al individuo realizar el trabajo de manera eficiente, lo que permite la consecución de las metas propuestas. Es decir que las competencias de gestión son un conjunto de aspectos que se relacionan más con la pericia, habilidades y cualidades que poseen los empleados y que potencializa su desempeño laboral permitiendo determinar su nivel de eficacia y efectividad (Zapata, 2006).

La innovación tecnológica y su papel en el reclutamiento del personal

La unión de la informática y de las telecomunicaciones ha permitido el ingreso de la sociedad en una era denominada: telemática. En esta era la red de Internet funge como principal baluarte. El uso de las redes y la web para el reclutamiento es el más extendido en lo correspondiente a la búsqueda y selección de personal. Con el uso de las tecnologías las propias compañías y los

portales especializados han transformado la forma en la que se realiza la comunicación entre las organizaciones productivas y los candidatos, que hasta hace unos años atrás se centraban únicamente en el papel (ALLES, 2013).

Según Mababu (2016), varios estudios sobre tendencias del reclutamiento demuestran que el Big Data sigue manteniéndose como una herramienta esencial para los reclutadores y lo seguirá siendo en las próximas décadas según los profesionales de gestión empresarial y recursos humanos. Se debe señalar que el uso y gestión de la información no es algo nuevo pero lo novedoso es la cantidad de datos disponibles que se puede manejar y analizar en el sector empresarial desde la red. Debido a que por medio de estos datos se pueden predecir los resultados de las contrataciones no solo desde lo monetario sino que ayuda a tomar mejores decisiones a los reclutadores, a la hora de contratar. En consecuencia, saber manejar la cantidad de información y medir su impacto en el proceso de contratación es lo que marca la diferencia, ya que las empresas están en capacidad de evaluar las brechas de competencias y habilidades de los candidatos, aumentar la retención para ampliar la base de datos de acuerdo a perfiles y por último crear mejores ofertas laborales.

Hoy en día las compañías que tienen mayor ventaja son aquellas que reclutan y retienen al mejor talento humano, la gestión de la información es la mejor manera de conseguirlo debido a que los profesionales de recursos humanos consideran que el saber implementar y utilizar el Big Data en las compañías puede hacer progresar sus carreras, debido a que está incorporando a sus competencias profesionales la habilidad de entender, interpretar, analizar y valorar la información, tendencia que continuara dándose en los próximos años.

Esto se debe a que la inteligencia artificial ayuda a que los reclutadores trabajen de forma rápida y sistemática. Gracias a la automatización de las tareas administrativas que vuelve más eficiente el proceso de captación y contratación de candidatos, todo esto se hace posible lograrlo ya que en la actualidad existen en el mercado aplicaciones y softwares que pueden leer los currículos de forma simultánea, lo que acelera el trabajo de los reclutadores de forma sustancial puesto que se evidencia un ahorro de tiempo, la eliminación del sesgo en el proceso de selección gracias a la opción de los filtros que ayudan a especificar más el perfil de los candidatos en cuanto a sus competencias, habilidades y conocimientos, lo que deriva en la selección y contratación de los mejores candidatos para la compañía (Riascos y Aguilera, 2011).

Como lo menciona Blasco (2004), “el mercado laboral con el paso del tiempo se ha ido colapsando de manera progresiva a causa de que las organizaciones han tenido una numerosa afluencia de candidatos cualificados, pero que no suelen ser compatibles con valores de la

empresa” (p.175). De este modo los especialistas en recursos humanos buscan soluciones que les ayuden a captar e incorporar de forma efectiva candidatos que se ajusten al perfil solicitado por las compañías. Algunas organizaciones optan por buscar a sus propios candidatos y otras prefieren contratar empresas especializadas que se encarguen de la búsqueda y reclutamiento de los candidatos a través de un proceso de tercerización (outsourcing).

Hoy en día las compañías se están dando cuenta que no basta con que un candidato esté altamente cualificado para ocupar un puesto de trabajo mediante su currículum laboral, de ahí que las empresas estén implementando el reclutamiento 2.0 dotando a sus departamentos y profesionales de recursos humanos con las herramientas necesarias para poder buscar e identificar al candidato idóneo a través del uso de la red y también de las redes sociales.

Cabe aludir que las redes sociales son vistas como una herramienta muy importante para la selección y reclutamiento de personal porque estos medios permiten comprobar aquellos trabajadores que en el ámbito laboral tienen un comportamiento o actitud totalmente diferente al que suelen tener en su tiempo libre, que en ocasiones por un mal actuar del empleado puede poner en entredicho la reputación e imagen de la compañía. Por lo general las redes sociales son una de las primeras herramientas que se emplea para constatar los datos en la búsqueda de los candidatos donde se comprueba sus intereses, aficiones, valores entre otras cosas con el objetivo de evidenciar si el futuro trabajador posee y comulga los mismos valores que la organización no solo desde lo productivo, sino también desde lo humano y social (Mababu, 2016).

Nuevas tendencias en los procesos de reclutamiento y selección del personal

Se debe recalcar que dentro de las tendencias actuales en reclutamiento y selección de personal, las compañías están innovando en sus técnicas y tácticas para poder atraer al mejor capital humano para que forme parte de la organización. Actualmente las compañías se encuentran ante la presión de encontrar a los candidatos más calificados para ocupar las vacantes, a raíz de esto los departamentos de recursos humanos se encuentran en periodo de transformación, donde las redes sociales y el marketing son medios fundamentales para los procesos de reclutamiento y selección (Blasco, 2004).

Hoy en día los departamentos ponen en marcha diversas estrategias, entre las que se debe destacar el outsourcing y el reclutamiento 2.0. Este último se caracteriza por la selección de personal a través de las redes sociales, branding, employer y el reclutamiento móvil. El outsourcing, se define dentro del reclutamiento de personal como el proceso que permite a las

empresas delegar toda o parte del proceso de convocatoria y selección de recursos humanos a un tercero, permitiendo que las empresas se centren en su negocio o actividad principal, lo que conlleva a que subcontrate este proceso para reducir costes.

Una de las ventajas del outsourcing, es que ayuda a las Pymes para atraer candidatos competentes para sus empresas, produciendo un ahorro del tiempo y del coste puesto que puede llegar a un mayor número de candidatos con una alta cualificación. Además, Freire y Ramos (2015), señalan que “la externalización ofrece mayor flexibilidad, lo que permite una mayor eficiencia de los procesos, incrementando su productividad y calidad gracias a una disminución del riesgo de inversión” (p.113).

Sin embargo, el proceso outsourcing puede presentar algunas desventajas que se deben revisar por parte de los departamentos de recursos humanos antes de tomar la decisión de llevar a cabo el proceso de contratación a través de una empresa externa. Como principal desventaja se puede destacar que los candidatos reclutados por parte del tercero no cumplen a cabalidad con la demanda exigida por la compañía, o su forma de actuar no es acorde con la cultura empresarial.

Otra desventaja que se puede presentar es la falta de comunicación entre la compañía y la empresa terciaria, lo que puede derivar en pérdida de tiempo y recursos. Asimismo se puede presentar insatisfacción de los empleados a nivel interno de la empresa. En conclusión el outsourcing puede resultar ventajoso para incrementar la competitividad de la compañía, pero se recomienda valorar las desventajas e inconvenientes que puede presentarse en el proceso de reclutamiento y selección de personal (Freire y Ramos, 2015).

Una segunda tendencia son las redes sociales y el networking 2.0 que van más allá de la simple publicación de ofertas de empleo utilizando las redes sociales como posibles filtros de candidaturas para encontrar personal. El proceso de reclutamiento 2.0 busca generar una comunidad, y es a través de la conversación, lo que permite atraer talento y profesionales cualificados a la organización. Es importante precisar que la búsqueda de talento y personal competente se ha convertido en una de las principales preocupaciones de los departamentos de recursos humanos, puesto que hoy en día el talento es global, lo que permite a los reclutadores hallar profesionales calificados por todo el mundo, y en este sentido las redes sociales se convierten en un sistema de medicación muy importante para realizar contactos e identificar el talento por medio de una conversación en la red (Mababu, 2016).

Aquí los reclutadores encargados de realizar estas funciones deben mantener conversaciones y establecer relaciones con los potenciales candidatos, puesto que las compañías no se comportan como entidades cerradas donde nadie puede establecer acceso, sino que al contrario deben tener la

capacidad y la flexibilidad de que los candidatos se puedan contactar con ellas. Es por ello que las redes sociales brindan la posibilidad de mantener una comunicación bidireccional y activa para establecer contactos, y captar talento sea acudiendo a eventos o ferias a través de las redes sociales o los portales web.

Una de las principales fortalezas de llevar a cabo un reclutamiento 2.0, son la reducción de costos en la publicación de ofertas de empleo, que supone un ahorro en el presupuesto de reclutamiento. Por otro lado, se puede obtener talento en cualquier lugar o parte del mundo y se puede establecer contacto con ellos si encajan con el perfil deseado por la empresa (Blasco, 2004). Cabe mencionar que existen dos tipos de candidatos potenciales para ser captados por la compañía. Por un lado se encuentran los activos, son aquellos que buscan trabajo de forma constante y envían sus candidaturas utilizando las diversas plataformas web. Por el otro se encuentran los candidatos pasivos, suelen ser difíciles de localizar porque no suelen postularse y solo contestan a las ofertas de empleo cuando son referenciados por otros.

En este punto las compañías deben saber qué tipo de posibles candidatos existen y donde se localizan. Es por ello que las redes se han convertido en una de las mejores herramientas para que las organizaciones puedan encontrar no solo a sus candidatos, sino también para evaluar sus conocimientos y competencias comunicativas y sociales. Es decir que los reclutadores podrían evaluar los contenidos presentados por los candidatos en las redes sociales como sus intereses, motivaciones, su capacidad de comunicar e influir en los demás y el resto de la sociedad (Riascos y Aguilera, 2011).

Para el caso de la búsqueda de candidatos en la web 2.0 y plataformas digitales los reclutadores usan diferentes herramientas de búsqueda, sea a través del correo electrónico del candidato, búsqueda del perfil del candidato en las redes sociales para obtener datos como puede ser Twitter, Facebook, LinkedIn entre otros; búsqueda de información utilizando los motores de búsqueda como es el caso de Google y Yahoo para encontrar perfiles públicos. Por otra parte también existen algunas debilidades del reclutamiento con el uso de la web 2.0, y es que la búsqueda de un talento o candidato cualificado por medio de las redes sociales puede tomar tiempo, lo que supone un esfuerzo para crear redes y comunidades de talento con las plataformas digitales (García y Barrientos, 2016).

También se puede excluir candidatos que no suelen tener perfiles en las redes y esto conlleva a que las compañías dejen por fuera candidatos a ocupar sus vacantes, si solo se maneja el reclutamiento 2.0. Finalmente en la mayoría de países existe una ley orgánica de protección de datos, ya que a pesar que los perfiles en las redes sociales son públicos, las empresas no pueden

utilizar ni incorporar esa información a una base de datos sin que antes haya un consentimiento y aprobación del implicado.

Existe una tercera tendencia de reclutamiento que se da por medio de los sistemas móviles y de comunicación. Según Freire y Ramos (2015), sobre el uso de dispositivos móviles en el mundo hay más teléfonos móviles que el número de personas, donde 7 de cada 10 individuos utilizan sus móviles para conectarse a la red. El reclutamiento por medio del teléfono celular se caracteriza por el uso de los dispositivos móviles para captar y atraer potenciales candidatos a las compañías. En consecuencia las empresas se están dando cuenta que esta nueva herramienta de reclutamiento puede ser primordial en los siguientes años. Los profesionales utilizan sus dispositivos móviles para indagar, no solo sobre ofertas de empleo sino también para obtener información de las empresas.

Sin embargo hoy en día son pocas las empresas que tienen disponibles y actualizados sus sitios web para ser vistos en dispositivos móviles. En razón de ello es importante la optimización de los canales de comunicación y empleo de las compañías, así como el diseño de aplicaciones específicas que permitan al candidato tener una mejor experiencia con la gestión y uso de la información. Algunas de las estrategias para llevar un correcto uso del reclutamiento móvil son el uso de las aplicaciones móviles, donde las compañías podrán mostrar información, entrevistas y videos que puede contribuir a la fidelización de candidatos. Aquí los reclutadores pueden realizar un seguimiento de datos cloud computing, es decir acceso por medios remotos desde cualquier terminal móvil para indagar sobre la información del candidato y la gestión de los procesos de selección (Blasco, 2004).

Hoy en día los profesionales en recursos humanos disponen de los medios y las herramientas para llevar a cabo entrevistas de primer contacto a través de un dispositivo móvil que se denomina las llamadas entrevistas asíncronas, que ofrecen la opción de tener un primer acercamiento con el candidato con la finalidad de establecer una charla en directo por video, lo que permitirá a los reclutadores disminuir los tiempos en programar citas presenciales o también tiene la opción de realizar entrevistas cortas en formato video, que a diferencia de las entrevistas en línea no se desenvuelven en tiempo real, sino que el candidato puede presentar un video previamente grabado donde contesta las preguntas de los cuestionarios definidos por las compañías durante un tiempo preestablecido. De manera posterior el video llega vía web al profesional de recursos humanos, quien dispone el tiempo de realizar un primer análisis y hacer contacto con el posible candidato (García y Barrientos, 2016).

En conclusión las nuevas tendencias en selección y reclutamiento de personal, además de las estrategias y técnicas utilizadas en este proceso por parte de los profesionales en recursos

humanos, han ido evolucionando a lo largo del tiempo por la aparición de las nuevas tecnologías, especialmente del internet. Es decir que de la voz a voz, se dio paso a los anuncios en televisión, radio y prensa, de forma posterior, surgieron los portales de empleo que fue un gran avance para las compañías y los candidatos, debido a que podían incrementar las vacantes publicadas de manera exponencial, consiguiendo por un lado disminuir el tiempo dedicado a la búsqueda de candidatos y por el otro poder ampliar el número de ofertas de empleo.

Actualmente, se siguen empleando las técnicas mencionadas para la selección y reclutamiento de personal, pero la llegada de las TIC y las diversas redes sociales así como otras nuevas tendencias en reclutamiento han modificado totalmente la manera de buscar talento por parte de las compañías, ya que según Calderón (2004), el reclutamiento 2.0 no solo consiste en difundir ofertas de empleo o utilizar las redes sociales para filtrar posibles candidatos, sino que es un nuevo sistema de mediación y de comunicación entre las empresas y los candidatos, haciendo posible la captación de talento cualificado hacia las compañías con miras de mejorar y volver competitiva la marca de la organización.

Contexto de selección de personal en Argentina

En este apartado, se explicará cómo es el proceso de atraer a nuevos candidatos para su reclutamiento y posterior selección con aquellas herramientas disponibles hoy en día, como así también aquellas que se encuentran en desarrollo.

