



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE  
MÉXICO  
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA**

**TENDENCIAS EN ATRACCIÓN Y SELECCIÓN DE  
PERSONAL**

**TESINA**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
PSICOLOGA**

**PRESENTA:  
MARÍA ELÍ GUEVARA ROSALES**



**LIC. BERTHA ESTHER GALLEGOS ORTEGA  
DR. MARCO EDUARDO MURUETA REYES  
LIC. JOSÉ ESTEBAN VAQUERO CÁZARES**

Los Reyes Iztacala, Tlalnepantla, Estado de México, 2021.



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

# Índice

<b>Introducción</b> .....	4
<b>Capítulo 1: Inserción del psicólogo organizacional en la industria</b> .....	6
1.1 <i>Desarrollo y surgimiento de la psicología organizacional</i> .....	6
1.2 <i>Rol del psicólogo organizacional</i> .....	8
<b>Capítulo 2: El proceso de reclutamiento y selección de personal</b> .....	10
2.1 <i>Breve desarrollo histórico del reclutamiento y selección</i> .....	10
2.2 <i>Etapas del proceso de reclutamiento de personal</i> .....	11
2.3 <i>Análisis y descripción de puestos</i> .....	12
2.4 <i>Requisición de personal</i> .....	14
2.5 <i>Fuentes de reclutamiento de personal</i> .....	15
2.6 <i>Fuentes de reclutamiento externas</i> .....	15
2.7 <i>Fuentes de reclutamiento interno</i> .....	17
2.8 <i>Etapas del proceso de selección de personal</i> .....	18
<b>Capítulo 3. Tendencias en reclutamiento de personal</b> .....	26
3.1 <i>Reclutamiento versus atracción de talento</i> .....	26
3.2 <i>Reclutamiento en redes sociales</i> .....	27
3.3 <i>Inbound Recruiting</i> .....	30
3.4 <i>Employer Branding</i> .....	32
3.5 <i>Talent Marketing</i> .....	33
3.6 <i>Mobile Recruiting</i> .....	37
3.7 <i>Storytelling</i> .....	38
3.8 <i>Experiencia del candidato</i> .....	39
<b>Capítulo 4. Tendencias en selección de personal</b> .....	41
4.1 <i>Reinvención de la entrevista</i> .....	41
4.2 <i>Casos de éxito (Reinvención de la entrevista)</i> .....	42
4.3 <i>Selección por competencias</i> .....	44
4.4 <i>Assessment Center</i> .....	49
4.5 <i>Crowdsourcing</i> .....	52
4.6 <i>Hackathon</i> .....	53
4.7 <i>Automatización e inteligencia artificial</i> .....	54
4.8 <i>Chatbots</i> .....	55

4.9	<i>Casos de éxito (Inteligencia Artificial y digitalización)</i> .....	56
4.10	<i>Big Data/ People Analytics</i> .....	58
4.11	<i>Realidad virtual</i> .....	60
4.12	<i>Casos de éxito (Realidad virtual)</i> .....	60
4.13	<i>Gamificación</i> .....	61
4.14	<i>Casos de éxito (Gamificación)</i> .....	62
<b>Conclusiones</b> .....		64
<b>Referencias</b> .....		66

## Introducción

La psicología es una de las disciplinas más amplias en sus áreas de aplicación, en cada una de estas áreas comparte el mismo objeto de estudio, el hombre en un contexto determinado. La diferencia se encuentra en el contexto donde cada área se desarrolla para llevar a cabo su estudio (Becerra, 2012).

Como consecuencia de las diversas áreas de estudio, dentro de las organizaciones las actividades del psicólogo son variadas, muchas de ellas se enfocan al factor humano, de manera individual y en grupo. En este trabajo nos centraremos en la psicología organizacional que es el área que se encarga de estudiar el comportamiento humano dentro de las organizaciones o empresas y se encarga de analizar la forma de potenciar el desempeño de los colaboradores para lograr los mejores resultados en la empresa. Las principales áreas donde se desempeñan los psicólogos organizacionales son: capacitación, desarrollo organizacional, clima laboral, y reclutamiento y selección.

La presente tesina se enfoca al área de reclutamiento y selección. Definiendo al reclutamiento y selección como el proceso que permite atraer candidatos para determinado puesto vacante, mientras que la selección determina cuál de los individuos cuenta con las características psicológicas (inteligencia, personalidad, intereses, aptitudes, comportamientos y valores), los conocimientos técnicos, el estado de salud, la estabilidad laboral y los estudios necesarios para desempeñar las funciones que requiere el puesto (Bravo y Reyes, 2017).

La importancia del reclutamiento y selección parte de la necesidad de trabajar de manera eficaz con el factor humano, tomando en cuenta el comportamiento de las personas y usando herramientas que logren motivar y capacitar al personal para lograr un buen trabajo en equipo. En los últimos años el factor humano dentro de las organizaciones ha generado mayor interés por parte de los empleadores y gerentes. Esto ha surgido al ver el impacto y el beneficio que hay en la organización al momento de hacer una selección adecuada y detallada del personal, así como mantener una capacitación constante y un buen clima laboral.

Orozco (1980) considera que las organizaciones dependen para su funcionamiento y su evolución del elemento humano con el que cuentan. Puede decirse que una organización es el retrato de sus miembros. Ante las nuevas tendencias de importancia y valor del capital humano, ha surgido la necesidad de captar y seleccionar al talento más capacitado del mercado laboral, lo cual exige nuevas estrategias de captación de talento para lograrlo en el menor tiempo posible y de una manera eficiente.

El proceso de reclutamiento y selección se actualiza y cambia de manera constante; en los últimos años se han ido incorporando al mercado laboral, las nuevas generaciones

que son nativos digitales; caracterizándose por el uso continuo de internet, celular y redes sociales. Esto ha llevado a las organizaciones a realizar cambios en la forma en la que atraen y retiene a su talento. El reclutamiento se ha vuelto un proceso completamente activo, donde el psicólogo deberá investigar, identificar y contactar en las redes sociales a aquel candidato que cubra el perfil solicitado. También deberá utilizar herramientas como las redes sociales para darle difusión masiva a sus vacantes y lograr que estén lleguen al mayor número de personas en el menor tiempo posible.

El objetivo de este trabajo consiste en exponer la evolución del proceso de reclutamiento y selección en los últimos años, dando a conocer las nuevas tendencias en esta área de recursos humanos. A fin de cumplir con lo mencionado, el cuerpo de este trabajo se compone de cuatro capítulos, el primero destinado a describir la inserción del psicólogo organizacional en la industria, en él se hablará del desarrollo y surgimiento de la psicología organizacional y se profundizará en el rol de psicólogo en la industria, abarcando el área general de recursos humanos y enfatizando el campo de actuación que tiene en el proceso de reclutamiento y selección.

En el segundo capítulo se aborda el proceso de reclutamiento y selección de personal, en él se exponen de manera detallada cada una de las fases del proceso de reclutamiento incluyendo algunas fuentes y medios de reclutamiento y se presentan las etapas de la selección de personal mostrando algunas técnicas y pruebas para elegir al candidato más apto.

En el capítulo tercero se profundiza en las nuevas tendencias del reclutamiento de personal, exponiendo la forma en que las nuevas tecnologías y generaciones han evolucionado el reclutamiento, dando origen al reclutamiento digital. Finalmente, en el cuarto capítulo se expondrán las tendencias en selección de personal, describiendo algunas técnicas y pruebas para apoyar a los psicólogos organizacionales a elegir al candidato más compatible con el puesto vacante.

## Capítulo 1: Inserción del psicólogo organizacional en la industria

### 1.1 *Desarrollo y surgimiento de la psicología organizacional*

Existen diversas definiciones de psicología, para este trabajo se utilizará la propuesta por Muchinsky, (2002) quien la define como el estudio científico del pensamiento y la conducta, la psicología se reconoce como una ciencia debido a que comparte los mismos métodos de investigación que usa la investigación científica. Cuenta con diversas áreas de aplicación, por lo tanto, los psicólogos tienen intereses especializados; se puede decir que en la psicología hay muchos campos donde se aplican los mismos principios básicos. La psicología organizacional es la aplicación o la extensión de los principios psicológicos a los problemas relativos de los seres humanos que operan en el contexto de los negocios y la industria (Blum y Neylor, 1985).

Una de las áreas de especialización es la Psicología Organizacional/ Industrial, esta se define como el estudio científico del comportamiento dentro del ámbito de los negocios y la industria. Utiliza los descubrimientos de las ciencias de la conducta para mejorar la eficacia de las organizaciones y aportar a una mejor comprensión del comportamiento humano. (Vargas, 2011).

La revolución industrial fue un momento determinante en el nacimiento de la psicología organizacional, debido a que se dan las primeras manifestaciones de industrialización en el mundo. Uno de los principales inventos de aquella época es la máquina de vapor, creada por James Watt y que fue utilizada en la industria textil de algodón. Este invento junto con otros de la época provocó que la producción comenzara a aumentar y poco a poco la industria se vio obligada a mecanizarse, creando talleres con producciones masivas, lo que hizo necesario que se dividiera el trabajo y se comenzara a evaluar a los trabajadores de manera distinta.

Se reconocen tres padres de la psicología industrial, Walter Dill Scott, Frederick W. Taylor y Hugo Musterberg. El primero de ellos, Walter Dill Scott, fue un psicólogo que se destacó por recalcar la necesidad de aplicar la psicología en los anuncios publicitarios. Publico dos libros que fueron dedicados a este tema, "Teoría de la Publicidad" (1903) y "La Psicología en la Publicidad" (1905). Posterior a estas publicaciones, formo parte del Departamento de Investigación de Ventas, donde se comenzaron a tratar temas como la selección de vendedores, lo que dio la pauta a investigar y poner en práctica las técnicas de selección utilizadas por el ejército norteamericano durante la Primera Guerra Mundial.