En cuanto a la temática de atraer personal, hay que tener presente que la atracción de candidatos es anterior al proceso de reclutamiento y selección, buscando generar un interés a las personas que se consideran adecuadas para cubrir determinadas posiciones dentro de una organización. Lograr este fin implica una serie de actividades relacionadas con el Marketing donde se busca fomentar la imagen corporativa, no solo para llegar a los clientes como una marca de producto o servicio de calidad, sino que también como una marca empleadora generando en el público una imagen positiva dentro de un contexto laboral para que el mercado de trabajo tenga una percepción ciertamente buena y lograr el deseo de la gente en formar parte del equipo de trabajo. (ALLES, 2013)

Si bien esto no parece novedoso teniendo en cuenta que siempre hizo falta de ambas partes para poder lograr el reclutamiento y posterior selección. Es necesario analizar desde el punto de vista de aquel que demanda el puesto de trabajo, como de aquel que está ofreciendo dicha oportunidad. (El reclutamiento del personal en la nueva sociedad, 1999)

Desde el punto de vista del solicitante del puesto de trabajo se busca mostrarse como el candidato idóneo durante el proceso de reclutamiento y de selección, brindando toda aquella información que se considera relevante para la empresa, como así también moldeando su comportamiento según lo que se interpreta como los deseos de la misma. El postulante también realiza una selección de organizaciones de las cuales desea ser parte, donde aquellas que entran en el favoritismo varían según la información que permite la organización hacer llegar al público y que en este caso se recopila de diversas fuentes que puede ser desde un anuncio, comentarios boca en boca de otros empleados y publicidad que realiza la entidad.

En contra posición a la visión anterior, es la empresa la que busca generar atracción por parte del público objetivo, exponiendo sus atributos más destacados en el mercado laboral, para generar la precepción positiva con la finalidad de lograr un número considerable de candidatos con las capacidades pretendidas. En cuanto a la selección, la institución tiene la finalidad de lograr determinar aquellas personas que mejor se ajustan a los requerimientos establecidos para ocupar una posición determinada. Para lograr el filtro adecuado, es necesario aplicar una serie de técnicas o instrumentos que brindan información de los entrevistados.

Cabe mencionar entonces, que el empleador como una marca es una opción que puede considerarse innovador en cuanto a averiguación de talentos con efectos duraderos y menores costos, ya que es el aspirante el que se moviliza en lugar que sea la entidad que deba estar dando a conocer que posee una vacante en determinado puesto de trabajo. (Perez García, 2016)

Los argumentos para utilizar este modelo de marca empleadora son varios, y puede resumirse en que debido a la crisis tanto sanitaria como económica del país, provoca que las empresas deban generar las condiciones para que todo su personal logre sentir una participación que genere una identificación tanto con los valores de la empresa como también con su trabajo. El resultado directo de esta identificación es una cultura organizacional fuerte, esto mantiene a un grupo unido permitiendo sobrellevar cualquier momento de crisis. Este apoyo incondicional de parte del personal se convierte a su vez en una herramienta de promoción donde cada trabajador satisfecho se comporta como un cliente fiel siendo un promotor o embajador de su lugar de pertenencia, muchas veces esto es amplificado por el poder de las redes sociales.

Reclutamiento por las redes

Este método, permite atraer potenciales candidatos a través de las redes, dando la posibilidad de publicar la ocasión de ocupar una posición laboral, brindando información sobre las actividades

tanto a aquellos que buscan de manera activa como aquellos que no, ampliando así el espectro de búsqueda. Para llevar adelante esta tarea es necesario:

1. El encargado en reclutar participa en diferentes redes sociales ampliando su red de contactos, un ejemplo utilizado actualmente es la red LinkedIn. Según las necesidades del puesto de trabajo requerido por la empresa el reclutador puede o solicitar a un posible candidato su CV o según lo expuesto en la red analizar a varios candidatos
2. Otra técnica es abastecerse de información de posibles candidatos, según datos que proveen al reclutador los contactos que mantiene en su red. De este modo podría considerarse que existe una recomendación por parte de un contacto de nuestra red con la posibilidad de brindar referencias.
3. Cazar talentos haciendo una búsqueda por las redes según ciertos atributos previamente establecidos y a las personas que cumplan con estos serán las contactadas por el reclutador. En general, la búsqueda se encamina hacia personas que actualmente ocupan el puesto que demanda la empresa. Aquí prevalece la capacidad de convencer y vender a la empresa que busca incorporar.

Fuentes de reclutamiento

Se pueden establecer dos grandes medios o canales que actualmente son utilizados, uno es la misma web de las empresas, donde las personas interesadas suelen dejar su CV (Currículo Vitae) logrando así la conformación de un gran registro o base de datos muchas veces difícil de catalogar, pero importante para estar visible según el interés creado en las personas. El otro gran canal se trata de todas aquellas webs donde se registran datos y características de cada persona, algunas son especializadas en el ámbito laboral.

En Argentina son más populares redes como “Bumeran”, “Zona Jobs”, “CompuTrabajo”, “Workana” como las especializadas en el ámbito laboral, otras son más generales pero que brindan mucha información “Facebook”, “LinkedIn”, como ventajas podemos destacar:

- Catalogar al público objetivo.
- Acceso a un ilimitado grupo de posibilidades.
- Disponer de oferta laboral de modo ilimitado.
- Otorga un alcance mayor a personas que residen en otras regiones.
- Disminuye costo de búsqueda.
- El proceso de información es electrónico.

- Mantiene base de datos.
- Acceso eficaz de consulta laboral en el momento deseado.
- Se acopla a las estrategias del área de RR.HH.

Y como desventajas podemos destacar:

- Existe una congestión en los candidatos.
- Se pierde el contacto personal.
- Deficiencia en los sitios de búsqueda laboral.
- No todas las personas tienen acceso a estos medios.
- La información publicada puede no ser verdadera.
- Falta de preparación en los perfiles.

Digitalización de la selección de recursos humanos en épocas de crisis sanitaria.

Una vez analizadas las herramientas más utilizadas en Argentina y sus características, debemos hacer mención que la tarea de selección y reclutamiento también se ha visto afectada por la crisis sanitaria y se han observado diferentes fenómenos.

Lo que inició como solo una emergencia en la salud, tuvo cambios y generó transformaciones en la fuerza laboral, posicionando a este sector en una zona crítica, esto es debido a que las empresas se vieron obligadas a prestar un enfoque especial en los colaboradores y posicionar al departamento de RR.HH. como parte esencial en la estrategia de la organización.

Según una investigación de la consultora ManPowerGroup, en Argentina las empresas se vieron obligadas a agilizar y automatizar la digitalización de sus búsquedas laborales como consecuencia de la pandemia. Esto trae más puestos de trabajo que los que se suprimen, el informe destaca que el 93% de los empleadores argentinos están en proceso de automatización y que se planea aumentar o por lo menos mantener la plantilla actual. También destaca que el 29% de los empleadores argentinos ya estaban encaminados en este proceso antes de ocurrir la crisis sanitaria (manpowergroup, 2020).

Algunos sectores tardaron en adaptar este proceso de automatización y debido a la emergencia sanitaria fueron adaptándose paulatinamente a esta nueva situación, es notable el cambio en la visión de los líderes del área de Recursos Humanos en las empresas argentinas que en un 73% han coincidido que la nueva prioridad en este ámbito es la salud y el bienestar de los colaboradores, también, el 61% de las organizaciones se han visto en la necesidad de crear nuevos modelos de trabajo y el 38% a colocado un mayor enfoque en una mejora de habilidades por medio del aprendizaje que permita el crecimiento de habilidades del personal (manpowergroup, 2020).

Durante estos años de emergencia sanitaria toda área de Recursos Humanos se ha visto ante desafíos de afrontar de la mejor manera los permanentes cambios que se han podido experimentar a nivel global. En Argentina, durante el año 2018 las empresas no consideraban aumentar su plantilla actual y hasta se planteaban la posibilidad de reducir la misma, ya en año 2021 es de observar que las compañías invierten en sistemas tecnológicos para poder mejorar la administración de los recursos humanos para poder contratar a más personas, aquellas organizaciones que han avanzado en la digitalización han aumentado su plantilla en un 25%. La aparición de COVID-19 sumado al avance en aspectos tecnológicos aceleró a toda organización en la digitalización de las operaciones, dado que la recolección de datos tiene mayor importancia en el área de RR.HH. como así también el análisis de los mismos, el nuevo enfoque de salud y bienestar a los colaboradores genera una manera diferente de planificar la fuerza laboral con otros requisitos de información y de exigencia del trabajo (World Economic Forum, 2020).

Empresas de software en Argentina

En Argentina, las empresas de software han tenido durante varios años un crecimiento diferente a otros sectores de la economía, si bien el resto de las empresas tiene muchas alternativas en cuanto a recursos disponibles, en este rubro suele ser específico el conocimiento y la habilidad que se pretende del nuevo candidato.

Las empresas de este rubro se abastecen de los mismos canales antes ya mencionados, con la ventaja de ya estar posicionados en cuanto a la digitalización y automatización de los procesos, el contexto de emergencia sanitaria solo agudizó lo que ya se prevé y es la escasez de mano de obra, algunas empresas recurren a la contratación de estudiantes, esto trae aparejado consecuencias a nivel académico debido a que luego de ser contratados, muchos suelen dejar su carrera de grado, reduciendo así el porcentaje de egresados con respecto a los inscriptos en carreras de ingeniería en sistemas.

La llegada de empresas multinacionales y la expansión de empresas ya grandes en el territorio aumento la tensión en el mercado laboral, donde muchas firmas ven dificultad de retener a sus talentos generando mucha rotación en ese sentido, sumado a que en este rubro no es necesario poseer titulación o una credencial académica para ingresar en un trabajo de calidad y bien remunerado. Es en este sentido donde por el contexto señalado, el crecimiento por parte de las empresas de software impulsa a una demanda de mano de obra calificada mayor que la oferta del mismo, teniendo ésta un crecimiento menor (Banco Interamericano de Desarrollo, 2020)

Al momento de incorporar personal ya no solo es por medio de presentaciones de CV 's o a través de redes sociales, sino que las mismas empresas fomentan recomendar a personas conocidas

de los mismos empleados que ya forman parte de la nómina. La calidad de los recursos presenta una manera diversa de evaluar sus cualidades, donde la educación formal ya se da por descartado y se centra más en capacidades como la creatividad o la flexibilidad para poder realizar diversas tareas, si bien estos conceptos están siempre presentes en cualquier empresa, en el área de sistemas y sobre todo en época de emergencia el contexto es aún más demandante, debiendo abarcar funciones ya no solo de soporte sino de gestión conjunta con áreas comerciales, de costo, administración y liderar proyectos que vinculan demás áreas siendo el responsable de esta área el promotor de métodos de trabajo y de la factibilidad de la realización de los mismos.

La crisis sanitaria no solo generó cambios en la manera de relacionarse entre personas, sino que también modificó la forma en que se producen las interacciones dentro de una organización. En empresas de software como muchos otros tipos de empresas, han tenido un cambio hacia los requerimientos pretendidos de los candidatos debiendo dar mayor enfoque a nuevas tecnologías de selección donde la virtualidad se da en la mayor parte del proceso (Lopez Lozano, 2017).

Si bien algunos elementos del proceso de búsqueda y posterior selección ya se venían haciendo presentes, en un mediano o largo plazo se preveía que fuesen la normalidad, de todas formas el factor de la presencialidad sigue siendo un elemento necesario al momento de integrar a un nuevo miembro dentro de las costumbres de una empresa. En algunas empresas de software se promueven lugares de esparcimiento fuera de los formatos con oficinas o box donde los empleados trabajan, sino lugares donde el personal pueda distenderse y fomentar su creatividad, lo que ha permitido que la modalidad de home office no sea una realidad chocante para estas empresas, en lugar del lugar descontracturado que ofrece la empresa ahora es posible contar con el lugar propio de su hogar para contar con su laburo.

Muchas empresas se vieron obligadas a cambiar de metodología en lo que respecta a dar nueva información que añada conocimiento en las áreas de RR.HH. para poder adaptarse a las nuevas herramientas virtuales, también utilizando estas vías de comunicación para poder utilizarlas en su actividad. Esto implica el seguimiento y acompañamiento de líderes tanto en la toma de decisiones como en la guía del personal.

Se busca con las nuevas tecnologías lograr una mejora en la comunicación dentro de cada organización. Se pretende alcanzar una respuesta rápida a los nuevos cambios originados por la crisis sanitaria, buscando que la empresa en su conjunto se encuentre informada y actualizada de forma constante sobre diferentes aspectos, no solo sobre la actividad empresarial, sino también sobre cambios que se puedan presentar a fin de poder contar con el personal de trabajo preparado según las nuevas medidas a considerar para las diferentes modalidades de trabajo que pueden

presentarse (Acciones del personal de salud del área estomatológica en relación a la COVID-19, 2020).

Los equipos que conforman los departamentos de Recursos Humanos deben poder llevar adelante la tarea de transmitir tranquilidad comprendiendo la situación y planificar posiciones desde un punto de vista diferente, en donde el contacto entre miembros de los equipos ya no tendrán el mismo contacto diario, lo que genera que un nuevo ingresante o un nuevo candidato a ingresar deba poder percibir que está dentro de una empresa con cultura y la misma va a formar parte de la identidad de sus miembros, tanto en las maneras de relacionarse como en las maneras de ejecutar una tarea.

Algunas empresas tecnológicas que están dentro de la categoría de Pymes (Pequeña y Mediana empresa) en las que sus equipos suelen ser reducidos en cuanto a su cantidad, la cercanía entre sus miembros presenta un gran cambio en su interacción (Banco Interamericano de Desarrollo, 2020).

En muchos casos cuando los lugares de trabajo no estaban habilitados para la concurrencia, el contacto con otros colaboradores debía ser por medio de llamados telefónicos, esto permitió que los departamentos de Recursos Humanos deban tomar medidas y desarrollaran herramientas para poder detectar el estado de ánimo del personal teniendo en cuenta la situación de aislamiento. Esto puede traducirse en habilidades al momento de realizar un contacto con un nuevo aspirante donde, la distancia y el no estar en el mismo lugar físico implican el reconocimiento de otros elementos para poder determinar cuestiones inherentes de la persona que se pretende evaluar.

Dentro de algunas herramientas desarrolladas en cuanto al reclutamiento y utilizadas por empresas de software es el envío de currículos denominados “anónimos” donde no se define datos del candidato como puede ser su residencia, su edad, género, tampoco lleva foto. El motivo de esta innovación es centrarse en las habilidades y conocimientos del candidato, evaluar aspectos creativos reflejados en su CV sin tener en cuenta su persona en sí mismo. La respuesta a este tipo de herramienta es que permite una mayor inclusión de personas que podrían haber sido descartadas solo por el hecho de no cumplir algún requisito como podría ser su edad, perdiendo así la oportunidad de incorporar algún nuevo talento.

También existen otras plataformas que están dedicadas a la creación de currículos donde de manera gratuita, una persona puede generar CV interactivos dejando el documento digitalizado y listo para compartir. Este otro medio permite ver a la persona interactuando con su medio, pudiendo ser ellos mismos quienes expresan una idea o motivo, siendo una previa secuencia a una posible video llamada. Esto agiliza como las empresas se relacionan con los candidatos, algunas

empresas han optado también por enviar a modo de presentación videos donde cada líder comenta aspectos de la organización en cuestión

Justificación del Método

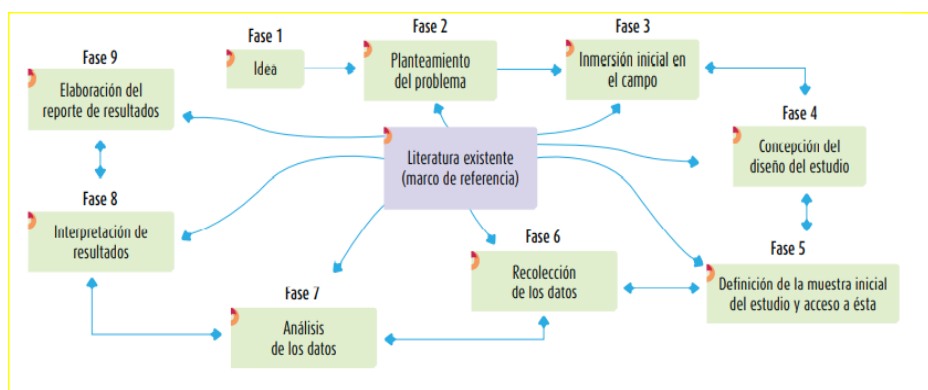
Para la obtención de datos se ha decide obtenerlos por medio de entrevistas, encuestas y cuestionarios.

Como primera herramienta a definir la entrevista, persigue obtener información cualitativa, en donde se encuentran respuestas mucho más abiertas, la entrevista se define como más íntima, flexible y abierta que la cuantitativa y otorga la posibilidad de mantener una conversación con el entrevistado, de modo tal que se realiza un intercambio fluido de la información (Sampieri, 2014).

Un enfoque de índole cualitativo es guiado por temas que resulten significativos para la investigación. Sin embargo, los estudios de esta índole permiten desarrollar una serie de interrogantes e hipótesis, tanto de forma previa, como así también durante (o después) del relevamiento y el análisis de los datos. Con estas tareas es posible descubrir cuáles son los interrogantes de investigación que resultan más relevantes, para luego, perfeccionarlas de ser necesario y responderlas.

La acción indagatoria posee un funcionamiento de carácter dinámico, es decir, se da en ambos sentidos, entre los hechos y con su correspondiente interpretación. Este tipo de análisis que resulta en un proceso más bien circular, en el que las secuencias que se presentan no siempre son las mismas, dado que presentan una variación según cada estudio. A continuación, se busca representar esta situación en la siguiente figura:

Ilustración 1. Proceso Cualitativo de investigación



Fuente: (Sampieri, 2014)

Los cuestionarios cuentan con preguntas abiertas que dan la posibilidad de relevar datos a profundidad. Dentro de las herramientas nombradas, el cuestionario se define como conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir (Sampieri, 2014). Los cuestionarios suelen ser aplicados de dos formas, donde uno suele ser la autoadministrado y, la otra, la entrevista. Para el primer caso, se lo define como el cuestionario que es proporcionado de forma directa a los participantes, donde no hay personas intermediarias y las respuestas son establecidas y marcadas por los propios entrevistados.

La segunda manera, es por medio de las entrevistas, estas implican que una persona, que es el entrevistador, utiliza el cuestionario con los participantes, donde el primero realiza una serie de preguntas a cada entrevistado y toma nota de las respuestas. El entrevistador tiene un papel crucial, dado que hace las veces de filtro con respecto a las respuestas, donde su propósito es la de llevar a buen destino cada entrevista. Esto quiere decir que busca evitar que decaiga la concentración e interés del entrevistado (Sampieri, 2014), a su vez, debe orientar a la persona participante en el tránsito del instrumento.

Por otra parte, la encuesta se define como aquella en donde las preguntas cerradas contienen categorías u opciones de respuesta que han sido previamente delimitadas, así que presentan las posibilidades de respuesta al grupo de interés quienes son los que deben acotarse (Sampieri, 2014). En este trabajo se opta por la utilización de una entrevista semiestructurada la misma se define como aquella que se basa en una guía de asuntos o preguntas, el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar el concepto y ahondar en la información brindada (Sampieri 2014, p.403).

En cuanto a la unidad de análisis se entrevistará al personal de Recursos Humanos, encargados de áreas y responsables de las distintas operaciones. La unidad de análisis surge de definir quiénes van a ser medidos, es decir, aquellos participantes a quienes se les va a aplicar el instrumento de medición. La investigación es de alcance cualitativo por medio del análisis de caso que es posible definirla como una herramienta de investigación y, al mismo tiempo, como una técnica que facilita la comprensión y el aprendizaje. Este método puede ser aplicado en cualquier área de conocimiento, donde el objetivo principal de los estudios es la de lograr descubrir y comprender la particularidad de una situación y de esta manera, distinguir cómo funcionan las partes y las relaciones con el todo (Sampieri, 2014).

Adicionalmente se realiza un análisis de documentos y archivos tanto de entidades públicas como privadas con la finalidad de obtener datos cualitativos que acompañen la investigación. Este instrumento se lo puede definir como la utilización de una modalidad donde se realiza una

investigación documental, es decir, donde se recopila información ya existente en documentos, informes, revistas y demás sobre un tema o caso. Es decir, es posible obtener esta información de diferentes fuentes como, tales como revistas, artículos científicos, libros, material archivado y otros trabajos académicos. Esta investigación documental proporciona una visión sobre el estado del tema o problema elegido en la actualidad (Sampieri, 2014).

Metodología de trabajo

A continuación, se mencionan las fases de investigación:

Fase 1. Establecer la exploración empírica y teórica para el marco teórico y el estado del arte con el fin de facilitar la comprensión y contextualización del fenómeno del proceso de selección.

Fase 2. Estudio de documentación, procedimientos y planes relacionados con el proceso de selección de la organización.

Fase 3. Selección de la muestra teniendo en cuenta la población total de la organización, determinando características de inclusión y exclusión para la muestra representativa.

Fase 4. Diseño de instrumentos para la recolección de información, entrevista semiestructurada, cuestionario y encuestas.

Fase 5. Aplicación del instrumento entrevista semiestructurada a los líderes de gestión humana o responsables del proceso de selección.

Fase 6. Aplicación del instrumento encuesta y cuestionario a los trabajadores de la organización.

Fase 7. Análisis de la información, se realizará de manera correlacional teniendo en cuenta el análisis cualitativo, la revisión bibliográfica estado del arte, marco teórico y los datos arrojados en las entrevistas, cuestionarios y encuestas.

Fase 8. Informe de resultados. Hallazgos encontrados innovación y desarrollo.

Fase 9. Oportunidades de mejora que permitan ayudar a establecer la mejora del proceso de estudio.

Organización de tesis

Este trabajo se encuentra organizado en capítulos para facilitar su comprensión y seguimiento, dando lugar a sub secciones donde se hace hincapié a determinados aspectos de carácter específico. En el primer capítulo se detalla asuntos con respecto al formato del trabajo, donde se plantea el problema, metodología a seguir, objetivos e hipótesis planteadas.

En el segundo capítulo, se abarcan aspectos teóricos sobre la temática seleccionada, definiendo conceptos específicos que le dan contexto al capítulo tres. En el tercer capítulo se desarrollan los resultados obtenidos a partir de la información relevada por medio de entrevistas y encuestas. En este punto, se realiza el estudio sobre la problemática dentro una empresa de tecnología que permite responder los interrogantes planteados de forma práctica con un caso real. Por último, en el capítulo cuatro se desarrollan las conclusiones y recomendaciones acorde a los resultados obtenidos, donde se da respuesta a la hipótesis planteada.

CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE RESULTADOS

Para la obtención de datos se ha decidido relevar los mismos por medio de entrevistas, encuestas y cuestionarios, adicionalmente se realiza un análisis de documentos y archivos tanto de entidades públicas como privadas con la finalidad de obtener datos cualitativos que acompañen la investigación. Los cuestionarios cuentan con preguntas abiertas que dan la posibilidad de relevar datos a profundidad. En cuanto al análisis basado en documentos y archivos se pueden mencionar además de las fuentes relacionadas en la bibliografía, encuestas e informes desarrollados por el ministerio de Ciencia y Tecnología de la Nación Argentina, informes del ministerio de hacienda y el observatorio de la economía del conocimiento del Ministerio de producción argentina.

Dentro de las herramientas nombradas se encuentra el cuestionario, que es confeccionado con inquietudes relacionadas al proceso de selección y las modificaciones que debieron realizarse en los departamentos de recursos humanos para llevar adelante la tarea de reclutar candidatos a través de medios diferentes a los convencionales. Por otra parte, la encuesta se estructuró con preguntas cerradas y contienen categorías u opciones de respuesta que han sido previamente delimitadas, así que presentan las posibilidades de respuesta al grupo de interés quienes son los que deben acotarse. Dentro de los elementos a utilizar como medio de recolección de datos está la entrevista, la cual persigue obtener información cualitativa, en donde se encuentran respuestas mucho más abiertas, donde el tipo de respuesta que se obtiene es más íntimo, flexible y abierta que la cuantitativa y otorga la posibilidad de mantener una conversación con el entrevistado, de modo tal que se realiza un intercambio fluido de la información.

En cuanto a la unidad de análisis se entrevistará al personal de Recursos Humanos, encargados de áreas y responsables de las distintas operaciones. Se opta por entrevista personal para la recolección de datos debido a que se entrevistará a ocho personas, de las cuales cinco serán entrevistadas mientras que las restantes tres serán encuestadas, al ser un número relativamente pequeño de muestra es posible obtener datos precisos y concretos de análisis práctico. También, hace posible obtener una imagen general de la organización y de cada área pudiendo saber aspectos como procesos, funciones y demás límites de forma directa al tener contacto con el personal. La investigación es de alcance cualitativo por medio del análisis de caso buscando comprender las dificultades con las que se ha topado el área de recursos humanos de una empresa de tecnología ubicada en la Ciudad de Buenos Aires en los procesos de selección y qué métodos e innovaciones fueron aplicados. Esto se da en el contexto de crisis sanitaria donde los medios tecnológicos representan una respuesta a estos problemas.

Se realizarán entrevistas y encuestas a los grupos de discusión donde se les realizan consultas referidas a los procesos de reclutamiento y selección en el contexto de pandemia. Se pretende conocer qué dificultades se presentaron, en qué instancia y cómo fue la respuesta por parte de la empresa ante esta nueva situación. Se relevan datos sobre la aplicación tecnológica en este proceso, buscando conocer el impacto que pudo generar realizar una tarea de manera digital siendo que los procedimientos tradicionales implicaban la presencia física de los candidatos dentro del proceso. A su vez el relevamiento consta con una serie de consultas donde se pretende dilucidar los cambios en los que se ha incurrido para que una etapa del proceso de reclutamiento y selección aporte los mejores resultados a pesar de no estar en el mismo lugar físico tanto el reclutador como el aspirante al puesto.

Otro elemento que se tiene en cuenta es la evolución del procedimiento de selección, dado que la tecnología y las redes son un espacio masivo en el cual contar con un gran volumen de información genera la necesidad de crear filtros para segmentar los datos y poder orientarlos a una finalidad específica en tiempo real buscando resolver una inquietud. Tanto la entrevista como la encuesta son dirigidas al personal de recursos humanos, para las personas encargadas de reclutar a los posibles candidatos, como así también a las personas que filtran, seleccionan y entrevistan a los candidatos. Es decir, se abarcan aspectos del proceso incluyendo la inserción de aquella persona que ha logrado pasar las etapas y comienza a formar parte de un equipo de trabajo. Como ya se ha mencionado este proceso está dentro del contexto de confinamiento donde las etapas son realizadas a distancia y de manera remota, las consultas están orientadas a obtener información de los cambios en los que se ha incurrido para lograr superar estos nuevos escenarios y sobre todo cómo el factor tecnológico genera cambios que pueden haberse venido practicando pero que al enfrentar una crisis aceleran los procesos en su aplicación.

A continuación, se desarrollarán el análisis de los datos encontrados, como se puede observar en las encuestas y de las entrevistas existe un reconocimiento positivo al mayor uso de las tecnologías en lo que respecta a los procesos de reclutamiento y selección. Se ha encontrado que ya se han incorporado las herramientas digitales en los procesos, permitiendo la convivencia de ambos métodos, demostrando que adoptar las tecnologías no significa la pérdida de ninguna buena práctica, sino que representa la evolución en la manera de realizar una tarea.

También estos resultados muestran que las empresas debieron capacitarse y desarrollar herramientas, que si bien habían sido utilizadas en algunos casos no era la norma habitual, lo cual la utilización masiva de estas prácticas devino en una nueva cultura organizacional lo que en algunos casos representó un avance y en otros un obstáculo a superar. En todos los casos se

encuentra una respuesta afirmativa en el cambio, innovación y adaptación que impulsó la mejora de procesos y aprovechamiento de oportunidades por medio de la tecnología.

Esto se muestra en las encuestas, donde la pregunta dos y tres los resultados son de una aceptación de ambas modalidades en un 88% la adopción de nuevas herramientas y una respuesta de un 48% de aceptación al reconocer que la instancia presencial siempre será mejor, es decir a lo largo de las etapas cada práctica tiene un mejor resultado y la convivencia de nuevas prácticas en base a la tecnología con algunas de métodos tradicionales.

Otro de los aspectos destacables es que el uso de la inteligencia artificial permite agilizar procedimientos, tanto en la búsqueda como en la selección. La respuesta bajo la categoría “A VECES”, se encuentra como la respuesta elegida en un 44%, mientras que la categoría “NO” en un 16% siendo una negativa evidente en cuanto al uso de la misma para lograr tener mejores resultados. Si bien es cierto que este tipo de tecnología permite filtrar perfiles y presentarlos ante el reclutador de manera ordenada por preferencias y necesidades, es algo novedoso y que probablemente no esté difundido en las empresas argentinas, pero las redes sociales ya sea las profesionales o personales, incorporan esta herramienta a la hora de filtrar contenido e información según el usuario de cada red.

En el momento del contacto de manera virtual, que en principio se podría esperar que nada supera al contacto personal al momento de evaluar y analizar a un posible candidato, las encuestas indican que tanto al momento de adaptarse para tener una video llamada modificando aspectos para poder obtener información las respuestas fueron un “SI” en un 40% y un “A VECES” 28% lo que indica que esta herramienta es flexible, que es posible adaptar este medio a la nueva realidad y al momento de evaluar si por medios digitales se puede conseguir información relevante la respuesta “SI” se lleva un contundente 76% dando la muestra de la posibilidad de postergar la entrevista o contacto personal y lograr armar un perfil de la persona sin haber compartido un mismo lugar físico.