Por su parte Frederick W. Taylor era ingeniero, fue reconocido por dedicarse al estudio de la organización del trabajo. A finales del siglo XIX se expandió por Estados Unidos la organización científica del trabajo o mejor conocido como taylorismo. Esta organización se vio respaldada por los empresarios ya que veían en ella la posibilidad de

acrecentar su control y aumentar la producción en sus empresas. Por medio de algunas investigaciones en las industrias Taylor logro seleccionar a personas más adecuadas para un puesto determinado; instruir a la gente con métodos más eficaces y también logro mejorar los salarios que percibían los trabajadores y diseñar un programa de incentivos para aquellos colaboradores que hicieran mejor sus labores.

Hugo Munsterberg estudio y relacionó las habilidades de los empleados con las demandas laborales de la organización. Sus investigaciones fueron principalmente en temas relacionados a problemas como la monotonía, atención, fatiga y las influencias sociales y físicas del trabajo. Munsterberg propuso que los psicólogos industriales deberían de apoyar a seleccionar a los individuos más aptos para el trabajo, así como determinar en qué condiciones se puede obtener la máxima productividad de los empleados. Culminó su pensamiento con la publicación en 1913 de Eficacia de la Psicología Industrial. Los esfuerzos de Munsterberg no sólo estaban orientados a obtener un mayor rendimiento industrial. Buscaban mejorar las condiciones laborales de los trabajadores, obtener mejoras salariales, mejorar las condiciones de trabajo, poniendo especial atención en la satisfacción que tuviera el trabajador al realizar sus actividades laborales.

Las dos guerras mundiales fueron dos acontecimientos importantes que influyeron en la conformación de la psicología organizacional. En la primera de ellas de 1914- 1918 un grupo de psicólogos norteamericanos se dedicaron a reclutar y seleccionar a los soldados y también les asignaron tareas en el ejército de acuerdo con las habilidades que poseían, para conocer las habilidades de los futuros soldados se diseñaron diversas pruebas, un ejemplo de ellas son las pruebas Army Alfa y el Army Beta para personas escolarizadas y no escolarizadas. A partir de la creación de estas pruebas y al ver sus buenos resultados se da el auge del desarrollo de pruebas de evaluación y medición de aptitudes. (Korma, 1978; Schultz, y Schultz, 1990).

En la Segunda Guerra Mundial, se aplicaron con mayor énfasis las pruebas que se habían empezado a realizar años atrás, debido a que en este momento el ejército necesitaba reclutar y seleccionar personal que estuviera más capacitado para manejar equipos de combate como tanques, aviones y barcos. Se les brindaba capacitación a los soldados reclutados sin embargo era importante identificar a aquellos que podían aprender con mayor facilidad la operación de los equipos.

En los años 50 y 60 la psicología comenzó a estudiar las organizaciones, mezclándose con disciplinas como la sociología, psicología social e industrial (Rodríguez, 1999). Durante los primeros años de investigación se realizaron estudios sobre el absentismo, factores sociales y de motivación en el trabajo, aunado al desarrollo de la ergonomía.



Durante los años sesenta se presenta un nuevo paradigma de pensamiento, se privilegia la visión positivista con una mirada conductual, dando paso al análisis del trabajo individual buscando producir cambios en la cultura organizacional, se empieza a reconocer la importancia de las actitudes y conductas de los trabajadores y se fomentan las normas y valores compartidos con la organización para hacer más efectivo el trabajo.

A partir de los años 80, la psicología organizacional se basa en la teoría de los sistemas enfocándose a observar las relaciones de estructura e independencia de la organización. Se propone una visión de las organizaciones como instituciones sociales y se estudia la dinámica del cambio social desde las instituciones. Esta noción incluye al psicólogo como un analista de sistemas, en el que se plantea que el sistema se compone de máquinas y hombres, así como de procesos por los que actúan e interactúan en un ambiente (Korma, 1978).

## *1.2 Rol del psicólogo organizacional*

Los psicólogos organizacionales se encuentran divididos en cuatro áreas, de acuerdo con las organizaciones que los emplean. El primero de ellos son las escuelas y consultorías (35% y 34% respectivamente), seguidos por los empleadores de la industria (19%) y finalmente la administración pública (12%). Las principales actividades de los psicólogos organizacionales se pueden resumir en las siguientes áreas según Jiménez (2012):

- **Reclutamiento y selección de personal:** El rol del psicólogo en esta área de Recursos Humanos es desarrollar métodos de evaluación para la elegir correctamente, colocar y promocionar a los colaboradores de una organización. Las principales actividades son el análisis de puestos de trabajo, atracción de talento y selección de los mejores candidatos mediante entrevistas laborales, aplicación de pruebas psicométricas que ayuden a predecir el desempeño futuro en el puesto, también se ocupan de la colocación de empleados, a fin de identificar aquellos puestos de trabajo que serán más afines con los intereses y habilidades profesionales de los futuros colaboradores.
- **Capacitación y desarrollo:** En esta área los psicólogos se encargan de la identificación de las habilidades, seleccionando aquellas que pueden desarrollarse con la finalidad de mejorar el desempeño del colaborador en el puesto. Se proporciona capacitación para el desarrollo de habilidades, técnicas, sociales y diversos planes de entrenamiento. Después de aplicar los programas de capacitación, los psicólogos deben encargarse de evaluar si estos han sido exitosos.
- **Evaluación de desempeño:** Los psicólogos se encargan de determinar mediante diversas técnicas y métodos de evaluación los criterios para evaluar la eficiencia con la que los colaboradores desempeñan sus actividades en los puestos de trabajo, de

igual forma se ocupan de determinar la utilidad o el valor que tienen las actividades de cada puesto dentro de la organización. Las evaluaciones se realizan principalmente en los siguientes niveles: individual, por equipos o áreas de trabajo, departamentos dentro de la organización y a nivel organizacional.

- Desarrollo organizacional: El psicólogo se desempeña en el análisis de la estructura de la organización con el objetivo de promover la satisfacción y productividad de los colaboradores y al mismo tiempo mejorar la efectividad de la organización. Para lograr estas mejoras, se requiere un cambio total del sistema. Este puede centrarse en distintas necesidades o demandas que tenga la empresa, priorizando a las personas sobre las estructuras de la organización.
- Calidad de vida laboral: En este campo la psicología se ocupa de aquellos factores que contribuyen a que los colaboradores estén saludables física y mentalmente. En este sentido el psicólogo apoya al desarrollar un plan de compensaciones, que refuerce el sentido de pertenencia a la organización, planes de reconocimiento del trabajo, capacitaciones constantes y brindar atención médica y psicológica a aquellos trabajadores que lo requieran.

## Capítulo 2: El proceso de reclutamiento y selección de personal

### 2.1 Breve desarrollo histórico del reclutamiento y selección

El proceso de reclutamiento y selección es un producto de la relación hombre-trabajo, y está ligado a la evolución de la administración y la psicología como disciplinas. En la prehistoria, la distribución del trabajo se realizaba de acuerdo con el género de los miembros de las tribus, su edad y algunas características físicas como estatura o complejión. En este momento de la historia se realizaba una selección de personal de manera intuitiva. Heibredner, E. (1971) menciona que Platón reconocía diferencias individuales en los hombres. Por lo que, en la República, los hombres debían seleccionarse para cumplir diversas tareas de acuerdo con sus capacidades. Aquellos que estaban dotados de razón, estarían destinados a ser dirigentes, los dotados de coraje deberían ser guerreros; el resto de los hombres deberían ser artesanos, labradores, mercaderes y esclavos quienes serían inferiores en jerarquía a los guerreros y estadistas.

Otras teorías que pueden considerarse para la división de trabajo entre los hombres son aquellas que constituyen intentos por explicar la conducta humana como los cuatro humores propuestos por Hipócrates (460-370 a.n.e), quien describía el temperamento de las personas como colérico, flemático, melancólico y sanguíneo.

Durante la Edad Media, las posibilidades de conseguir un empleo y el tipo de oficio para desempeñarse dependían de la clase social. Los oficios se heredaban de manos de los padres a los hijos, dando paso al desarrollo del trabajo artesanal. En esta época las personas se consideraban diferentes en inteligencia, habilidades y valores y se debían conocer las inclinaciones de cada individuo con la finalidad de brindarle la capacitación necesaria para explotar sus características.

En la primera guerra mundial se crea la necesidad de seleccionar a reclutas y oficiales, lo cual se realizó mediante la aplicación de pruebas grupales que hicieran posible elegir al mejor personal para formar parte del ejército. Posteriormente en 1918 se crea la primera consultoría de psicología llamada "Scoff Company of Philadelphia", esta organización señalaba que la principal actividad de los psicólogos en la industria era el reclutamiento y selección de personal, tarea mediante la cual se podía distinguir a los mejores trabajadores.

Fue hasta la revolución industrial (1760-1840) cuando la forma de realizar la selección comenzó a cambiar, en sus inicios el reclutamiento y selección de personal corría a cuenta del supervisor o gerente a cargo y se realizaba mediante observaciones, datos subjetivos como recomendaciones o apariencia física, siendo un proceso intuitivo. A raíz de la revolución, la cantidad y tamaño de las organizaciones creció de manera exponencial lo que hizo más complejo su administración y a su vez seguir utilizando un proceso intuitivo

de selección. Frederick Taylor propuso como una alternativa de solución el “principio de división del trabajo” con el cual buscaba agrupar actividades similares para reducir tiempos en la producción, también propuso que los procesos de reclutamiento y selección se encontraran centralizados para hacerlos más eficientes, surgiendo así las oficinas o centros de reclutamiento.

Un elemento importante en la evolución del proceso de reclutamiento y selección fue la creación de los llamados “centros de evaluación” o Assessment Center que fueron diseñados en Estados Unidos por la compañía AT&T, los orígenes de estos centros parten de los creados en la primera y segunda guerra mundial por los servicios especiales de Inglaterra y Estados Unidos. Aunque sus orígenes parten de los centros de selección creados durante las guerras mundiales por los servicios especiales de Inglaterra y Estados Unidos. Estos centros son hoy uno de los procedimientos más valorados en la ejecución de los procesos de selección.

Los grandes cambios que se operan en el mundo contemporáneo, unidos al desarrollo de las ciencias, han influido con fuerza en la esfera laboral, originando cambios en los enfoques teóricos y en los métodos, surgiendo nuevos conceptos que dan respuesta a nuevas situaciones; así el término competencias invade el campo de la gestión de recursos humanos, y consecuentemente las disciplinas científicas que abordan este objeto. La introducción del término competencias data de la década de los años 20 en los Estados Unidos en lo referente sobre todo a la capacitación, pero el auge en el empleo de este término se encuentra a fines de los años 60 a los 70, y se considera al psicólogo David McClelland uno de los pioneros. Luego es retomado en los 90 con las formulaciones de Daniel Goleman sobre la inteligencia emocional. En la actualidad dentro del papel preponderante que alcanza la gestión de recursos humanos, se habla de la gestión por competencias, que inunda todas las áreas de este proceso. El estudio y aplicación de éstas se enfoca desde diferentes ángulos, tanto al nivel de la organización como un todo, como desde el punto de vista particular de cada trabajador. Así se habla de certificación de competencias, capacitación por competencias, carpeta de competencias, validación de competencias y perfiles de competencia.

## *2.2 Etapas del proceso de reclutamiento de personal*

Dentro de las organizaciones es necesario realizar la planeación de reclutamiento para anticipar y prevenir los posibles movimientos entre la oferta y la demanda. Los factores de demanda están basados en las tendencias pronosticadas en las actividades comerciales, mientras que los factores de oferta incluyen la determinación del lugar y forma de encontrar candidatos con las habilidades requeridas para cubrir los puestos vacantes. Es fundamental encontrar un equilibrio entre estos elementos para lograr un proceso de reclutamiento eficaz.

Los motivos principales por los que se da una necesidad de personal son debido a puestos de nueva creación, vacantes disponibles debido a una baja o promoción y vacantes temporales por incapacidad o temporada. El reclutamiento “es un conjunto de procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de una organización. (Chiavenato, 2011). Es un proceso que se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

Una organización puede solicitar personal debido a diferentes motivos, los principales son: creación de un nuevo puesto, generación de una posición vacante debido a alguna baja o promoción de personal, cobertura de una posición por un tiempo determinado ya sea por incapacidad, temporada o proyecto (Grados,2013).El reclutamiento comienza a partir de los datos referentes a las necesidades presentes y futuras del talento humano dentro de la organización, el proceso de reclutamiento puede variar de acuerdo con las necesidades de cada organización, para dar a conocer estas necesidades se elabora una requisición de empleo o de personal.

### *2.3 Análisis y descripción de puestos*

Las organizaciones deben tener por escrito una breve descripción de los puestos que la integran lo cual tiene como objetivo facilitar la organización de tareas dentro de la empresa, ayudando a que no se repitan o que haya algunas tareas que no estén asignadas a algún trabajador, también el análisis y descripción de puestos es fundamental dentro del proceso de reclutamiento y selección ya que permitirá que se pueda encontrar al candidato más adecuado para el puesto vacante (Alles, 2011).

Para realizar el análisis de puestos es importante la descripción de tareas, responsabilidades y deberes del puesto, un descriptivo de puesto debe contener de acuerdo con (Alles, 2016):

- Título del puesto: Nombre del puesto código o identificación interna, sede o localidad a la que pertenece, así como departamento o gerencia del que forma parte, etc...
- Fecha: Día en que se realiza el levantamiento de la información pertinente, así como fecha de la última actualización que se realizó.
- Resumen del puesto: Debe ser una breve descripción de las responsabilidades y actividades de la posición, así como el nivel de intervención que tendrá dentro de los planes de la organización.

- **Formación y competencias:** Se agrega una descripción de la experiencia, educación, formación o certificaciones necesarias para el puesto, así como las habilidades y competencias necesarias.

- **Interrelación con otras áreas:** Se especifican las relaciones que tendrá la posición con otras áreas dentro de la empresa, también se especificara cuáles son las líneas de mando que debe seguir la posición.

- **Condiciones laborales específicas:** Se debe incluir un apartado donde se describan aquellas condiciones especiales con las que cuenta la posición como: horarios, viajes frecuentes o trabajo en campo por mencionar algunos ejemplos.

Existen diferentes métodos para la obtención de datos para los puestos de trabajo algunos de estos son los propuestos por (Wether & Davis, 2008):

- **Entrevista:** Dirigida a la persona que actualmente ocupa el cargo del cual se hará la descripción de puesto, se le pedirá que realice un listado de sus actividades y responsabilidades del cargo.

- **Grupos de expertos:** Se conforman grupos de supervisores y trabajadores experimentados en sus puestos, y se analiza en conjunto la información recabada lo que permitirá llegar a resultados confiables.

- **Bitácora de empleado:** Se le solicita al empleado que diariamente lleve un registro escrito de sus actividades laborales para posteriormente obtener información de los registros.

- **Cuestionarios digitales:** Consiste en realizar una breve encuesta digital en la que se realizan preguntas que permitan comprender la naturaleza de los puestos de trabajo que se quieran analizar, también se realizan cuestionarios para que los respondan los supervisores de la posición a conocer para complementar la información obtenida.

- **Observación:** La persona que se encuentra realizando el análisis deberá realizar seguimiento de las actividades diarias de la persona que tiene el puesto, es una técnica que puede ser lenta y en ocasiones brindar resultados poco precisos.

## *2.4 Requisición de personal*

El reclutamiento frecuentemente inicia cuando se obtiene una requisición de personal de parte de algún área de la organización que se encuentra en búsqueda de un candidato para ocupar una vacante disponible. Cuando hay una posición vacante en la organización, que en ese momento se encuentre abierta o que se tenga planeado abrir, el encargado del área donde se tiene la vacante debe entregar al área de recursos humanos o la correspondiente de acuerdo con la empresa, el formato de requisición de personal.

La requisición de personal es un documento fundamental para el proceso de reclutamiento y selección, ya que a partir de él se definirá de manera más específica el perfil que se debe buscar. Ayudando al reclutador a planear el proceso de reclutamiento y selección (fuentes y medios a utilizar, competencias a evaluar y cómo hacerlo) y para poder atraer candidatos que se apeguen a las características del perfil.

Debe contener información como tipo de contrato a manejar, sueldo, prestaciones, equipo y herramientas de trabajo, en caso de que se considere necesario, el reclutador debe solicitar información adicional, comunicándose directamente con el área o departamento que solicitó la vacante, para aclarar cualquier duda que se tenga sobre el perfil o con la intención de comentar algunas dificultades en la búsqueda de candidatos con las características señaladas (Grados, 2013).

De acuerdo con las políticas y procesos de la organización, se puede requerir la autorización del gerente de área, en algunos casos del director para la comenzar a realizar la búsqueda de personal. Una vez que se cuenta con la requisición de personal debidamente autorizada el equipo de reclutamiento y selección procederá a publicar la/las vacantes disponibles en las fuentes de reclutamiento que consideren adecuadas de acuerdo con el tipo de perfil, a continuación, hablaremos de las fuentes de reclutamiento disponibles.

Cuando la organización no cuenta con la información acerca de los requisitos y características básicas para el puesto, es recomendable hacer una investigación de mercado. Por otra parte, el área de recursos humanos se encuentra en constante cambio, los puestos y necesidades de trabajo cambian y muchas veces es de gran ayuda saber qué es lo que se está haciendo en otras organizaciones. Para la investigación de mercado se utilizan análisis de puestos comparables o similares en el mercado para recabar y obtener información. El puesto comparado se llama puesto representativo o de referencia (Benchmark Job), las empresas recurren al Benchmarking y comparan sus puestos con la estructura que tienen las empresas con éxito en el mercado; así los diseñan mejor y los acoplan a las nuevas demandas del mercado.

## *2.5 Fuentes de reclutamiento de personal*

El mercado de talento humano presenta diversas fuentes de recursos que deben ser localizadas por la empresa. Dentro del mercado nos encontramos con un conjunto variado de candidatos, que pueden estar laborando o desempleados. Dentro del segmento de candidatos desempleados podemos localizar a aquellos que actualmente están en búsqueda activa de empleo y dentro del segmento de candidatos que laboran serán de nuestro interés aquellos que busquen un cambio de empleo, o que aún sin encontrarse en búsqueda podemos considerarlos candidatos potenciales para nuestra organización. Debido a los diversos tipos de candidatos presentes en el mercado de recursos humanos encontramos dos grandes diferencias en las fuentes de reclutamiento: fuentes de reclutamiento internas y fuentes externas.

## *2.6 Fuentes de reclutamiento externas*

Las fuentes de reclutamiento externas se caracterizan por la búsqueda de personal fuera de la organización donde se encuentra disponible la vacante. Estas fuentes de reclutamiento tienen como consecuencia la entrada de recursos humanos a la organización, lo cual tiene como ventajas una mayor disponibilidad de candidatos para seleccionar, integrar nuevos talentos con ideas novedosas y actualizadas y la creación de un equipo de trabajo diversificado. A continuación, se describen algunas de las principales fuentes externas:

- Fuentes educativas

Se realizan convenios con instituciones dedicadas a la preparación de profesionales, algunos ejemplos son universidades, preparatorias técnicas, preparatorias con carreras comerciales, entre otros. Mediante los convenios con estas organizaciones los reclutadores pueden tener acceso a los planes de estudio y perfiles de los egresados de estas instituciones con lo que se pueden determinar si las personas que ahí se encuentran cubren con los conocimientos necesarios para desempeñarse en el puesto vacante.