Continuando con el análisis de la entrevista como efectos positivos de los medios virtuales podemos observar que no solo permiten ponerse en contacto con diversos perfiles, sino que también permite apuntar a un determinado perfil bajo ciertos atributos que podrían considerarse como un talento, es decir que la tecnología facilita tener contacto con los considerados talentos en la encuesta la respuesta “SI” es lo que predomina en este aspecto en un 80%.

Como aspecto novedoso e impulsado evidentemente por las restricciones sanitarias, la tecnología ha facilitado la integración del nuevo capital humano durante la época de crisis sanitaria donde el teletrabajo fue lo predominante en aquellas tareas en los cuales era posible. En las

empresas tecnológicas lograron integrar a sus candidatos dando a conocer aspectos de la firma y del grupo de trabajo, a pesar de no compartir un mismo espacio físico la encuesta aporta una respuesta positiva en un 80% aportando esta información.

Si bien está claro que la tecnología está presente como herramienta que busca mejores procedimientos y resultados eficientes, el área de recursos humanos de cualquier tipo de empresa tuvo que lograr adaptarse al nuevo escenario y evolucionar a las nuevas necesidades, adaptando no solo procesos de trabajos sino que también puestos y tareas de los miembros del área, dado que ahora el enfoque de las empresas está en el cuidado del personal, su capacitación en higiene y seguridad y demás aspectos relacionados a la salud y el cuidado, en nuestra encuesta 76% de la respuesta afirmativa en que fue necesario una reforma en el modo de trabajo para lograr no solo cubrir nuevos frentes sino evolucionar y lograr una digitalización que permita atender las nuevas necesidades.

Al momento de establecer un perfil acorde al puesto de trabajo, la tecnología sigue estando presente ya sea aportando información de sus bases de datos dado que esta fuente puede estar alimentada no solo por la información sobre el puesto en sí, sino por medios o canales donde los aspirantes pueden dejar sus datos de contacto, alimentando así esta base permite mejorar el proceso de reclutamiento y selección, los resultados positivos son de 84% y del 87,5% para estos dos aspectos.

Por último, es necesario considerar que para los miembros del departamento de recursos humanos el medio digital lejos de ser una barrera, ha sido un canal con muchas ventajas que en principio, solo eran obtenidas por un medio tradicional, caso de poder evaluar los conocimientos de una persona donde ahora es posible realizar test sin que el evaluado esté en un lugar físico de la organización, permitiendo lograr una serie de evaluaciones con una mayor cantidad de candidatos, volviendo mucho más masivo en cuanto al alcance y posibilidad de lograr esta tarea, la respuesta afirmativa de este caso es del 62,5% siendo que para aspectos como la eficiencia en cuanto al aprovechamiento del tiempo y del alcance las respuestas afirmativas responden al 80,3% de los casos encuestados.

En lo que respecta a la entrevista que permitió que los entrevistados logran explayarse entregando un mayor grado de detalle en sus respuestas, en lo atinente a las entrevistas de trabajo la modalidad virtual se ve afianzada y en algunos casos es el único medio que utilizan para concretar una entrevista. Este tipo de razonamientos esta reforzado cuando se consultó sobre los métodos utilizados por las empresas para sobre pasar las barreras de la comunicación presencial a un modelo virtual, donde en muchos casos se prefirió evitar desplazamientos tanto por perdida

de interés del postulante de asistir a las instalaciones por cuestiones sanitarias, es por ello que las empresas se vieron en la necesidad en lograr las condiciones de higiene e instalaciones adecuadas para que pueda realizarse este proceso.

Las empresas han utilizado diversas herramientas para lograr que esta virtualidad tenga el mejor impacto, ya sea, en la manera de conseguir como en la de incorporar a un postulante por medio de entrevistas semiestructuradas, las mismas, acompañadas de diferentes tipos de evaluaciones que permita saber las habilidades con las que cuenta esta persona, buscando combinar un tipo de evaluación de la manera virtual y luego tener otra evaluación ya de la manera presencial.

La mayoría de las respuestas apuntan a herramientas de video llamada, a través de Meet y Zoom, las cuales brindan el servicio pero también se han abierto a la posibilidad de videos de presentación donde se les da la consigna al candidato que desarrolle aspectos como la familia con la que vive y expectativas propias de la persona. Ante la dificultad de lograr una evaluación sobre las respuestas no verbales se buscó evaluar a los candidatos en la resolución de problemas para poder ver la serenidad de los mismos y demás aspectos al momento de afrontar situaciones.

En este punto fueron predominantes las evaluaciones tipo test por medio de internet, cuestionarios y demás pruebas técnicas que permitan ampliar las posibilidades de evaluación, las personas encuestadas vieron favorables la capacidad de combinar un reclutamiento y selección por medios virtuales, si bien destacaron que ante la falta del contacto personal debe compensarse con otras herramientas como las ya mencionadas.

Una mención especial tiene el proceso de reclutamiento, dado que no existen barreras para la comunicación y por medio de la tecnología es posible abarcar una población de candidatos mucho mayor de manera específica apoyándose en bases de datos, lo que permite una mejor cobertura por parte de la empresa que se encuentra en la búsqueda como así también por parte de los candidatos que se ven en la situación de mejorar aquellos aspectos de su competencia y de lograr exponerlos a través de las publicaciones con las herramientas que utilice.

En cualquier instancia del proceso es necesario revalidar la información propuesta, las estrategias optadas van más allá de la llamada telefónica, apoyándose en lo que se denomina Big Data, lo que permite acceder a información publicada sobre el candidato, a su vez es necesario complementar con referencias laborales, documentación y revisión de la autenticidad del mismo como también cualquier otro tipo de prueba que sea posible realizar como una revisión de antecedentes y estudios de seguridad simultáneos.

En el caso de los video llamados, estos temas pueden ser tratados buscando indagar sobre aspectos de la experiencia laboral, vínculos personales, habilidades, valores, relación con su comunidad buscando en ese primer contacto verificar la información personal y los datos publicados en su perfil.

En cuanto a este contacto por video llamada o una llamada tradicional, existen puntos contrapuestos de la información obtenida, si bien la video llamada es una herramienta provista por los avances tecnológicos simula de gran manera un contacto personal, dado que permite observar al candidato evaluando su impacto, apariencia y demás aspectos de la comunicación no verbal, una buena parte de los resultados indican que la llamada telefónica tradicional no será reemplazada por este medio tecnológico. De hecho, se remarca que la llamada telefónica continúa siendo parte del reclutamiento, siendo necesario para el primer contacto y que permite dar un enfoque a las habilidades de comunicación de los candidatos. Otros sostienen que la video llamada será el método que reemplace de forma total al contacto telefónico tradicional.

De los resultados obtenidos por la experiencia de los entrevistados se considera que tanto para contar con mejores oportunidades de búsqueda como para lograr un proceso eficiente del mismo la virtualidad permite alcanzar dichas metas. El cambio más notable es poder trabajar con grandes volúmenes de datos con mayor posibilidad de lograr evaluar y hacer participar a personas que de otra forma no se lograría alcanzar.

Al mismo tiempo, la gestión virtual está aportando aspectos de organización y eficiencia al permitir un manejo eficiente de agendas logrando aprovechar tiempos, dado que es posible que otros miembros de la organización participen de manera asincrónica en la evaluación. También, es posible evitar situaciones como los obstáculos al momento de concretar una cita en instalaciones de la empresa, evitando problemas de puntualidad o dificultad de llegada, optimizando el tiempo tanto de los candidatos como de las personas encargadas de dirigir los procesos ayudando a establecer ritmos de trabajo con una mejor planeación y gestión de muchos aspectos del momento de evaluación.

Con respecto a las evaluaciones y test que se realizan por medio de la virtualidad, tienen la posibilidad de permitir un análisis por medios de software donde por medio de pruebas estandarizadas y cronometradas se realiza un estudio a los candidatos, esto también es apoyado con el contacto por video llamada y demás pruebas tanto de origen técnico para un cargo determinado como de origen psicológico para comprender aspectos del candidato, sumado a esto la posibilidad de abarcar una mayor cantidad de personas superando la limitación física como territorial, dado que para determinados casos y circunstancias no es necesario que el candidato se

traslade pudiendo hasta estar fuera de los límites geográficos donde tenga incidencia la empresa llegando a un grupo de personas que de otra forma no podría contar con ella o no estaría dentro de los requisitos de la cercanía o de la posibilidad de contar con movilidad para trasladarse al lugar de trabajo.

Poder brindar información y asesoramiento a los candidatos es una tarea necesaria para comenzar a introducirlo a la organización, durante un video llamado el resultado de las entrevistas nos muestra que se trata de diversos temas, pero donde se tratan aspectos tales como de la empresa y el puesto vacante como así expectativas con las que cuenta el entrevistado, tratando temas como sueldo, responsabilidades y tareas a desarrollar.

La evaluación de comportamientos sin mediar una entrevista personal presenta un desafío diferente a los ya mencionados, debido a que visualizar al candidato solo es factible con las ya mencionadas y explicadas video llamadas. Como método de evaluación, las entrevistas han dado una guía de aquellos puntos que son considerados como se muestra en los resultados, se observa la ubicación donde se realiza la entrevista, visibilidad del lugar de trabajo, que herramientas utiliza en el caso de presentarse alguna actividad específica, tiempos de respuestas y capacidad de resolución.

Otros de los factores que permite la visualización digital es la presentación personal, el estilo de comunicación, algunos aspectos actitudinales, como preparo este “encuentro” y como se adapta a este modelo de reuniones. Si bien algunos puntos se vuelven subjetivos, se busca darle consistencia por medio de preguntas y proposiciones de donde se plantean incidentes consultando su manera de resolver, se busca comprender el interés del postulante como rasgos de su personalidad, expresiones, tonos de voz, entusiasmo, etc.

Estos métodos innovadores presentaron, en algunos casos, desafíos al momento de llevarlos a cabo, generando nuevo aprendizaje y desarrollo de habilidades. En las entrevistas realizadas la información relevada nos indica que se desarrollaron nuevas estrategias para realizar los análisis con nuevos aprendizajes tanto en la tecnología como en la comunicación, debido a que si bien las herramientas de búsqueda requieren de un estudio de sus beneficios, al momento de generar una relación de manera virtual es necesario saber leer la información que transmite un candidato por medio de la comunicación que ofrece el mismo, en algunos casos por medio de llamadas telefónicas tradicionales, pero en otro por medio de videos de presentación.

También es necesario nuevo aprendizaje sobre como estructurar las entrevistas, buscando un mayor nivel de especificidad sobre los datos que se desea recabar. El mayor desafío en cuanto a la

capacitación fue aprender las nuevas herramientas tecnológicas y saber cómo aplicarlas conjuntamente con herramientas tradicionales.

Dentro de los diferentes desafíos que afronta el sector de Recursos Humanos, el poder transmitir valores y cultura organizacional fue uno de los tantos que la pandemia puso en juego al momento de incorporar a candidatos. Según la información relevada, este hecho fue posible aunque no en la medida y con la eficiencia que han tenido otras situaciones apoyadas con la tecnología para su resolución.

A la hora de responder este interrogante se encontró con resultados diferentes y variados, en algunos casos la negativa fue contundente, mientras que en otro la respuesta afirmativa fue la que se llevó la totalidad. En sí, se cree posible transmitir este tipo de información a los candidatos, pero aspectos como la cultura organizacional requiere poder vivenciar situaciones rodeadas del equipo de trabajo y líder a cargo, dado que existen aspectos que para ser asimilados se requieren de tiempo y permanencia en un lugar determinado.

En algunos de los casos entrevistados se comentó sobre la consulta de cómo formalizar un procedimiento que tiene como principal barrera el distanciamiento y las respuestas fueron variadas también, en algunos casos se mencionó un sistema de gestión y en otros en el desarrollo de tecnología o el apoyo en ella para que el proceso esté automatizado y abarque la mayor parte del método que utilice cada compañía. Si bien se busca no abandonar puntos de contacto físico, la modalidad de trabajo y de la relación con demás miembros de la organización implica adaptar estos contactos físicos de manera virtual, que no es más que una manera diferente de aprovechar puntos o momentos de contacto.

Cambios de manera similar se han presentado en el proceso de inserción, es decir ya se ha reclutado, seleccionado y elegido a un nuevo miembro para cumplir una tarea en un puesto que se encontraba vacante pero durante la época de restricción sanitaria no se acude a una oficina, es por ello que la inserción fue abordada con diferentes estrategias tratando de contar con documentación que valide los resultados en las pruebas. Dado que el factor psicológico juega un papel importante, el proceso es completamente impersonal y es difícil lograr que las personas se sientan miembros de la empresa desde ese primer momento, sumado que al no vincularse con sus compañeros el sentido de pertenencia que se pretende es mucho más complicado de alcanzar.

Los cambios que ha generado la crisis sanitaria no solo generaron modificaciones, sino que también la necesidad de evolucionar por parte de las organizaciones apoyadas por herramientas tecnológicas. Además, provocó situaciones que fueron suficientes para modificar aspectos sobre el reclutamiento y la selección. En los estudios realizados, los encuestados estuvieron de acuerdo

en que estos cambios fueron importantes e implicaron una mayor sistematización y rapidez al momento de estudiar cada instancia, si bien estas prácticas estaban al alcance, el efecto sanitario generó que existan más empresas con intención de ampliar el uso, generando así la evolución y adaptación al cambio necesario.

CAPÍTULO 4: CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

El ser humano ha trasladado a internet y a las redes sociales, aspectos de la socialización que si bien siguen existiendo ámbitos de socialización convencionales, las redes han permitido facilitar el contacto. En esto se basa el éxito de una red social, convirtiendo a la interacción en una manera mucho más dinámica con permanentes modificaciones adaptándose a las necesidades de cada usuario según sus requerimientos. Aquellos servicios en línea que ofrece internet permiten la creación de cuentas donde cada individuo (y empresas) crean su perfil dando a conocer datos personales (profesionales también) permitiendo una interacción en igualdad de condiciones.

Estas redes son el resultado de la adaptación como consecuencia de un cambio externo, donde toda actividad se vio afectada debiendo las mismas adecuarse a las nuevas condiciones. Se cumple la hipótesis planteada donde por medio de la utilización de redes sociales, internet y demás herramientas tecnológicas, muestran el avance e innovación que se logró en un breve periodo de tiempo para sortear el obstáculo del distanciamiento social. Además, como se encuentra planteado en los objetivos se logra analizar una serie de métodos que surgen para lograr llegar a nuevos candidatos, que como respuesta este gran cambio genera también la necesidad de que la empresa sea un candidato para que las personas deseen ingresar a trabajar.