En las bolsas de empleo de estas instituciones generalmente se encuentran profesionales para vacantes como becarios, practicantes, trainees o prestadores de servicio social ya que en su mayoría se encuentran estudiando o son recién egresados; sin embargo, también pueden estar dentro de las bolsas de empleo algunos profesionistas que ya cuenten con experiencia laboral. Algunas instituciones educativas permiten que las organizaciones divulguen sus vacantes y la institución se encarga de enviar a la empresa información de posibles candidatos a las vacantes.



- Página web empresarial

En la actualidad el atraer candidatos mediante la página web empresarial es una de las estrategias más valoradas y utilizadas. Es importante que la página contenga información sobre la empresa empleadora, como sus valores, misión, visión y testimoniales de empleados ya que esto ayudará a persuadir a los candidatos a postularse a las vacantes disponibles que se encuentren publicadas.

- Redes sociales

Las redes sociales son esenciales en nuestras vidas, el estar presente en el día a día de los candidatos es fundamental para atraer talento, se recomienda impulsar la marca empleadora y compartir las ofertas de empleo que se encuentran disponibles. Algunas de las redes sociales más utilizadas para difusión y promoción de ofertas laborales son: LinkedIn y Facebook. Ambas redes cuentan con versiones gratuitas y de pago lo que permite expandir el alcance de la difusión tanto de la marca empleadora como de las vacantes publicadas.

- Portales de empleo

Existen diversos portales de empleo para difusión de vacantes de todos los niveles, inclusive existen portales para publicación de vacantes especializadas como el caso de tecnología, perfiles creativos o ingenierías. Al acceder a la versión de pago de los portales de empleo se encuentra la posibilidad de realizar búsquedas de currículos de candidatos que se adecuen a la vacante que se tiene disponible.

- Ferias de empleo

El objetivo de las ferias de empleo consiste en atraer talento y reunirlo en las mismas instalaciones en días y horarios específicos. Existen ferias de empleo para perfiles específicos dentro del mercado, al participar en eventos de este tipo se da la posibilidad de conocer al candidato en persona y analizar en ese momento su perfil.

- Agencias de colocación

Con la intención de reforzar las estrategias de atracción de talento se utiliza el contacto con agencias externas que cuentan con la capacidad de encontrar el perfil de acuerdo con las necesidades de cada cliente. Se recomienda el uso de agencias cuando se requiere cubrir una vacante especializada con rapidez y precisión. También son recomendables cuando se tiene posiciones temporales o por proyecto dentro de la organización.

- Eventos de networking

Acudir a reuniones o grupos de negocios es útil para establecer nuevos contactos y descubrir talento, en estos eventos se puede recibir retroalimentación de otros profesionales para mejorar la organización, se pueden compartir conocimientos y experiencias con otros y también se encuentran perfiles de personas interesadas en nuevas oportunidades laborales.

### *2.7 Fuentes de reclutamiento interno*

Estas fuentes de reclutamiento se caracterizan por considerar a los empleados actuales de la organización como candidatos para las vacantes disponibles en la organización. Usualmente se realiza la reubicación de puesto de los colaboradores dentro de la empresa.

El objetivo final del proceso de reclutamiento mediante fuentes internas es aprovechar el conocimiento que se tiene sobre las actitudes y aptitudes de un trabajador, para de acuerdo con ellas reubicarlo en un puesto disponible. Las principales ventajas de estas fuentes de reclutamiento son: impulsar el desarrollo y plan de crecimiento de los colaboradores lo cual tiene como consecuencia que el personal de la organización se encuentre motivado y a la vez se sienta recompensado por sus labores, otra de las ventajas es que el costo de las fuentes de reclutamiento interno es muy bajo ya que los recursos que se toman se encuentran dentro de la misma empresa y finalmente el reclutamiento interno nos permite que la adaptación cultural y técnica del empleado sea mucho más rápida a si se contratara a un nuevo empleado. A continuación, se muestran las principales fuentes de reclutamiento interno:

- Programa de referidos

Este programa usualmente se comunica a los empleados mediante la página web empresarial, en donde ellos pueden conocer las vacantes que se encuentran activas y recomendar a alguno de sus conocidos para cubrir esa posición. Las personas referidas por el personal de la organización son contactadas por el área de reclutamiento para analizar su perfil y verificar su compatibilidad. Utilizar esta fuente es de suma utilidad cuando se busca personal de un área especializada.

- Base de talentos

La base de talentos de una organización se encuentra conformada por aquellos datos de candidatos que han mostrado interés en alguna vacante vigente en la empresa. Usualmente en la base de talento se incluyen datos de contacto del candidato, así como información relevante sobre su perfil como escolaridad, tiempo de experiencia, habilidades técnicas, competencias etc.

- **Recontratación**

Las empresas pueden recurrir a aquellos empleados que laboraron con anterioridad, si el trabajador demostró ser apto para las actividades laborales y si las circunstancias en las que se dio la ruptura de la relación laboral fueron optimas se tomaran en cuenta aquellos reingresos que se consideren viables para la cobertura de vacantes disponibles.

- **Programas de becarios/ intership**

Este tipo de programas son una buena opción para integrar de lleno a la plantilla a aquellos becarios que se han desarrollado en la empresa de manera óptima en sus laborales. Permitiendo así que la empresa absorba talentos con ideas novedosas y frescas para la empresa, además de contar con un alto nivel de motivación al ser su primer empleo o proyecto.

Una vez que se han utilizado las fuentes de reclutamiento y se han obtenido candidatos interesados en las vacantes disponibles en la organización se procede al proceso de selección de los candidatos viables.

### *2.8 Etapas del proceso de selección de personal*

El proceso de selección de acuerdo con Chiavenato, (2000) consiste en buscar entre los candidatos reclutados aquellos que sean los más adecuados y que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido que existe en la empresa y desempeñarlo de manera óptima. Por otro lado, Montes y González (2006) indican que la selección de personal es un procedimiento que tiene como objetivo que la organización adquiera el personal adecuado, garantizando el desempeño correcto del puesto y así reducir el riesgo que pueda suponer el incorporar a nuevas personas a la empresa. Considerando las definiciones anteriores se puede decir que las funciones principales de la selección son, llevar un control de la capacidad, características, aspiraciones e intereses del candidato, después de hacer ese control verificar que el desempeño que tenga el candidato en el puesto de trabajo sea optimo y que reúna los requisitos necesarios para hacer sus actividades laborales; y finalmente buscar que el trabajo sea el ideal tanto para el trabajador como la organización.

Encontramos dos tipos de selección que varían por el enfoque que tienen; el primero de ellos es la selección por eliminación que es elegir al candidato más apto para el desempeño del puesto de trabajo, se eliminan a las personas que se consideran no aptas para el puesto, este tipo de proceso de selección gira en torno al puesto de trabajo. Por el contrario, existe el proceso de selección como criba que se refiere a elegir el trabajo que mejor se adapte al perfil de una persona determinada, en este caso el proceso gira en torno a la persona.

Los procesos de selección de personal pueden llevarse a cabo por consultoras especializadas o por la propia empresa. En el primer de los casos se acude a consultoras sobre todo en aquellas empresas grandes donde se suelen reclutar candidatos de diferentes zonas geográficas y en grandes volúmenes. En el caso de que la propia empresa lleve sus procesos de reclutamiento es por lo general el departamento de Recursos Humanos o el área de atracción de talento la que se encarga de llevar los procesos; en algunas empresas medianas o pequeñas el proceso de selección puede ser llevado por los jefes de departamento. Chiavenato (2008) propone los siguientes cuatro modelos de selección de personal:

- **Modelo de colocación:** Es aquel donde solo hay un candidato y una sola vacante que será ocupada por ese candidato. En este modelo no hay alternativa para rechazarlo, por lo que el candidato que se presente debe ser admitido.
- **Modelo de selección:** En este modelo hay varios candidatos y solo una vacante para ocupar. Cada participante se compara contra los requisitos que exige el puesto y solo se presentan dos alternativas, la aprobación o el rechazo. En el caso de que el candidato sea aprobado se le debe admitir en la vacante abierta, si es rechazado se elimina del proceso de selección.
- **Modelo de clasificación:** Existen varios candidatos y varias vacantes para cada uno de ellos. Cada aspirante es comparado con los requisitos del perfil a cubrir. Se presentan dos alternativas para cada uno de ellos, ser aprobados o rechazados. Si es aprobado se le admite para una posición, en el caso de ser rechazado para una vacante se le compara con requisitos de otra posición que pueda ajustarse a su perfil hasta que se agoten los puestos vacantes y las alternativas restantes. De esta dinámica surge el nombre de clasificación. En el modelo de clasificación la organización no considera al candidato con interés para un único puesto, sino como un candidato viable para la organización por lo que se busca colocarlo en el puesto más adecuado de acuerdo con sus características personales y profesionales.
- **Modelo de valor agregado:** Este modelo va más allá de solo comparar con el puesto que será ocupado. Se enfoca en el abastecimiento de competencias a la organización. Cada candidato se visualiza desde un enfoque de competencias individuales, las cuales ofrece para incrementar las competencias en la organización. Si las competencias que tiene el candidato son interesantes para la organización entonces es aceptado; de lo contrario se rechaza. La idea principal es incrementar el portafolio de competencias que se tienen en la organización para garantizar su competitividad en el mercado. De los cuatro modelos que se describieron antes, el modelo de valor agregado es el que aprovecha mejor a los candidatos disponibles y permite que haya mayor eficiencia en el proceso ya que se

involucran en su totalidad las posiciones vacantes y se reducen los costos de operación y el tiempo de selección.