No todos estos espacios dentro de la web son redes con intenciones de buscar un contacto con otro usuario, sino que hay sitios donde puede expresarse una idea por medio de redacciones o videos, estas plataformas forman parte de un modelo de interacción, sin embargo no necesariamente implican esto. Los negocios e instituciones que pretenden desarrollar ventajas competitivas deben tomar acción sobre estos espacios, tomando acciones que impliquen planificar un lugar en la web gestionando sus redes para convertirlas en un canal de comunicación para llegar a los usuarios.

En lo que respecta al área de Recursos Humanos, desarrollar una red apropiada permite tener acceso para llegar a candidatos acorde a las pretensiones de las empresas. La incorporación de las redes sociales en el proceso de selección del personal genera efectos positivos volviéndolo un proceso mucho más eficaz siendo su resolución más veloz, lo que permite generar mejores opciones tanto a las empresas como a los candidatos. Sin embargo las prácticas más tradicionales deben permanecer como parte del proceso, pero deben comenzar a incluirse nuevas prácticas abastecidas por la tecnología y comenzar a buscar un equilibrio.

En el momento que comienza a buscar candidatos por medio de sus perfiles publicados en internet, es necesario realizar una correcta especificación del candidato que se pretende incorporar

en función de las demandas del puesto de trabajo y las habilidades que amerita, es decir buscar un candidato por su popularidad dentro de una red no es correcto, sino que debe tenerse presente aspectos como la conversación que provoca, la calidad de la misma y la relación que presenta con miembros de la red.

El área de Recursos Humanos con intenciones de implementar en su proceso de selección redes sociales, debe contar con la capacidad de contar con información no solo de las habilidades del puesto, como ya se dijo sino también poder monitorear las necesidades y aspiraciones de los candidatos. Esto es en respuesta a uno de los objetivos específicos, donde se indaga sobre las necesidades que afronta el área y como ésta logra responder a este desafío.

Algunas empresas cuentan con una red interna corporativa, con la que busca mejorar la retroalimentación de la comunicación. La misma no solo con fines de la propia actividad del ente en cuestión, sino también para fomentar la relación entre miembros de un área con miembros de otra, o personas que hayan formado parte del proceso de selección puedan comunicarse con otros con el fin de interactuar para lograr un mayor conocimiento de los candidatos y lograr una posible incorporación menos intrusiva y con una mayor amabilidad. Siempre que se busque información de candidatos, es necesario tener presente la ley y sus reglamentaciones con la finalidad de que los derechos de los candidatos no se vean vulnerados ni produzcan ilegalidades tratando con respeto dentro del marco del proceso de selección

En cuanto a los resultados obtenidos es posible detectar desde el punto de los reclutadores que las redes sociales facilitan el trabajo al momento de satisfacer las necesidades de reclutamiento de forma idónea y profesional. Las empresas se abastecen de las redes para conseguir información de los posibles candidatos, hasta algunas interactúan con los mismos para saber su situación y demás aspectos mientras la interacción lo permita.

Este es un gran avance en cuanto al formato de búsqueda, ya que permite eliminar aquellas prácticas que se podrían considerar no solo obsoletas, sino que ante estos nuevos métodos poco efectivas como un anuncio en un medio local que no tiene la segmentación necesaria para llegar al público objetivo de la manera que permiten las redes.

Por el lado de los perfiles de cada posible candidato, las publicaciones que realizan no representan un obstáculo al momento de reclutar, dado que más allá de la información que pretende publicar o dar a conocer, los posibles candidatos no dejan de ser estudiados desde la perspectiva profesional o académica siempre pretendiendo corroborar su experiencia laboral, su formación profesional por otros medios y técnicas independientemente del contenido de sus publicaciones en las redes.

Las organizaciones deben tener en cuenta en el proceso de reclutamiento de personal, la imagen que transmite a los empleados que forman parte de la empresa como a los posibles candidatos, dado que resulta como una imagen de marca y las preferencias laborales han cambiado. Muchas personas prefieren formar parte de determinado tipo de instituciones por aspectos como la buena reputación entre los miembros, o de personas externas a una entidad, convirtiéndose este aspecto en un punto superior a las aspiraciones salariales de los candidatos y a la paga que puedan ofrecer las empresas.

La tecnología en este punto juega un papel fundamental en las exposiciones de la marca, lo que genera la necesidad de gestionar a la misma, de manera adecuada dado que si la empresa no logra atraer al talento que está requiriendo en un momento determinado, no podrá realizar el proceso de reclutamiento de manera eficaz más allá de los medios que utilice. Las redes sociales son el lugar adecuado para trabajar la marca de la empresa dando a conocer los beneficios que adquiere un empleado por formar parte de ella.

Desde la visión de los candidatos, las redes sociales se han vuelto una herramienta efectiva además de útil y popular al momento de realizar una búsqueda laboral. Si bien las empresas evalúan candidatos por sus conocimientos y aptitudes, es bueno para los posibles candidatos tener cuidado en cuanto a sus publicaciones y el contenido de las mismas dado al grado de exposición que se adquiere por estar en una red social.

Es posible que las empresas no pretendan incorporar perfiles donde se destacan ciertas características no deseadas a nivel social donde se fomenta la violencia o aspectos discriminadores, aspectos que tampoco son bienvenidos por parte de un candidato que ya ingreso en una entidad dado que este tipo de publicaciones puede presumirse que son constitutivas de delito.

Por otro lado, también es necesario que todo contenido que esté incluido en las redes sobre aspectos laborales deben ser coherentes y estar en sintonía con lo que se da a conocer en el currículo que se presente en la empresa que se postula a trabajar.

Se puede decir que las redes forman parte de una herramienta relevante en los procesos actuales de selección de personal teniendo un mayor protagonismo en las instancias previas del proceso, y a pesar del auge que toman las redes sociales profesionales y personales, las herramientas de reclutamiento y selección siguen teniendo un mayor peso los portales de empleos tanto para la búsqueda por parte de los candidatos como por parte de los reclutadores.

Sobre una perspectiva de futuro, es de esperar que los medios 2.0 serán las herramientas más utilizadas ganando mayor protagonismo frente a medios tradicionales a medida que estos a su

vez, aceleran su evolución. En lo que vincula las entrevistas laborales, la evolución ha tenido cambios exponenciales que como ya se dijo fue resultado de las modalidades virtuales sumadas como herramientas de cuidado en épocas de emergencia sanitaria

RECOMENDACIONES

La crisis sanitaria no solo generó efectos a nivel salud, sino que también con efectos en el ámbito de los negocios y cómo las personas se relacionan con este, no solo del lado del consumidor sino como individuo que pretende formar parte de una organización. Esto ha generado una serie de causas de las cuales las empresas deben lograr conseguir aprendizajes, si bien por causas tecnológicas algunas empresas ya estaban implementando puntos de mejoras, la forma en que la crisis sanitaria ha modificado hábitos y costumbres a nivel global, la implementación de estos puntos de mejora fueron una manera de adaptarse al cambio para lograr subsistir.

La reestructuración hacia el aspecto digital, aplicado en el área de selección de personal genera efectos positivos en el ámbito laboral debido a la reactivación en las contrataciones en un contexto de incertidumbre. El verdadero efecto favorable se da dentro de las organizaciones donde tanto el reclutamiento como la selección son realizados con eficiencia, permitiendo maximizar tiempos. Es decir, el sistema de reclutamiento que comienza a utilizarse en base a herramientas tecnológicas es un proceso de vital importancia para el área de Recursos Humanos y para el mercado laboral en sí mismo (KPMG, 2020; Donegani, 2021).

En la actualidad las entrevistas personales se han visto disminuidas en su uso, lo que facilita el alcance en cuanto a áreas de búsqueda que ya no se limitan a recursos disponibles en regiones específicas, esto también se vivencia en la reducción de costos de viajes y movimientos del personal que ya forman parte de una nómina, o de aquel aspirante próximo a incorporarse al poder realizar actividades de manera remota donde la oportunidad de teletrabajo permiten flexibilizar aspectos de reclutamiento y selección de las empresas.

Con el regreso a las actividades dentro de un contexto de normalidad diferente al anterior, las empresas que han retomado las contrataciones han debido considerar que aquellos recursos que se esperan desempeñen tareas de manera presencial para extremar el ámbito de seguridad e higiene para el desempeño de la labor. Esta es una oportunidad para rediseñar las funciones y reestructurar las necesidades internas en función de las estrategias de reactivación. Este rediseño de estrategias y estructuras organizativas implica tener presente la modalidad del trabajo, gestión de la creación

de la oferta del puesto de trabajo y la incorporación del nuevo miembro buscando adentrar a este integrante de manera más ágil a la cultura organizacional.

En el caso de empresas de tecnologías que ya se encuentran familiarizadas con prácticas que tienen como apoyo herramientas digitales, se hace conveniente pensar en el desarrollo de nuevos softwares que permitan gestionar candidaturas, videos conferencias e intercambios de archivos. Este es un punto de mejora para todas las empresas, más allá de los productos o servicios que ofrezcan y del rubro en el que se desempeñan. Son cada vez más las empresas que incorporan como método de reunión y comunicación, las video conferencias agilizando así procesos y volviendo eficiente los canales de comunicación, estos aspectos lideran los cambios que afronta el área de Recursos Humanos.

Por otra parte, la tendencia en las entrevistas en cuanto a interrogantes sobre la pandemia en el centro de conversación permite mejorar el análisis que puede hacer un reclutador sobre aspectos del candidato. Realizar una evaluación por conferencia virtual dado que es difícil percibir características de los candidatos, esto ha implicado una evolución en los aspectos a tratar, si bien existen muchas otras maneras, hablar de este tema central denota cuestiones sobre la capacidad de resiliencia, adaptabilidad y aprendizaje sin entrar en otros aspectos personales.

En cuanto a las herramientas que presentan una oportunidad en la mejora de la gestión de reclutamiento y selección, sobre todo en aquellas organizaciones que no han experimentado cambios y ahora frente a esta nueva realidad deben adaptarse, contar con plataformas para realizar entrevistas y tener contactos con los aspirantes, es igual de importante que el software de gestión de recursos dentro de la empresa. Este tipo de herramientas logrará aumentar la productividad del área facilitando las etapas necesarias para contratar a recursos, dando soporte tanto desde el momento de contacto, como el manejo de documentación.

Todo ello organizado en un software logrará mejorar la eficiencia acortando tiempos de contratación lo que permite mejorar la imagen de marca que posee la empresa frente a los aspirantes. Un software que permita gestionar a los Recursos Humanos, permite gestionar candidatos creando ofertas laborales en el portal de la empresa que los necesita, realizando todo el proceso de recepción de documentación y gestión de las candidaturas, empresas de diversos rubros están utilizando estas herramientas tecnológicas que hasta permiten la inserción inmediata y todo desde el mismo sistema.

Ante la necesidad de lograr entrevistas cumpliendo las normas de sanidad las organizaciones han sustituido este canal por medio de video entrevistas, que no es más que otra modalidad para evaluar a los aspirantes a distancia logrando mediar entre personas que se encuentran en lugares

diferentes, la dinámica de la entrevista permanece igual que en encuentros físicos, este método permite que las respuestas sean más fluidas, generando un contexto de confianza hasta donde se comparte más información.

Entre las múltiples oportunidades que permiten las videos llamadas, la principal es superar la distancia y hasta modificar la manera en que se realizan reuniones, reduciendo tiempos para el caso de los que ya son miembros de una organización que no deben modificar su agenda para lograr asistir a una reunión. Otro efecto positivo se da en la reducción de costos operativos y en tiempos de respuestas, así han surgido plataformas y empresas que brindan soluciones a este hecho son “Zoom”, “Skype” y “Google Meet” de uso gratuito. Estas empresas tecnológicas han crecido fuertemente durante el año 2020/2021 y se espera que en los próximos años las empresas tecnológicas tengan una explosión aún más fuerte debido a que la tecnología ya está instalada tanto en el día a día de una persona común como en la agenda de empresas más allá de su actividad y rubro.

En todo proceso que implique elegir a una persona para incorporar en un equipo de trabajo, la atracción de nuevos candidatos y recepción de currículos deben estar consideradas dentro de una estrategia, lo importante es decidir en qué etapa debe adaptarse no solo por obligación sino ya como aprovechar una oportunidad de ganar competitividad. Con la incorporación de tecnologías es posible los test psicológicos de los candidatos, capacitación y selección de recursos optimizando el proceso de calificación y disponibilidad de incorporación por medio de la misma web o plataforma de la empresa además de las videoconferencias.

La accesibilidad de poder hacer evaluaciones de resultados y de preparar la misma para su posterior análisis generan una oportunidad de mejora al lograr que este proceso sea eficiente y masivo, logrando abarcar a un mayor número de postulantes, analizarlos y devolver una respuesta al reclutador en menor cantidad de tiempo con menores costos evitando la necesidad de impresión de papel que implica luego la distribución y tiempo invertido en ello. Las respuestas que permiten obtener las herramientas tecnológicas en los diagnósticos son de alta calidad y de mayor precisión al momento de evaluar habilidades de los aspirantes.

El uso de dispositivos móviles implica una mejor conexión facilitando la comunicación, pero esta herramienta potenciada con redes sociales, son una gran oportunidad para explorar comportamientos, gustos, e intereses de un candidato más allá de las redes formales de trabajo. Existen numerosos proyectos donde se vincula a la tecnología y procesos psicológicos tenidos en cuenta al momento de evaluar al personal con potencial capacidad de integrar una organización, donde contar con información en dispositivos móviles no solo permite un mejor acceso sino que

con actualizarla es posible alcanzar un mayor número de candidatos a evaluar solo con mantener los datos que se pretende analizar a la orden del día. Sumado a esto, existe la posibilidad de ser utilizadas en múltiples plataformas otorgando ventaja en accesibilidad desde cualquier parte del mundo, es decir con la automatización de este tipo de procesos se optimizan tiempos de ejecución de los mismos, así como se obtienen resultados precisos con un mínimo margen de error con la posibilidad de almacenar esta información obtenida de las respectivas pruebas realizadas para futuros usos y valoraciones.

Otro elemento como oportunidad de mejora, se encuentra en el cambio de perspectiva con la que se visualiza una organización frente a posibles candidatos que se encuentra en búsqueda laboral. Es decir, una organización debe vender su marca no solo como proveedora de bienes o servicios que corresponde a su actividad comercial, sino como referente de un lugar donde es posible desempeñar una habilidad laboral. El reconocimiento de marca convierte a la organización como un lugar que a ojos del mercado laboral es bueno para trabajar.

El departamento de Recursos Humanos desempeña un papel fundamental para lograr esta visión convirtiendo a la organización en una fuente de atracción de este tipo de clientes y en el cual, una vez conseguido su interés fidelizar a los mismos ya sea porque esta persona pertenece al grupo habiendo ingresado consiguiendo el empleo, como también por aquellos que no forman parte pero mantienen el deseo de hacerlo.

Lograr esta imagen consta de una serie de pautas, que a raíz de los cambios por parte de la tecnología y el contexto sanitario toman relevancia dado que permite captar el interés de diversas personas tanto las que buscan cubrir un puesto de trabajo formal como las que solamente se informan de las prácticas de cierta organización. En todos estos puntos existe una oportunidad para aquellas organizaciones que no venían tomando estas prácticas como para las que sí. Esta estrategia de marketing consta en aspectos como el cuidado del personal, el área de Recursos Humanos de cualquier tipo de empresa tiene dentro de sus prioridades la salud de su personal, pero el cómo lo realiza y cómo lo expone a los demás representa una forma de lograr distinguirse del resto de las empresas tanto de un rubro específico como del mercado en general.

Ciertas prácticas adoptadas por cuestiones sanitarias ya se descartan como hábitos comunes a todo tipo de empresas, sin embargo un grupo de posibles aspirantes podrían inclinarse en formar parte de un proceso de reclutamiento en empresas donde se busca cubrir necesidades de su personal, donde se apuesta a la formación de los mismos, se crea un ambiente de bienestar tanto para la modalidad presencial como para el trato virtual.

Entre los puntos a considerar por un equipo de Recursos Humanos es posible destacar aspectos de la motivación de un equipo, este factor es clave al momento de realizar una estrategia con respecto al personal, contar con líderes que cumplen determinadas cualidades para el equipo actual puede generar efectos positivos dentro de la organización con mejoras en la productividad y por ende en los resultados, este es un aspecto que ayuda a vender a la empresa como lugar para desempeñarse, además genera lo que busca cualquier organización que es el sentido de pertenencia, aspecto que en el caso de aquellos que no trabajan presencialmente con herramientas tecnológicas es posible acercarse a estas partes.

Este factor es muy importante dado que lograr que un integrante nuevo logre pasar por el proceso de inducción lo más rápido posible es ayudado por lo que le transmiten sus compañeros o colegas con los que interactúa más allá del lugar físico. Tener una buena imagen como organización atrae a todo tipo de clientes, lo que permitirá al equipo de Recursos Humanos tener procesos de reclutamiento y de selección más eficaces.

El logro de estos aspectos debe estar alineado con el plan de negocio que tenga la organización ya que a partir de este punto es necesario definir la cultura que se tiene, de manera que siempre esté claro tanto para los que forman parte del equipo como de los que no, lo que significa trabajar en este lugar. Definir de manera clara la visión, misión y valores asegura que se comparta, siendo los empleados la voz de la empresa. El canal ideal para lograr este efecto son las redes sociales, ya sea un sitio web propio de la empresa como las demás redes de uso general donde se pueda exponer estos conceptos, mientras más miembros se involucren mayor impacto se logrará al momento de vender la marca.

Contar con información de los empleados permite saber que esperan de la organización los talentos y los puntos a mejorar dentro de ella. Esto abre el juego a comprender qué tipo de profesional se desea contar como miembro de la organización re direccionando la estrategia de captar talentos en el mercado laboral generando también, una propuesta de valor propia que permita diferenciarse logrando ofrecer beneficios tanto a la plantilla actual como a los candidatos a los que se pretende alcanzar.

Lo principales efectos de introducir estas mejoras para aprovechar el cambio generado en este tipo de actividad viene asociado a los menores costos, no solo los que son posibles medir por medio de la rentabilidad sino por las prácticas que resultan más rápidas y eficientes que las tradicionales, es el ejemplo de las redes sociales que son gratuitas y de acceso para todos pudiendo realizar algún tipo de inversión si la empresa desea, pero el acceso a candidatos que de otro modo

no se llegaría permite tanto a empresas grandes como pequeñas captar talentos más allá de los que la empresa atrae.

La reducción del tiempo en el proceso de reclutamiento y selección permite de manera automática estar en contacto, mantener interacciones con una elevada cantidad de personas, posibles aspirantes o hasta con la capacidad de recomendar a otros para que formen parte de la búsqueda, existe gracias a esto un alto grado de acierto en el perfil que una organización busca permitiendo descartar de antemano a personas que no cumplen con determinadas condiciones, enfocándose en aquellas que si cumplen y se desea atraer, a su vez el alcance a un mayor número de personas trascendiendo límites geográficos permite tener conocimiento de talentos con búsqueda activa o no que son potenciales aspirantes, en algunos casos es posible saber si una persona que cumple con los requisitos para formar parte de la empresa está buscando trabajo o se encuentra en uno, de modo de tener información en cualquier cambio de su situación o hasta la posibilidad de hacer una propuesta superadora que lo incite a cambiar de organización.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, G. (2008). Gestión de Recursos Humanos en la Administración de empresas Venezolana. Observatorio Laboral Revista Venezolana, 1 (2), 79-100. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219016822005>
- Alles, M. (2013). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. 2 (5), 100-120. Buenos Aires : Ediciones Garnica S.A., 2013.
- Araujo, D. M. (2003). *LA ADMINISTRACIÓN BÁSICA Y*. Obtenido de http://administracionytecnologiaparaeldisenio.azc.uam.mx/publicaciones/2003/2_2003.pdf
- Armijos, B. y Bermúdez, A. (2019). Gestión de administración de los Recursos Humanos. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(4), 163-170. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000400163&lng=es&tlng=es.
- Arias, F. (1984). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial Trillas.
- Barney. (2011). *Gestión administrativa*. Castello de la Plata: Publicacions de la Universitat Jaume I.
- Bender, L. (03 de 2020). *Mensajes y acciones importantes para la prevención y el control del COVID-19 en las escuelas*. Obtenido de <https://www.unicef.org/media/65851/file/Key%20Messages%20and%20Actions%20for%20COVID-19%20Prevention%20and%20Control%20in%20Sch>
- Blasco, D. (2004). Reclutamiento, selección de personal y las tecnologías de la información y de la comunicación. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 20 (2), 141-167. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231317999003>
- Cabrera, A. y Rivera, N. (2011). El impacto de la Rotación de Personal en las empresas constructoras del estado de Nuevo León. *Contexto. Revista de la Facultad de Arquitectura de la Universidad Autónoma de Nuevo León*, V (5), 83-91. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=353632025006>
- Calderón, G. (2004). Competencias laborales de los gerentes de talento humano. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, (23), 79-97. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81802308>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México D.F.: McGraw Hill.
- Freire, F. y Alonso, N. (2015). Las herramientas digitales sociales en línea para la autopromoción laboral. *Hacia un estado de la cuestión. Revista Latina de Comunicación Social*, (70), 288-299. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81948469017>

- García, E. y Barrientos, M. (2016). Procesos de reclutamiento y las redes sociales. RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo, 6 (12). Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=498153966004>
- Ganga, F. y Sánchez, R. (2008). Estudio sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal en la comuna de Puerto Montt, Región de Los Lagos-Chile. Gaceta Laboral, 14 (2), 271-297. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33614205>
- Heibrede. (1971). *Psicología del siglo XX*. Ed. Revolucionaria, ICL, La Habana 550 pp.
- Hernández, Y. (2012). La selección de personal, algunas consideraciones frente a sus prácticas. Semestre Económico, 15 (31), 173-186. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=165024299007>
- Hurtado, M. y Leal, M. (2008). Evolución histórica del factor humano en las organizaciones: de recurso humano a capital intelectual. Omnia, 14 (3), 144-159 <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73711121008>
- Lozano, L. (2007). El talento humano, una estrategia de éxito en las empresas culturales. Revista Escuela de Administración de Negocios, (60), 147-164. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20606008>
- Littlewood, H. (2006). Antecedentes de la rotación voluntaria de personal. Investigación Administrativa, (97), 7-25. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456045194001>
- Lopez, O. (2002). Taylor, el ingeniero que determinó la administración. *Revista de Tecnología*, 57-59.
- López, R. (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. (26), 129-152. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425941230007>
- Mababu, R. (2016). Reclutamiento a través de las redes sociales: Reclutamiento 3.0. Opción, 32 (10), 135-151. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31048901008>
- Macías, C. y Martínez, A. (2012). Contribución de la gestión de recursos humanos a la gestión del conocimiento. Estudios Gerenciales, 28 (123), 133-148. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21224852008>
- Manpowergroup. 2020. manpowergroup. [En línea] 2020. <https://www.manpowergroup.com.ar/investigaciones/mundo-del-trabajo/reinicio-de-la-revolucion-de-las-habilidades>.
- Mejía, A. y Jaramillo, M. (2006). Formación del talento humano: factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones. Revista Científica Guillermo de Ockham, 4 (1), 43-81. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=105316847004>

- Milton, L. B. (1994). *Psicología Industrial*. Ediciones Trillas.
- Morales. (20 de Mayo de 2020). Acciones del personal de salud del área estomatológica en relación a la COVID-19. *Revista Cubana de Estomatol, Ciudad de la Habana*, 1 -57.
- Montoya, C. y Boyero, M. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 20 (2), 1-20. Disponible en:
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357947335001>
- Naranjo, R. (2012). El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla (Colombia). *Pensamiento & Gestión*, (32), 83-114. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64623932005>
- Paredes, K. (2015). El profesional de recursos humanos. *Visión Gerencial* (2), 265-268. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545899001>
- Peñañiel, C. L.-C. (2020). Pandemia Pandemia COVID-19: Situación política - económica y consecuencias sanitarias en América Latina. *CIENCIA UNEMI*, 13(33), 120-128. Obtenido de Recuperado a partir de <http://ojs.unemi.edu.ec/index.php>
- Perez García, S. 2016. *Empleos branding : una nueva estrategia diferenciadora*. México : s.n., 2016.
- Ramírez, I. y Ruíz, G. (2019). Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico. *Información tecnológica*, 30(6), 167-176. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000600167>
- Restrepo, L. (2008). Modelo de reclutamiento y selección de talento humano por competencias para niveles directivo de la organización. *Scientia Et Technica*, XIV (39), 286-291. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84920503051>
- Riascos, S. y Aguilera, A. (2011). Herramientas TIC como apoyo a la gestión del talento humano. *Cuadernos de Administración*, 27 (46), 141-154. Disponible en:
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225022711011>
- Valencia, F. (2005). *Gestión del recurso humano en la empresa*. TecnoPress Ediciones, Bogotá, 2004. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 1 (I), 115-116. Disponible en:
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409634371014>
- Villareal, O. (2006). *La Estrategia de Internacionalización de la Empresa. Un Estudio de caso de multinacionales Vascas*. Tesis Doctoral. *Universidad del país Vasco, EuskalHerrikoUnibertsitatea, Bilbao.*, 10 - 20.
- Santos, A. (2015). Gestión de recursos humanos en la empresa, desempeño y sentido de compromiso. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 17(56), 1134-1148. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v17i56.1736>
- Soto, F. (2006). La gestión de recursos humanos en las organizaciones de servicio. *Laurus*, 12 (Ext), 10-27. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=76109902>

- Torrigo, A. (2007). Economía y recursos humanos: la selección de personal. *perspectivas* (20), 29-44. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942331003>
- Wayne, S. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.
- World Economic Forum. (2020, 11 20). *The Future of Jobs Report 2020*. Recuperado de. <https://es.weforum.org/reports?year=2020#filter>. Retrieved from <https://es.weforum.org/reports>: <https://es.weforum.org/reports>
- Yin. (1989). *Case Study Research: design and Metthods*, Applied social research Methods Series, Newbury Park CA: sAGE.
- Zapata, M. (2006). Indicadores de calidad en la gestión del personal. *Revista chilena de radiología*, 12(4), 157-160. <https://dx.doi.org/10.4067/S0717-93082006000400004>

Anexo

Modelo de entrevista:

1. ¿En los últimos años las entrevistas han tenido cambios, no solo afianzando la modalidad virtual? ¿que otro tipo de herramientas y cuidados debieron agregarse?
2. ¿Es posible la combinación de un reclutamiento y selección personal con una modalidad virtual?
3. ¿Cuáles son los métodos utilizados para poder pasar la barrera de la comunicación virtual a la presencial una vez llegado ese momento?
4. ¿Existe la posibilidad que la tecnología permita mejorar el proceso de reclutamiento?
5. ¿En el caso de realizar un contacto por medio virtual, es conveniente un video llamada? ¿Cuáles temas conviene tratar?
6. ¿El formato de video llamada reemplaza el anterior contacto por llamada telefónica?
7. ¿Por medio del reclutamiento virtual existen mejores oportunidades para los candidatos?
8. Internamente a nivel organización, un contacto virtual ¿genera una eficiencia en el proceso? ¿Es provechoso en cuanto al tiempo y manejo de agendas?
9. ¿Es de considerar que la virtualidad permite acceso a recursos por parte de la empresa que por distancia u otros factores regionales no tendrían acceso?
10. ¿Qué información se le brinda al candidato al momento de ser reclutado?
11. ¿Qué lecturas puede hacerse sobre el comportamiento en una entrevista virtual?
12. La empresa que busca candidatos ¿Puede organizarse para interactuar con muchos de ellos en una sola entrevista?
13. ¿Qué aprendizaje tuvieron que desarrollar los seleccionadores?
14. ¿Es posible por medios virtuales transmitir los valores y la cultura de la organización a los candidatos?
15. ¿Qué cambios han presentado el proceso de inserción?

Modelo de entrevista semiestructurada:

1. ¿Considera usted que la tecnología permite es un aliado en el proceso de selección? ¿Lo es en cada etapa del proceso?
2. La masividad de datos ¿genera sobre oferta de puestos de trabajos?
3. ¿Existió cambios en las estrategias de planificación de puestos de trabajos y gestión de los mismos? ¿Cuál fue el condicionante para ese cambio?
4. ¿Qué impacto se puede asignar a la crisis sanitaria la gestión en el proceso de selección? ¿Tuvo mayor peso relativo que los avances en las tecnologías de selección de recursos humanos?
5. Todo cambio en los procesos de selección ¿Fueron originas por el efecto pandemia o eran herramientas ya disponibles por los avances tecnológicas?
6. ¿Considera usted que las herramientas para la selección de personal son idóneas para mantenerse en el futuro próximo post pandemia?
7. ¿Se han desarrollado prácticas en cuanto la selección que podrían dejar de usarse ante una eventual nueva normalidad?
8. ¿El intercambio entre entrevistado y entrevistador sigue siendo prácticamente igual que lo sería de forma física?
9. ¿Cuáles son las ventajas o desventajas de realizar proceso de reclutamiento de una manera no física?
10. ¿Considera que la empresa está ante una situación de crecimiento o falta de personal que amerita poner en marcha un proceso de contratación?
11. Con los candidatos preseleccionados, ¿Cómo se coordina un nuevo encuentro para la realización de una entrevista con la cual se verificará el conocimiento que el individuo posee?
12. ¿Cómo es el proceso de evaluación práctica en caso de tener que realizarse de manera remota frente a la PC para dilucidar las habilidades técnicas y profundidad del conocimiento del candidato?
13. ¿Han existido cambios en la práctica entrevista final donde se ultiman los detalles de contratación? ¿Una vez ingresado un nuevo integrante como es el proceso donde conocerá a sus compañeros de equipo y a los demás miembros de la organización?
14. ¿Cómo se realizan los lineamientos del proceso de selección de personal a través de las redes sociales? ¿qué factores se tienen en cuenta?