Grados, (2013) propone que el proceso de selección de personal conste de las siguientes etapas:

- Creación de vacante (Nueva creación, promoción o transferencia, baja, incapacidad, temporal)
  - Requisición de personal
  - Inicio de proceso de reclutamiento
  - Pre-solicitud
  - Solicitud
  - Entrevista inicial
  - Entrevista técnica
  - Evaluación psicológica
  - Examen médico
  - Decisión
  - Contratación

A continuación, se profundizará en las etapas que forman parte de la selección:

1.-Pre-solicitud: Este formato es recomendable cuando se tiene una gran cantidad de candidatos postulados para el puesto, esta pre-solicitud permite apreciar de manera más rápida si el postulado cumple con los requisitos indispensables. La pre-solicitud incluye datos de identificación del candidato y los requisitos mínimos indispensables para el puesto. Adicional a este formato se debe anexar un aviso de confidencialidad para tratamiento de datos donde el candidato autorice a la empresa el uso de sus datos sensibles para fines de reclutamiento y selección.

2.- Solicitud: Los candidatos se postulan a las vacantes de empleo disponibles utilizando solicitudes de empleo para el caso de puestos operativos y curriculum vitae para puestos administrativos o ejecutivos. Los datos esenciales en las solicitudes son los siguientes:

- Datos personales: Información básica como nombre, datos de contacto, ubicación entre otras. Datos como edad, género o estado civil no son indispensables en una solicitud o curriculum ya que pueden contribuir a discriminación o sesgos en el proceso sin embargo la información dependerá de las necesidades de la empresa y las políticas de contratación que se manejen.
- Datos escolares: Relacionados con la formación académica más reciente del postulante, incluyendo el grado obtenido y la institución donde se realizaron.

- Formación complementaria: Este rubro se refiere a aquellos estudios adicionales como especializaciones, certificaciones, diplomados, etc...
- Experiencia profesional: Referente a una visión general de la trayectoria laboral del candidato, logros, jerarquía de sus puestos, estabilidad en su estancia y causa de terminación de la relación laboral entre otros.
- Referencias laborales: La solicitud del candidato debe incluir datos como nombre, teléfono del jefe inmediato para solicitar referencias de sus empleos anteriores y corrobora la información sobre el candidato. Al igual que algunos de los datos personales las referencias no son indispensables y se consideraran de acuerdo con las necesidades de cada empresa.

3.-Entrevista: Para el objetivo de este trabajo se utilizará la definición de entrevista propuesta por Puchol (2000) quien afirma que la entrevista laboral es una conversación entre un entrevistador y un entrevistado que tiene por objeto la búsqueda en común de la adecuación entre el perfil del puesto y el perfil del candidato.

Existen diversos tipos de entrevista, Bingham y Moore (2008) menciona que por naturaleza la entrevista varía de acuerdo con el objetivo que tenga o al cual se destina. A pesar de que los usos son diversos, podemos reducirlos a tres objetivos comunes, motivar o influir, informar y recoger hechos. En resumen, la entrevista se usa para averiguar algo acerca de alguna persona o para indicarle o señalarle algo, o bien para influir en sus sentimientos o comportamientos. Considerando lo anterior podemos dividir a las entrevistas en dos ámbitos, según su propósito final y el otro según su tipo de conducción. Según su propósito (Admisión, Selección, Promoción, Evaluación, Consejo, Salida y Confrontación) y según su conducción (Planificada, Semilibre, Libre, De tensión, Individual, Grupal y de Panel).

Acevedo y López (2002) indican que, de acuerdo con el propósito perseguido de la entrevista, se puede clasificar en cinco tipos:

- Entrevista de admisión o selección: Entrevista que tiene por objetivo que el entrevistador obtenga información para formarse un juicio acerca del candidato entrevistado para determinar si es apto para cubrir la posición que se encuentra vacante. Es recomendable que antes de realizar la entrevista principal se haga una entrevista preliminar muy corta, a través de la cual se obtengan datos básicos o primordiales acerca del candidato, como ejemplos: tipo de trabajo que busca, experiencia profesional y escolaridad. Con el uso de la entrevista preliminar se espera evitar pérdidas de tiempo en el caso que el candidato no cumpla con los requisitos mínimos para ser considerado para la entrevista de selección.

Antes de comenzar la entrevista principal, es importante considerar varios aspectos como los siguientes: acordar hora y lugar donde se llevara a cabo, duración aproximada, conocimiento preciso de las tareas que tendrá que realizar el candidato si es aceptado para

el puesto de trabajo, conocimiento y repaso de los datos del entrevistado, determinación de los objetivos que se quieren lograr, planificación de preguntas guía para el entrevistador y finalmente procurar un estado de ánimo relajado y amable para crear un ambiente de confianza en la entrevista.

- Entrevista de promoción o evaluación: En este tipo de entrevista se tiene como objetivo evaluar el desempeño o desarrollo de una persona que ya se encuentra laborando en la compañía, con la finalidad de determinar si es un candidato óptimo para promocionarlo a un puesto de mayor responsabilidad dentro de la organización. Es importante que antes de realizar este tipo de entrevista, el entrevistador cuente con el historial laboral del entrevistado, así como comentarios de sus jefes directos o subordinados para crear una idea más precisa acerca de su desempeño.
- Entrevista de consejo: Entrevista destinada a resolver o aclarar las situaciones conflictivas que se puedan presentar dentro del ámbito laboral. El objetivo de la entrevista es aclarar la situación conflictiva para recuperar el equilibrio dentro de las relaciones grupales. Es un tipo de entrevista delicado, debido a la naturaleza conflictiva de la misma, por lo tanto, exige que el entrevistador tenga buen conocimiento de la situación, así como seriedad y control al manejar la resolución del problema.
- Entrevista de salida: Se realiza cuando un colaborador de la empresa decide retirarse por cuenta propia, a través de esta entrevista se puede conocer cuáles fueron las situaciones que motivaron al colaborador a tomar la decisión de retirarse, considerando las situaciones o puntos de mejora que el entrevistado comente se pueden tomar en cuenta acciones de mejora para que la rotación disminuya dentro de la compañía.
- Entrevista de confrontación: El objetivo de esta entrevista es intentar rectificar aquellas conductas que en apariencia hayan sido negativas o impidan que se tengan buenas relaciones laborales. Durante la entrevista se realiza una plática dirigida en la que se busca que el entrevistado participe activamente incluso se le pide que proponga soluciones alternativas al problema que se presente para que de esa manera asuma la responsabilidad de la conducta que presentó y sobre las consecuencias que tiene.

Por su parte Chiavenato (2008) indica que se puede establecer una clasificación para las entrevistas de acuerdo con el formato de preguntas que se realicen en ellas, y propone estos cuatro tipos de entrevista:

- Entrevista totalmente estandarizada: Es aquella que tiene una estructura y ruta previamente establecida con el objetivo de obtener respuestas que generalmente son definidas o cerradas. Este tipo de entrevista por lo general pierde profundidad y flexibilidad. Algunas de las opciones más comunes de respuestas que se tienen son (verdadero-falso, si-no, agrada-desagrada) o tener opción a seleccionar dentro de un listado de opciones múltiples previamente definidas.

La ventaja principal de esta entrevista es que proporciona una guía clara al entrevistador, por lo que le brinda seguridad y suele usarse para superar las limitaciones que tienen los entrevistadores.

- Entrevista estandarizada en preguntas: En esta entrevista se tienen preguntas previamente elaboradas, pero se pueden permitir respuestas abiertas o libres de parte del entrevistado. Al igual que el tipo de entrevista anterior el entrevistador se basa en una lista de temas que preguntará y recoge las respuestas o la información que proporciona al candidato.

- Entrevista dirigida: Aquella en la que no hay preguntas específicas, éstas se dejan a criterio del entrevistador sin embargo se tienen ciertas respuestas determinadas como objetivo. El entrevistador debe realizar las preguntas de acuerdo con el desarrollo de la entrevista para obtener el tipo de respuesta o información requerida.

- Entrevista no dirigida: Es un tipo de entrevista totalmente libre y donde no se tienen preguntas ni repuestas específicas. También se conoce como entrevista exploratoria, no estructurada o informal. En este caso la secuencia y objetivo queda totalmente al criterio del entrevistador, en este tipo de entrevista por lo general se le da más importancia al nivel y profundidad que se pueda alcanzar y no a la estructura o secuencia. Se recomienda que la entrevista no dirigida sea realizada por entrevistadores expertos, ya que se corre el riesgo de olvidar u omitir información importante.

Existen distintos tipos de entrevista, pero la estructura mixta es la que más se emplea en reclutamiento y selección. De acuerdo con el proceso de cada organización y al nivel de la posición que se busque pueden realizarse varias entrevistas con el personal del área de reclutamiento y selección, jefes inmediatos y gerentes del área.

Las entrevistas utilizadas en selección de personal suelen tener una estructura flexible, ya que cada empresa designa las etapas en las que se realiza. A continuación, se presentan las etapas que se utilizan comúnmente: preparación del entrevistador, creación de ambiente de confianza o empatía, intercambio de información, terminación y evaluación (Wether & Davis, 2008).



La primera etapa es la preparación del entrevistador que se refiere a aquellas preguntas preparadas con anterioridad que el entrevistador realizará al candidato, también el entrevistador debe estar informado de las características y responsabilidades del puesto, condiciones laborales y punto relevantes de la oferta laboral para la cual se presenta el candidato.

La segunda etapa se refiere a la creación de un ambiente de confianza, para lograrlo el entrevistador comienza realizando una breve presentación y realizando algunas preguntas sencillas de rapport para conocer la actitud del candidato y generar empatía. Una vez que se ha creado un ambiente de confianza se procede a la etapa de intercambio de información donde se realizarán la mayoría de las preguntas que conducirán la entrevista, sobre experiencia profesional del candidato, competencias o toda a aquella información que sea relevante para el entrevistador.

En la etapa final que es el cierre o terminación se procede a preguntar al candidato si tiene algún comentario o preguntas finales, para concluir el entrevistador por lo general le proporciona información sobre el proceso a seguir después de la entrevista. Después de la entrevista se procede a la etapa de evaluación donde el entrevistador debe analizar los registros que obtuvo durante la entrevista y tomar la decisión de si lo considera viable para proceder con la siguiente etapa del proceso de selección.

Si el entrevistador considera viable al candidato se procederá a la siguiente fase del proceso de selección que son las evaluaciones. Estas son consideradas una parte importante del proceso de selección ya que en ellas se reúnen datos emocionales, de habilidades y capacidades técnicas del candidato, (Chiavenato, 2000).

- Pruebas o evaluaciones técnicas

Las evaluaciones técnicas son aquellas que se aplican con la finalidad de conocer los conocimientos que tiene el candidato en un área específica, miden de manera objetiva el grado de conocimiento profesional o técnico que se necesita para desempeñar las actividades del puesto, también pueden evaluar el nivel de destreza que tiene el candidato para realizar cierta actividad. Por lo general estas evaluaciones son realizadas directamente por la empresa con apoyo de profesionales expertos en los temas que se busca evaluar.

- Evaluaciones psicométricas

Son aquellas pruebas que se aplican a los candidatos para conocer su coeficiente intelectual, aptitudes, habilidades, conocimientos, etc. Estas pruebas son una medida objetiva y estandarizada que nos permite conocer la conducta de las personas y como pueden actuar en un futuro en el ambiente laboral. Mientras que en las evaluaciones técnicas se mide la destreza de una persona al realizar una actividad, las pruebas

psicométricas se enfocan en las aptitudes o diferencias conductuales, estas pruebas miden la conducta del candidato en comparación del grupo de población a la que pertenece. Una vez que se han realizado las evaluaciones pertinentes si el candidato obtiene los resultados buscados avanzará a la próxima etapa del proceso donde se realizará una investigación de los empleos anteriores del candidato para verificar referencias y también se corroborará la formación del candidato en caso de considerarse necesario.

- Verificación de referencias y antecedentes

Tomando en cuenta los datos otorgados por el candidato en el curriculum vitae o durante la entrevista, se verifican los datos y referencias que proporcione. En primer lugar, se verifican los estudios del candidato y certificaciones en caso de contar con ellas, después de esto se deben solicitar referencias sobre su desempeño en empleos anteriores. Si la organización lo considera dentro de su proceso de selección se puede realizar un estudio socioeconómico que incluye una visita domiciliaria para complementar la investigación del candidato ya que en ella se detecta el entorno familiar y se recaba la información sobre la situación económica, propiedades, inversiones y deudas.

- Toma de decisión final

Al analizar los resultados de cada una de las etapas del proceso de selección, se obtienen los finalistas del proceso, por lo general los encargados de la toma de decisión final suelen ser los supervisores con los que laborará directamente el candidato o el encargado de capital humano. Una vez que se ha seleccionado a la persona idónea, es necesario comunicarse con los demás solicitantes que se encontraban en proceso para informarles que no fueron seleccionados. Es importante realizar un expediente del candidato aceptado donde se incluya curriculum, evaluaciones realizadas, investigación de referencias y antecedentes, etc...

## Capítulo 3. Tendencias en reclutamiento de personal

### 3.1 Reclutamiento versus atracción de talento

El proceso de reclutamiento ha evolucionado a lo largo del tiempo. En el siglo pasado las fuentes más utilizadas para reclutamiento eran los anuncios en periódicos, los convenios de empresas de colocación, recepción de solicitudes y curriculums de manera directa, es decir los medios de reclutamiento basados en papel, como lo llamaría Díaz-Llairó (2010). Más adelante en el final de los años noventa e inicios del siglo XXI, la aparición y rápido desarrollo de internet ocasiono grandes cambios en la forma de realizar reclutamiento, surgieron los primeros portales de empleo digitales y las páginas web empresariales donde se realizaba la publicación de empleos. A esta etapa se le conoce como el reclutamiento 1.0. La llegada del reclutamiento 2.0 se da a mediados del siglo XXI, con el nacimiento de redes sociales como Facebook, LinkedIn que revolucionaron los procesos de reclutamiento y selección de personal.

De la mano con la evolución del proceso de reclutamiento también ha cambiado la forma en que se nombra el proceso. A lo largo de los años se ha utilizado en el área de recursos humanos el concepto de reclutamiento. Sin embargo, en la actualidad puede conllevar una asociación con la forma tradicional de buscar talento, ligándose con la forma en que se buscaba personal para formar parte de las filas del ejército. Muchas personas piensan que el reclutamiento y la atracción de talento son sinónimos, pero hay grandes diferencias en estos dos conceptos.

El reclutamiento es un proceso rígido que tiene la función principal de colocar nuevos empleados de acuerdo con las vacantes que se requiera cubrir en las organizaciones. Las actividades básicas que comprenden al proceso son las siguientes:

- **Búsqueda de candidatos-** La búsqueda suele realizarse usando los métodos tradicionales como recomendaciones de colaboradores actuales, reclutamiento masivo usando volantes, anuncios de periódico, publicaciones en bolsas de empleo digitales, ferias de empleo o intercambio de candidatos con competidores de giros similares. Seguido de un proceso de evaluación y selección, donde se suelen utilizar pruebas psicométricas y exámenes técnicos.
- **Contratación-** El nuevo colaborador firma contrato con la organización y se realiza la recepción de sus documentos básicos para completar un expediente.
- **Proceso de Onboarding-** Al momento de ingresar a la organización el empleado ingresa al proceso de bienvenida, sin embargo, no todas las empresas cuentan con un proceso bien definido y los nuevos ingresos llegan directo a trabajar sin un plan específico para desempeñar sus labores.

Por otro lado, la atracción de talento se considera como un conjunto de elementos estratégicos que permiten a la organización la identificación de nuevas necesidades del negocio. La atracción de talento tiende a localizarse en la planificación a largo plazo del área de recursos humanos, ya que es una estrategia continua para encontrar especialistas, líderes o futuros ejecutivos para la compañía. Las empresas deben cuestionarse cuáles son las posiciones en las que se deberá invertir más tiempo y costo para lograr su cobertura cuando queden vacantes, centrarse en los mercados nicho, en aquellas habilidades tecnológicas, experiencia en un área específica y roles de liderazgo.

Los principales elementos de atracción de talento son:

- Reclutamiento- El proceso es diferente al tradicional ya que se realiza una búsqueda más especializada, desde el primer contacto el reclutador buscará un acercamiento más personalizado para lograr una buena experiencia con el candidato desde el inicio hasta el final del proceso.
- Segmentación- Se dirigen las estrategias de atracción a un mercado específico al que se le brindara atención y seguimiento personalizado, se deben estudiar los intereses del mercado para lograr atraerlos a la organización.
- Métricas y Análisis- Para conocer la efectividad de las estrategias de atracción de talento, se utilizan mediciones de los resultados para perfeccionar aquello que sea necesario. Dentro de las métricas más relevantes se encuentran los tiempos de respuesta, encuestas de satisfacción para candidatos y para contratantes respecto al proceso de atracción de talento, Onboarding y capacitación.

La mayoría de las organizaciones en la actualidad buscan la transformación de reclutamiento a atracción de talento. Para que esto sea posible, los líderes deben reconocer la importancia de adoptar una nueva cultura para tener el mejor talento disponible en el mercado. Uno de los primeros pasos para adoptar esta nueva cultura consiste en cambiar el nombre del proceso a atracción de talento.

### *3.2 Reclutamiento en redes sociales*

En la actualidad el entorno laboral es muy competitivo y existe escasez de talento, los procesos de selección están evolucionando e incorporando entre sus herramientas el uso de nuevas tecnologías, surgiendo así el e-recruitment que se refiere al sistema de atracción y selección de talento utilizando internet permitiendo optimizar los procesos (González, 2005).

En la actualidad los medios digitales más utilizados para atracción de talento son los portales de empleo, redes sociales y redes profesionales. El departamento de atracción de talento se encuentra en periodo de cambio y las redes sociales y el marketing digital son consideradas herramientas fundamentales. En un estudio realizado por IPADE, (2012) se identificó que el 23% de las empresas actualmente utilizan redes sociales en sus procesos de atracción de talento. El reclutamiento 2.0 o también llamado Social Recruiting se refiere a la atracción de talento usando redes sociales, estas pueden ser redes sociales personales como el caso de Facebook o redes sociales profesionales como LinkedIn (Negro, 2017).

Las principales ventajas de utilizar redes sociales según González, (2005) son: ampliar el acceso a un enorme grupo de candidatos, permitir segmentar el público objetivo al que va dirigida la oferta laboral, disminuir costos, las redes sociales se consideran muy útiles para perfiles técnicos.

Según el Informe Infoempleo – Adecco (2016) el 83% de los usuarios, utilizan las redes sociales para encontrar empleo, aunque solo para el 20% es su primera opción, y en el caso de los reclutadores, es el 87% de ellos los que afirman que utilizan las redes sociales para reclutar y atraer talento. Sin embargo, y a pesar de su uso creciente, solo el 43% de los profesionales de selección se muestran satisfechos o muy satisfechos con su funcionamiento. Podemos encontrar dos tipos de redes sociales que usualmente son usadas para estrategias de atracción de talento; las redes sociales personales y redes sociales profesionales.