15. ¿Cuáles son los elementos a tener en cuenta en “entrevista personal” de manera remota?
¿Qué tipos de preguntas serán realizadas para intentar desvelar si es el candidato idóneo para cubrir el puesto de trabajo?

Modelo de encuesta

1. ¿Considera usted que la incorporación de procesos virtuales favorece a la inducción de un nuevo integrante en la organización? A) Si, B) No, C) A veces, D) Nunca.
2. ¿Cree factible un sistema donde se combinen modalidades mixtas entre procesos virtuales y presenciales? A) Si, B) No, C) A veces, D) Nunca.
3. ¿La instancia presencial siempre será mejor que cualquier instancia virtual al momento de elegir un candidato? A) Si, B) No, C) A veces, D) Nunca.
4. ¿La inteligencia artificial agiliza procedimientos internos, usted cree que es factible de aplicar al momento de reclutar y seleccionar? A) Si, B) No, C) A veces, D) Nunca.
5. ¿Las preguntas que conforman una entrevista por video llamada se vieron afectadas con respecto a una entrevista presencial? A) Si, B) No, C) A veces, D) Nunca.
6. ¿Es posible conseguir información relevante de un aspirante por medio de medios digitales? A) Si, B) No, C) A veces, D) Nunca.
7. ¿Los videos llamados son una herramienta de gestión que facilitan la coordinación al momento de una entrevista? A) Si, B) No, C) A veces, D) Nunca.
8. ¿Los medios virtuales utilizados para mostrar a la empresa como marca facilitan el contacto con nuevos talentos? A) Si, B) No, C) A veces, D) Nunca.
9. ¿Es posible generar espacios virtuales para facilitar la integración de recién ingresantes? A) Si, B) No, C) A veces, D) Nunca.
10. ¿Considera usted necesario una reforma en el modo de trabajo aplicado para lograr una digitalización del área de Recursos Humanos? A) Si, B) No, C) A veces, D) Nunca.
11. ¿Considera usted que el análisis de bases de datos por medio de tecnología es una herramienta fundamental para lograr mejores resultados al momento de reclutar y seleccionar recursos? A) Si, B) No, C) A veces, D) Nunca.
12. ¿Sigue siendo relevante la información sobre puestos vacantes al momento de convocar aspirantes? A) Si, B) No, C) A veces, D) Nunca.
13. ¿El éxito del proceso de selección depende de cómo se realiza el reclutamiento esto exige ser claro en la comunicación, la virtualidad permite una trasladar estas cuestiones a los postulantes? A) Si, B) No, C) A veces, D) Nunca.

14. ¿Considera usted que la tecnología permite evaluar los conocimientos que posee un candidato para ocupar un puesto? A) Si, B) No, C) A veces, D) Nunca.
15. ¿El acceso a tecnologías induce a mejorar la eficiencia del proceso al automatizar muchas de las actividades de reclutamiento y selección y en los procesos de captación del personal? A) Si, B) No, C) A veces, D) Nunca.

Resultados

Encuesta

1. Procesos de selección durante la emergencia sanitaria pandemia covid-19 periodo 2020 al 2021, preguntas 1 a 6.

No.	Pregunta	Respuesta	Porcentaje
1.	¿Considera usted que la incorporación de procesos virtuales favorece a la inducción de un nuevo integrante en la organización?	Si	48
		No	12
		A Veces	40
		Nunca	0
2	¿Cree factible un sistema donde se combinen modalidades mixtas entre procesos virtuales y presenciales?	Si	88
		No	4
		A Veces	8
		Nunca	0
3	¿La instancia presencial siempre será mejor que cualquier instancia virtual al momento de elegir un candidato?	Si	48
		No	24
		A Veces	28
		Nunca	0
4	¿La inteligencia artificial agiliza procedimientos internos, usted cree que es factible de aplicar al momento de reclutar y seleccionar?	Si	36
		No	16
		A Veces	44
		Nunca	4
5	¿Las preguntas que conforman una entrevista por video llamada se vieron afectadas con respecto a una entrevista presencial?	Si	40
		No	32
		A Veces	28
		Nunca	0
6	¿Es posible conseguir información relevante de un aspirante por medio de medios digitales?	Si	76
		No	8
		A Veces	16
		Nunca	0

2. Procesos de selección durante la emergencia sanitaria pandemia covid-19 periodo 2020 al 2021, preguntas 7 a 15.

No.	Pregunta	Respuesta	Porcentaje
7	¿Las video llamadas son una herramienta de gestión que facilitan la coordinación al momento de una entrevista?	Si	80
		No	0
		A Veces	20
		Nunca	0
8	¿Los medios virtuales utilizados para mostrar a la empresa como marca facilitan el contacto con nuevos talentos?	Si	80
		No	4
		A Veces	16
		Nunca	0
9	¿Es posible generar espacios virtuales para facilitar la integración de recién ingresantes?	Si	80
		No	12
		A Veces	8
		Nunca	0
10	¿Considera usted necesario una reforma en el modo de trabajo aplicado para lograr una digitalización del área de Recursos Humanos?	Si	76
		No	8
		A Veces	16
		Nunca	0
11	¿Considera usted que el análisis de bases de datos por medio de tecnología es una herramienta fundamental para lograr mejores resultados al momento de reclutar y seleccionar recursos?	Si	84
		No	0
		A Veces	16
		Nunca	0
12	¿Sigue siendo relevante la información sobre puestos vacantes al momento de convocar aspirantes?	Si	87,5
		No	0
		A Veces	12,5
		Nunca	0
13	¿El éxito del proceso de selección depende de cómo se realiza el reclutamiento, esto exige ser claro en la comunicación, la virtualidad permite trasladar estas cuestiones a los postulantes?	Si	91,7
		No	4,2
		A Veces	0
		Nunca	4,1
14	¿Considera usted que la tecnología permite evaluar los conocimientos que posee un candidato para ocupar un puesto?	Si	62,5
		No	8,3
		A Veces	29,2
		Nunca	0
15	¿El acceso a tecnologías induce a mejorar la eficiencia del proceso al automatizar muchas de las actividades de reclutamiento y selección y en los procesos de captación del personal?	Si	88
		No	4
		A Veces	8
		Nunca	0

Fuente: Elaboración Propia.

Entrevista

3. Tabla resultados de entrevista. Procesos de selección durante la emergencia sanitaria pandemia covid-19 periodo 2020 al 2021.

Pregunta /Persona		1	2	3	4	5	6
1	¿En los últimos años las entrevistas han tenido cambios afianzando la modalidad virtual?	Si	Si	Sí	Si	Si	Si, se hacen solo de manera virtual.
2	¿Que otro tipo de herramientas y cuidados debieron agregarse?	Más virtualidad	Entrevistas por teams o zoom	La referenciación y verificación de antecedentes y otros se hace a través de procesos como RPA lo que reduce los tiempos de estos procesos.	Más pruebas psicotécnicas, más filtros,	pruebas psicotécnicas	Zoom
3	¿Es posible la combinación de un reclutamiento y de una selección de personal con una modalidad virtual?	Verdadero	Verdadero	Verdadero	Falta el contacto personal	Verdadero	Verdadero
4	¿Cuáles son los métodos utilizados para poder pasar la barrera de la comunicación virtual a la presencial una vez llegado ese momento?	Transporte	repensar la infraestructura, y el tipo de pruebas	Con entrevistas semiestructuradas y evaluación por incidentes críticos que permite identificar otras skills de los postulantes.	Confianza y protección	nuevas herramientas, nuevo enfoque	Combinar las dos formas, dejando la presencial para el final
5	¿Existe la posibilidad que la tecnología permita mejorar el proceso de reclutamiento?	Si	Si	Si, al generar sistemas que con el uso por ejemplo, de keywords procesan grandes cantidades de cvs de manera automática lo que permite perfilar mejor a los candidatos más adecuados, a través de la información biográfica.	Siempre	SI	Si, pues evita desplazamientos en las primeras etapas

Pregunta/ Persona		1	2	3	4	5	6
6	¿Que estrategias se consideran para la verificación de datos del curriculum durante el proceso?	Big data	Pruebas técnicas, estudios de seguridad (incluye referenciación visita domiciliaria, revisión antecedentes)	En dependencia del volumen de personas a suministrar, se pueden generar procesos de RPA para aspectos como antecedentes, formularios prediseñados para ser remitidos a los empleadores previos y en el caso de formación académica, es mejor tercerizar el proceso, ya que suele ser más económico, todo lo anterior con la autorización previa de los candidatos.	Estudios de seguridad simultaneos	Preguntas detalladas sobre cada punto	Revisión de los datos. Preguntas sobre los mismos durante la entrevista
7	¿En el caso de realizar un contacto por medio virtual, es conveniente una video llamada? ¿Cuáles temas conviene tratar?	intereses personales, profesionales y expectativas	Si, se verifica información personal y datos CV contra perfil	Se puede agendar una sesión de assesment virtual, si se trata de un primer contacto, los temas deben estar enfocados en corroborar preliminarmente, el ajuste del candidato al perfil requerido, explorar el interés del candidato por la oferta, si cuenta con conocimiento de la compañía, etc.	Los necesarios de acuerdo con el perfil requerido	Si, conocer el propósito que busca el empleado y aptitudes para desempeñar el puesto.	Es conveniente, hablar sobre su experiencia laboral, y sus relaciones interpersonales
8	¿El formato de video llamada reemplaza el anterior contacto por llamada telefónica?	Si	Si.	Personalmente, considero que una video llamada puede aportar mayor información del candidato, permite evaluar si tiene impacto, su apariencia personal entre otros aspectos que pueden resultar de valor para el proceso en si mismo.	No son diferentes, la llamada sigue existiendo como parte del reclutamiento	No	No necesariamente, la complementa

9	¿Por medio del reclutamiento virtual existen mejores oportunidades para los candidatos?	Si	Igual	No siempre, cuando las fases iniciales son netamente técnicas, en algunos casos dificultades técnicas o desconocimiento de cómo resolver pruebas a través de medios virtuales pueden dejar personas por fuera del proceso, esto lo he experimentado en cargos que requieren baja formación como vendedores, asesores de call Center, supervisores y técnicos	Las oportunidades son para el reclutados no para los candidatos	Si, dado que no es necesario el traslado para asistir a entrevistas	Si, pues les ahorra tiempo y dinero al no tener que desplazarse hasta el lugar de la entrevista
10	Internamente a nivel organización. Un contacto virtual ¿genera una eficiencia en el proceso? ¿Es provecho o en cuanto al tiempo y manejo de agendas?	Si es provecho	Si, optimiza los tiempos por puntualidad y menos temas de obstáculos para llegar	Así es, optimiza el tiempo tanto de los interesados en el proceso como de las personas encargadas de dirigirlo.	No, es igual	si	Si, permite gestionar eficientemente la agenda
11	¿Es de considerar que la virtualidad permite acceso a recursos por parte de la empresa que por distancia u otros factores regionales no tendrían acceso?	Si	Es probable	Si	Si	Si	Si, pues se puede realizar todo el proceso sin que el candidato tenga que estar en la ciudad.

12	¿Se establecieron estrategias para la aplicación de pruebas psicotécnicas?	Si	Si	Si	Si	Si	Si, puesa través de videollamada, para asegurarse que el candidato sea quien las resuelve
13	¿Qué información se le brinda al candidato al momento de ser reclutado?	Sueldo horarios	Todo lo que incluye la vacante	Toda la relacionada con las responsabilidades y condiciones del cargo, así como el proceso y tiempo estimado para la selección y contratación.	Todo lo referente al cargo tipo de contrato salario y funciones	Las responsabilidades del puesto o a desempeñarse.	El perfil del cargo, las funciones a desempeñar
14	¿Qué lecturas puede hacerse sobre el comportamiento en una entrevista virtual?	Manejo de la información, actitud, aptitud, resolución de problemas, entre otros.	La persona está más tranquila al estar en su casa.	Se puede identificar si la persona se preparó, si cuenta con habilidades técnicas por ejemplo, para el uso de las nuevas herramientas de comunicación como las plataformas de reuniones, sistemas, programación, manejo de personal a través de la entrevista de competencias o incidentes críticos.	Muy poco	Intereses del postulante y personalidad (actitudes)	Es más difícil hacer una lectura del lenguaje no verbal, pero se puede evaluar su tono de voz, y algunas expresiones.
15	La empresa que busca candidatos ¿Puede organizarse para interactuar con muchos de ellos en una sola entrevista?	Si	Si	Si	Se podría pero, puede no ser la mejor estrategia	No	Se deben desarrollar herramientas para poder trabajar el grupo, no es fácil observar el comportamiento grupal, por la falta de interacción
16	¿Qué aprendizajes tuvieron que desarrollar los seleccionadores?	Tecnológicas	Comunicación	A aplicar tecnología en la optimización de tiempos, en las fases de reclutamiento y selección inicial, por ejemplo con la aplicación masiva y calificación automática de pruebas técnicas.	Tecnologías	Ninguno	Manejo de herramientas informáticas para realizar las entrevistas

17	¿Es posible por medios virtuales transmitir los valores y la cultura de la organización a los candidatos?	Si	Si pero no aun que no completamente	Es posible y debe ser una actividad permanente de los líderes de talento humano, la virtualidad es ya una realidad con la que las compañías deben vivir y la manera de mantener a las personas enganchadas es con una cultura fuerte que incorpore los medios virtuales cómo herramientas de comunicación y seguimiento.	No	Si	Si, organizamos presentaciones para acompañar la charla
18	¿Cómo formalizar el proceso de selección, a través del distanciamiento dado por la pandemia?	A través de un informe de resultados en donde se muestra el perfil encontrado y las recomendaciones. Documentos soportes	Resultado de pruebas psicológicas, técnicas, estudio de antecedentes y exámenes médicos. Incluyendo la evaluación en periodo de prueba.	Necesariamente se deben aprovechar todas las nuevas formas de contacto, principalmente, las reuniones virtuales y limitar los contactos presenciales a partes del proceso que lo hacen indispensable.	El proceso debe ser formal con o sin pandemia	Bases de datos, documentación a través de redes, validación de diplomas, experiencia laboral, referenciación, Firmas virtuales	Por correo se envía la documentación necesaria y a través de los sistemas y las tecnologías se valida y legaliza el proceso.
19	¿Qué cambios consideramos en el proceso de selección en los años 2020-2021.	Reducción de la presencialidad. Aumento del trabajo remoto. Necesidad de fortalecer otro tipo de competencias que ayuden al establecimiento del candidato.	Más tiempo para el desarrollo de las tareas. Necesidades de acompañamiento y contención al trabajador	La sistematización de varias fases del proceso.	Aprendizaje y uso de nueva tecnología	Aumento de la virtualidad.	La rapidez para realizar entrevistas y aplicar pruebas, los candidatos tienen mayor disponibilidad

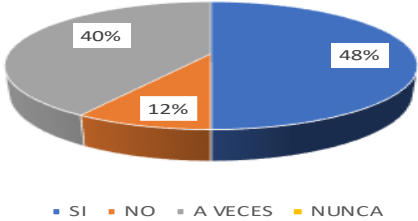
20	¿Qué cambios ha presentado el proceso de inserción?	Documentos validación	<p>Todo es virtual, se envían las herramientas como computador, periféricos, agenda entre otros a casa.</p> <p>La inducción, capacitación es se hacen virtuales.</p>	Se redujo de forma significativa el contacto personal.	Es más difícil lograr que las personas se sientan desde el principio parte de la compañía	Se ha disminuido el sentido de pertenencia en los equipos.	Se realiza todo de forma virtual, se ajustaron los contenidos para poder familiarizar al reclutado con la empresa
----	---	-----------------------	--	--	---	--	---

Fuente: Elaboración Propia.