- **Redes sociales profesionales:** Estas redes están principalmente destinadas al uso profesional, negocios o actividades comerciales. El objetivo que tienen es permitir estar en contacto con otros profesionales que busquen colaborar e intercambiar conocimientos de su área. Dentro de estas redes se encuentran los perfiles profesionales de los integrantes, además de poder acceder a su círculo de contacto lo que hace que sean una fuente muy rápida y fiable para buscar candidatos que cumplan con un determinado perfil profesional, por lo general funcionan muy bien para posiciones especializadas. En resumen, estas redes sociales profesionales permiten crear una identidad profesional en la red, descubrir u ofrecer oportunidades laborales, establecer tratos de negocios, crear redes de networking con profesionales de diversos sectores. A continuación, hablaremos de la red social profesional más conocida en el mundo; LinkedIn.

- **LinkedIn:** Es una red social fundada en el año 2003 en Estados Unidos. Según los datos del informe de infoempleo y Adecco sobre redes Sociales y Mercado de trabajo, en el año 2016; LinkedIn fue la red mejor valorada por los usuarios como funcional para buscar empleo. Esta red permite realizar la publicación y difusión de vacantes de empleo de manera gratuita. Referente a las opciones de pago, LinkedIn cuenta con una herramienta llamada “LinkedIn Recruiter” que permite realizar búsquedas de candidatos potenciales, también

permite publicar vacantes de empleo patrocinadas que nos permiten llegar a candidatos potenciales de manera masiva.

- **Redes sociales personales:** Son aquellas redes que tienen como objetivo principal el uso personal, para entretenimiento, sin embargo, también pueden utilizarse para interactuar con otros profesionales. Este tipo de redes permite a las organizaciones la publicación y difusión de vacantes de manera gratuita y pagada. Además, nos permite segmentar el público con el que queremos contactar y también se utiliza para desarrollo de estrategias de posicionamiento de marca o Employer Branding. La red social personal más utilizada es Facebook.

- **Facebook:** Es la red social más grande del mundo, las empresas la utilizan tanto para comercializar su marca como para comercializar como para estrategias de atracción de talento. Por lo general las empresas tienen cuentas diferentes para sus estrategias de marketing y atracción; en la cuenta destinada a marketing o posicionamiento de la marca por lo general publican contenidos referente a las actividades de la empresa, últimas noticias, lanzamientos, promociones, etc.. y en las cuentas destinadas a estrategias de atracción de talento, publican todo lo relacionado con las vacantes disponibles en la organización, así como artículos o información relativa a la búsqueda de empleo.

A través de Facebook, las organizaciones buscan crear relaciones con sus seguidores y futuros candidatos, afianzando la relación al interactuar con ellos, creando contenido y animándolos a seguir a la marca. Además, los reclutadores pueden obtener información de las cuentas de Facebook de los posibles candidatos, sobre sus gustos, competencias y estilo de vida para tomarlo en cuenta al determinar si es un candidato viable para la organización.

De acuerdo con Hernández, L. et al. (2014); las prácticas de reclutamiento y selección de personal a través de las redes sociales son las siguientes: el 100% de las organizaciones participantes en su estudio utiliza LinkedIn en el proceso de reclutamiento y el 60% utiliza Facebook. El 80% de las empresas participantes comenta que utiliza Facebook para buscar candidatos para el área operativa, administrativa, mandos medios y ventas; mientras que el uso de LinkedIn es más versátil; el 100% de la muestra participante en el estudio utiliza la red para posiciones gerenciales, jefaturas y puestos especializados, el 80% la utiliza también para puestos administrativos y personal de ventas, mientras que el 60% comenta que nunca han utilizado LinkedIn para reclutar personal operativo.

### 3.3 Inbound Recruiting

Antiguamente las estrategias de atracción de talento se centraban en las empresas, las vacantes que tenían las organizaciones se publicaban y los candidatos se inscribían a ellas esperando que los empleadores los contactaran para entrevistarlos e iniciar el proceso de atracción. En la actualidad las estrategias están centradas en el candidato, ya que las organizaciones han reconocido que los candidatos tienen más poder de decisión, antes de postularse a una vacante de empleo o de interesarse en una organización usualmente investigan sobre las compañías, buscando conocer las condiciones laborales, la cultura, valores y las opiniones de personas que actualmente trabajan o trabajaron en la empresa.

Debido a esto se ha vuelto cada vez más importante para las empresas el utilizar estrategias para atraer a los candidatos a las organizaciones, se ha vuelto atractiva una metodología derivada del Inbound Marketing llamada Inbound Recruiting. Según Gimeno (2016) el Inbound Recruiting es una metodología centrada en el candidato que ayuda a las empresas a atraer el talento adecuado, a enamorarlo durante el proceso de selección y a contratarlo de forma más rápida. Se considera útil ya que provoca que sean los candidatos quienes busquen y deseen trabajar en las empresas y no que sean las empresas quienes tengan que buscarlos.

De acuerdo con Infoempleo, portal líder de empleo en España para que se cree una metodología de Inbound Recruiting que sea eficiente se recomienda seguir los pasos descritos a continuación:

- Establecer el público objetivo (target) es sumamente importante al momento de desarrollar la estrategia de Inbound Recruiting. El público que se selecciona usualmente en estas estrategias puede ser dividido en tres: público potencial, público actual y ex empleados.
- Establecer con claridad los objetivos de la estrategia de tal forma que puedan ser medidos y analizados. Se deben tomar en cuenta los medios con lo que se cuenta para sacar el mayor provecho. Algunos ejemplos de los medios que se pueden utilizar en Inbound Recruiting son: redes sociales, careers sites, email marketing, y campañas de publicidad pagada por medio de redes sociales.
- El siguiente paso será determinar el mensaje que se dará al público, debe ser consistente con los valores y cultura de la organización, es importante que sean los empleados de la empresa quienes puedan dar testimonio de los valores y el día a día en la organización.

- Se recomienda ser constante ya que las estrategias de Inbound Recruiting pueden cambiar de un día a otro y de acuerdo con su funcionamiento se deben hacer ajustes.

- Finalmente, se recomienda que las organizaciones hagan un análisis constante de sus datos para observar los resultados positivos o negativos y buscar de acuerdo con esto mejoras en los procesos.

La metodología de Inbound Recruiting propone cuatro etapas de acuerdo con Observatorio de Recursos Humanos y R.R.L.L (2017). El primer paso para comenzar el proceso es definir el público objetivo, conocido en marketing como target y que en el caso de atracción de talento será llamado Candidate Persona, una vez que se encuentra definido se procede a la primera fase:

- Fase de atracción- En esta fase el objetivo principal es lograr tener la máxima cantidad de visitas a las páginas de empleo de la empresa empleadora, esto se puede lograr mediante el Employer Branding, con una marca empleadora desarrollada, que tenga su cultura bien definida y agregue una propuesta de valor a los candidatos que sean nuestro objetivo (Candidate Persona). Otra herramienta que se puede utilizar para atraer candidato es una página web de empleo donde los candidatos puedan conocer más sobre la empresa, sus vacantes y los comentarios de otros trabajadores. Finalmente, la tercera herramienta son las redes sociales, donde se comparte información relevante sobre la empresa, ofertas laborales, etc...

- Fase de conversión- El siguiente paso de la metodología consiste en convencer al talento que se ha captado para que se inscriba a las ofertas de empleo disponibles, haciendo que la experiencia de los candidatos sea muy buena. En esta fase se recomiendan herramientas como; ofertas de empleo atractivas, concisas, contenido visual y sin discriminación. Se recomienda colocar formularios cortos para que los candidatos se puedan inscribir rápidamente, idealmente usando sus redes sociales o profesionales. Es importante adaptar la fase de conversión para que sea lo más sencilla y rápida; y permita al candidato inscribirse a la oferta de trabajo sin importar desde donde se encuentre conectado, celular o computadora.

- Fase de contratación- Se recomienda responder con rapidez al momento de gestionar las candidaturas disponibles, para ello las empresas deben considerar la automatización de sus procesos de selección; una opción para ello es utilizar un ATS (Aplicant Tracking System) que permite automatizar la selección de manera rápida y efectiva. En esta fase se debe dar especial atención a la información que se le proporciona los candidatos acerca de su proceso, ya sea que continúen participando para la vacante o no.



- Fase de enamoramiento- Esta fase se da después de que el candidato ha sido contratado y trabaja en la organización, se trata de enamorarlo con la cultura, beneficios y actividades desempeñadas en la empresa. Si el empleado se encuentra conforme dentro de la empresa el mismo será quien nos recomiende con otros convirtiéndose a la larga en un embajador de nuestra marca.

### *3.4 Employer Branding*

El concepto de Employer Branding- marca empleadora- surge en los años 60 en Estados Unidos, es un concepto que combina marketing y recursos humanos. Como su nombre lo indica se encuentra ligado a la marca por la que se conoce a la organización. La marca es un componente crítico que representa una compañía, se encuentra ligada estrechamente a los componentes de la identidad, es un conjunto de cualidades que se le atribuyen a la compañía, valores, cultura y filosofía corporativa (Duque, E; Sosa M.,2016).

Según Díaz- Llairó (2010) se define como el proceso de creación de identidad y gestión de la imagen de la empresa en su papel como proveedora de empleo. De forma general el Employer Branding es considerado como un conjunto de prácticas que tienen como objetivo diferenciar a una organización de las demás resaltando sus atributos para convertirla en un lugar en que los candidatos potenciales deseen trabajar.

Para poner en marcha una estrategia de Employer Branding Almeda (2017) propone los siguientes 4 pasos:

1.- Definir la cultura corporativa y vivir dentro de la organización de acuerdo con los valores, misión y visión. Esto debe difundirse entre las personas que trabajen en la organización y aquellos que tengan algún tipo de relación con ella. Al momento de diseñar la estrategia de Employer Branding la cultura de la organización debe verse reflejada.