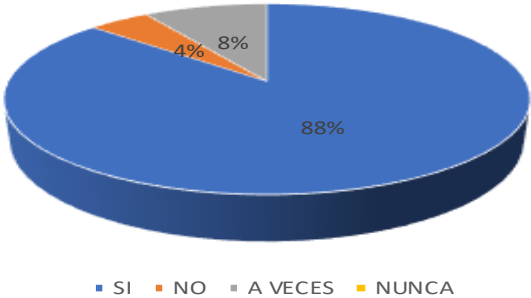
Graficas encuesta.

Ilustración 2. Resultado de encuestas 1 y 2.

1. ¿Considera usted que la incorporación de procesos virtuales favorece a la inducción de un nuevo integrante en la organización?



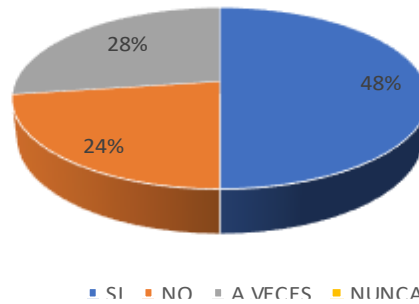
2. ¿Cree factible un sistema donde se combinen modalidades mixtas entre procesos virtuales y presenciales?



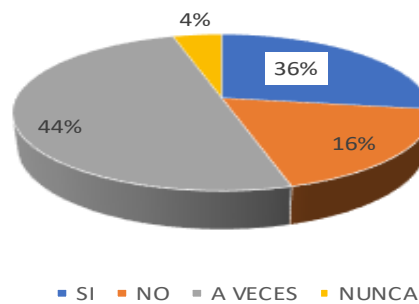
Fuente: Elaboración Propia.

Ilustración 3. Resultado de encuestas 3 y 4.

3. ¿La instancia presencial siempre será mejor que cualquier instancia virtual al momento de elegir un candidato?

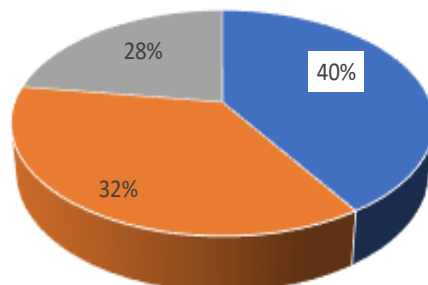


4. ¿La inteligencia artificial agiliza procedimientos internos, usted cree que es factible de aplicar al momento de reclutar y seleccionar?

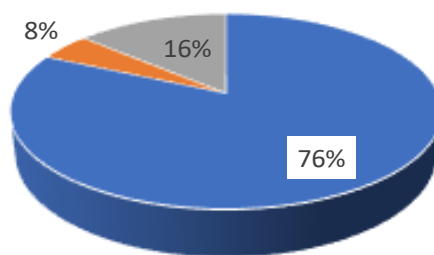


Fuente: Elaboración Propia.

5. ¿Las preguntas que conforman una entrevista por video llamada se vieron afectadas con respecto a una entrevista presencial?



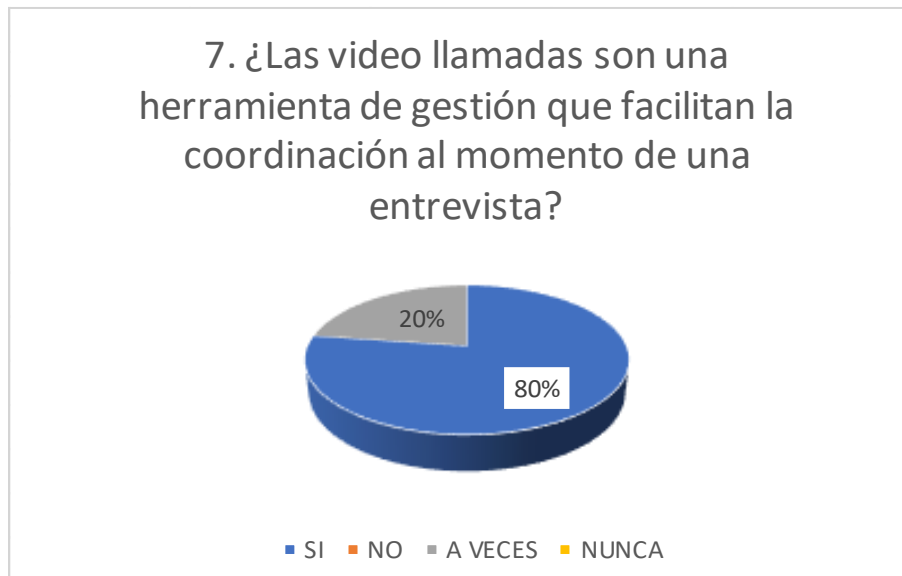
6. ¿Es posible conseguir informacion relevante de un aspirante por medio de medios digitales?



■ SI ■ NO ■ A VECES ■ NUNCA

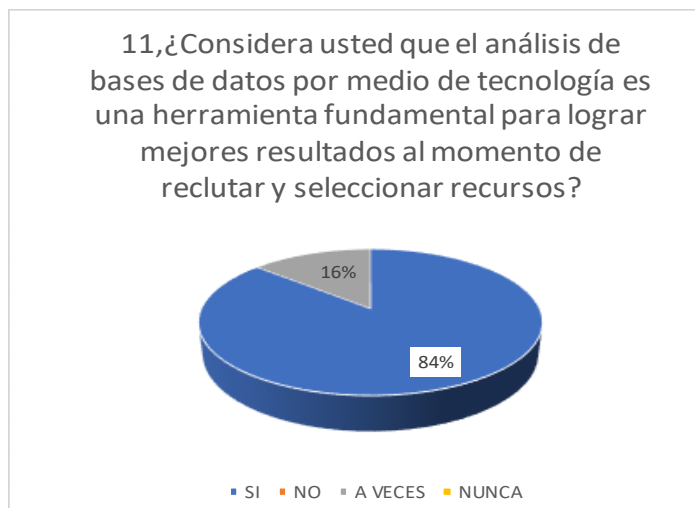
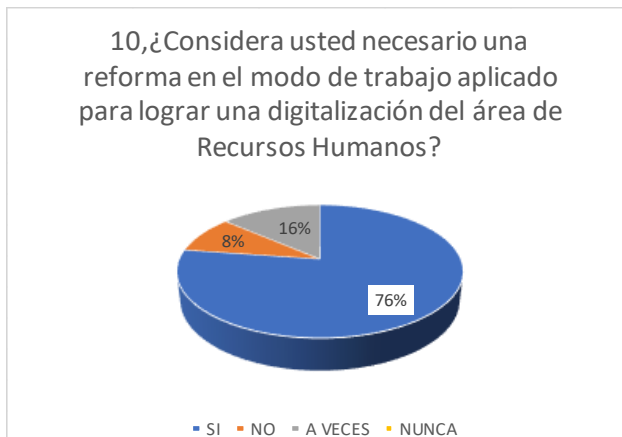
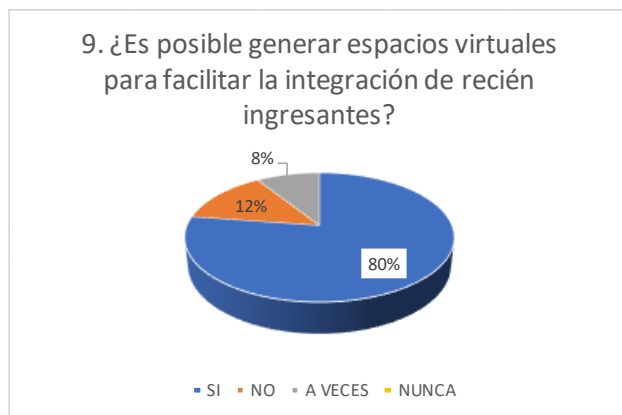
Fuente: Elaboración Propia.

Ilustración 5. Resultado de encuestas 7 y 8.



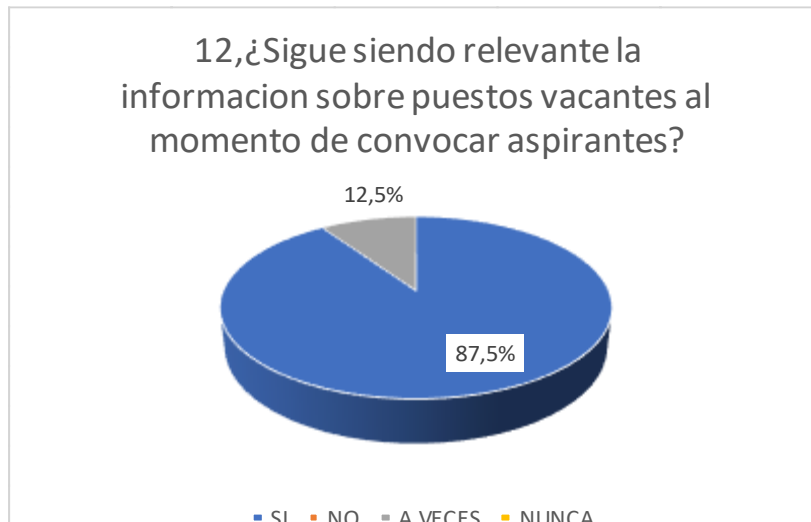
Fuente: Elaboración Propia.

Ilustración 6. Resultado de encuestas 9, 10 y 11.



Fuente: Elaboración Propia.

Ilustración 7. . Resultado de encuestas 12 y13.

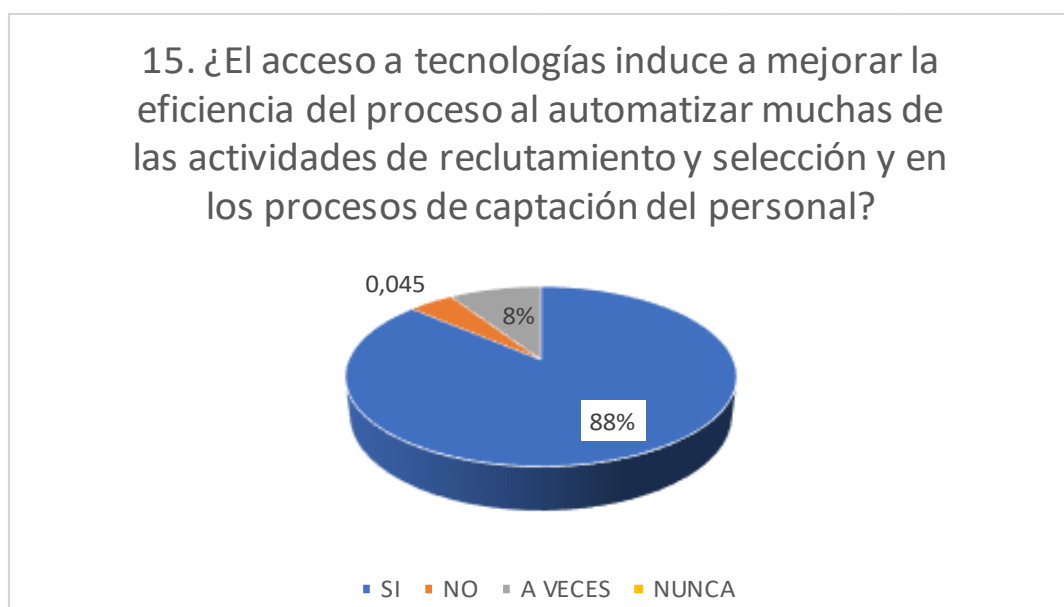
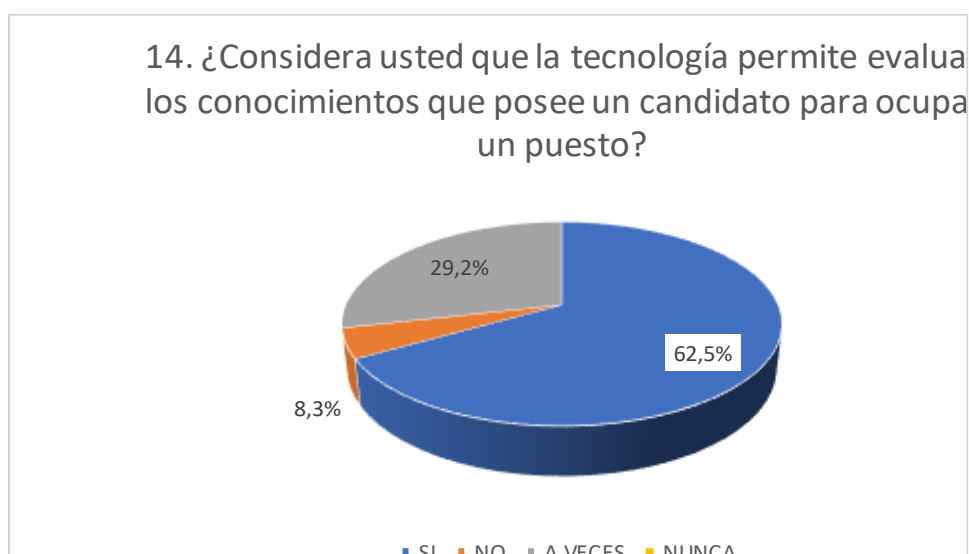


13, ¿El éxito del proceso de selección depende de cómo se realiza el reclutamiento esto exige ser claro en la comunicación, la virtualidad permite una trasladar estas cuestiones a los postulantes?



Fuente: Elaboración Propia.

Ilustración 8. Resultado de encuestas 14 y 15.



Fuente: Elaboración Propia.