2.- Descubrir las expectativas que tiene el talento: Esto se puede encontrar al preguntar directamente a los empleados de la empresa sobre sus experiencias dentro de la organización, con el objetivo de conocer los aspectos que más valoran y aquellos en los que consideran que puede haber mejoras. También es necesario definir el perfil de candidato, o target que se desea atraer.

3.- Elaborar una propuesta de valor: Tomando en cuenta la información recopilada de la experiencia de los colaboradores actuales y teniendo en cuenta los valores de la empresa debe ofrecerse una Employee Value Proposition, es decir una propuesta de valor que sea diferente a lo que le puedan ofrecer las demás empresas y sea atractiva para que se pueda fidelizar a cualquier profesional. La propuesta de valor del empleado engloba todos aquellos aspectos que una empresa puede ofrecerle al futuro trabajador por trabajar en ella. Algunos ejemplos de propuestas de valor pueden ser, mejorar la carrera profesional

del empleado, ofrecer oportunidades de desarrollo y de aprendizaje, contar con un entorno de trabajo agradable, ofrecer oportunidades internacionales, remuneración competitiva y tener un equilibrio entre la vida profesional y personal.

4.- Crear un plan de difusión: Una vez que se han completado los pasos anteriores y se han sentado las bases para que la empresa resulte un lugar atractivo para trabajar, el último paso de la estrategia será elaborar un plan de difusión, para lo que se debe tomar en cuenta el mensaje que se pretende transmitir sobre la imagen de la empresa y a través de que canales o medios de difusión se presentara dicho mensaje. Los medios que más se utilizan para estrategias de Employer Branding son la página web corporativa y redes sociales de la empresa. Una de las estrategias de difusión de Employer Branding se define como embajadores de marca, que se refiere a los colaboradores de la misma organización que son quienes difunden las ventajas de trabajar en la empresa. Por lo general la información que se difunde por medio de colaboradores suele dar más credibilidad. Los embajadores de marca deben ser aquellos trabajadores que se encuentren fuertemente comprometidos con la empresa, una de las formas más comunes en que los trabajadores comparten información de la organización es utilizando sus redes sociales por lo que es importante que la organización se encuentre desarrollando y compartiendo contenido de valor para que sus embajadores puedan divulgarlo con sus redes.

De acuerdo con Negro, (2017) algunos de los beneficios de realizar una estrategia de Employer Branding son:

- Mejorar la motivación y productividad de los empleados
- Fomentar el sentimiento de pertenencia, ayudando a la retención y fidelización del talento
- Mejorar la imagen y credibilidad de la empresa
- Reducir costes económicos y el tiempo del proceso de reclutamiento de candidatos, ya que si la empresa cuenta con una buena reputación más candidatos presentaran su candidatura para trabajar en la organización atraídos por la buena reputación.

### *3.5 Talent Marketing*

El Talent Marketing consiste en utilizar una estrategia digital para atraer y mantener un vínculo permanente con empleados o empleadores potenciales. El proceso es muy similar a las estrategias digitales que se utilizan en el departamento de marketing para desarrollar negocios o desarrollo de pasivos, es decir profesionales que no se encuentren en búsqueda

activa de trabajo, pero que están abiertos a recibir propuestas y que pueden ser el profesional ideal para cubrir una determinada vacante.

En la actualidad las empresas necesitan aplicar técnicas y utilizar perspectivas diferentes estrategias en sus estrategias de selección para establecer y mantener relaciones duraderas con sus empleados potenciales. Al igual que las empresas se han visto obligadas a cambiar el tipo de enfoque para acercarse a sus candidatos potenciales, los candidatos también requieren cuidar ciertos aspectos de la imagen que proyectan en sus redes sociales y en la web, esto es conocido como “Personal Branding” o Marca Personal, que se refiere a la identidad digital que vamos creando al navegar en la web, todos tenemos una identidad digital ya que incluso la ausencia de presencia en la red también construye una identidad, que además es rastreable a modo de “huella”. De ahí surge la importancia de que los profesionales que sepan diferenciarse con una marca personal propia que aporte información suficiente para poder sobresalir en un proceso de selección.

De acuerdo con Infoempleo (2018), se encuentran cinco etapas o fases importantes a considerar en una estrategia de Talent Marketing:

- Awareness (Conocimiento): De parte de los candidatos se debe generar una imagen de marca como profesional en las redes sociales para sobresalir de los demás empleados potenciales. Y del lado del empleador se debe posicionar la imagen de la empresa empleadora para atraer candidatos potenciales.
- Consideration (Consideración): Los candidatos deben suscitar interés en aquellos reclutadores que busquen perfiles similares a sus experiencias profesionales. Y los empleadores deben suscitar interés y atraer a profesionales que se adecuen a su cultura y a sus necesidades de talento.
- Engagement (Compromiso): Se recomienda que los candidatos busquen generar un vínculo con el empleador durante el proceso de adquisición de talento. Las organizaciones deben buscar generar compromiso en el candidato desde que se inicia el proceso de atracción hasta que se toma la decisión de incorporación. La empresa debe procurar transmitir experiencias positivas al mercado laboral.
- Hire (Contratación): El candidato debe conocer la decisión del proceso y ser reconocido por su compromiso y dedicación durante el proceso de selección y la empresa empleadora debe informar sobre la decisión de contratación a los candidatos y buscar generar un impacto positivo en todos los participantes del proceso.
- Retention (Retención): El candidato debe consolidar el vínculo con el empleador de tal forma que la organización tome en cuenta el valor de candidatura ante futuras oportunidades. La organización debe buscar desarrollar una red de promotores que ayuden a mejorar la marca empleadora.

De acuerdo con las encuestas realizadas por Infoempleo (2018) se encontraron los siguientes resultados sobre las etapas de las estrategias de Talent Marketing:

- Awareness (Conocimiento): El 94% de los candidatos encuestados tienen al menos una cuenta en redes sociales. Las principales son Facebook (93%), Google+(85%) y YouTube (78%), las cuentas en las que se encuentran más activos los usuarios son Instagram, YouTube y Facebook. El 96% de los profesionales de recursos humanos encuestados tiene cuenta personal, en al menos, una red social. La cuenta con más reclutadores registrados es Facebook (93%), seguida de LinkedIn (82%) y Google+ (76%). Las redes en que los profesionales se encuentran más activos son Facebook, LinkedIn e Instagram. LinkedIn y Facebook son las redes en que más organizaciones tienen presencia con cuenta empresarial.
- Consideration (Consideración): Lo que más atrae la atención de los usuarios en los perfiles de las empresas en redes sociales son las ofertas de empleo (73%), el tipo de contenido que publican (48%) y la información general sobre la empresa (45%). Las redes sociales más utilizadas en la búsqueda de empleo son LinkedIn(55%) y Facebook (54%). Los objetivos que persiguen los usuarios que utilizan sus redes sociales con fines profesionales (34%) son principalmente, mostrar o enviar un CV (75%), estar actualizados en el ámbito profesional y hacer networking (58%). Para obtener información sobre un posible empleador, los candidatos suelen recurrir a motores de búsqueda online (79%) y/o la página web de compañía.

Del lado de los empleadores, los portales web de empleo siguen siendo la herramienta más utilizada por el 97% de las empresas cuando quieren reclutar a nuevos empleados, seguido de los portales se usan los contactos personales. La red social más utilizada para descubrir talento es LinkedIn, ya que el 76% de los reclutadores la usan, 6 de 10 reclutadores utilizan los perfiles corporativos de la empresa en redes sociales. El 83% de las empresas consultan las redes sociales de los candidatos preseleccionados antes de tomar una decisión de contratación, el 52% de los profesionales de RRHH han reconsiderado su decisión de contratación después de consultar los perfiles de los candidatos en redes sociales. El 60% de los reclutadores consideran que el candidato activo en redes sociales tiene más oportunidades laborales que el inactivo.

- Engagement (Compromiso): Los aspectos más negativos con las que se han encontrado los candidatos que utilizan las redes sociales para buscar empleo son la falta de respuesta por parte de las empresas (62%), seguida por el uso demasiado comercial que suelen darles las compañías a sus cuentas (31%) y la falta de ofertas de empleo (22%). El 74% de los candidatos están conscientes de que todo lo que publican en sus redes sociales puede ser

evaluado, el 33% de los usuarios han eliminado contenido de sus perfiles pensando en futuras oportunidades laborales. Del lado de las organizaciones, el 75% de las empresas no recurren a ningún servicio de pago en redes sociales, esto debido a que el 41% de los reclutadores no encuentran a los candidatos que necesitan para sus empresas en redes sociales, a pesar de eso el 78% de los profesionales de RRHH creen que las redes sociales son un elemento importante para ser competitivo a la hora de reclutar. El 80% de los profesionales de selección afirman evaluar de alguna forma la experiencia que tiene el candidato durante su proceso de selección. Sin embargo, tan solo el 41% de las organizaciones realizan evaluaciones periódicas en búsqueda de comentarios sobre los comentarios que hay acerca de los procesos de selección de la compañía.

- Hire (Contratación): El 48% de los profesionales con cuenta(s) en redes sociales han sido contactados por este medio en relación con una oferta de empleo en, al menos, una ocasión. El 63% de los usuarios contactados a través de redes sociales en relación con una oferta de empleo no consiguió finalmente el trabajo. Del lado de las organizaciones los departamentos de RRHH reciben tres de cada diez CVs a través de redes sociales. El 33% de las incorporaciones de personal que han tenido lugar en el último año han sido profesionales a los que han encontrado los reclutadores a través de redes sociales.
- Retention (Retención): Las herramientas que son más valoradas por los candidatos son los contactos personales y los portales web de empleo. Una mala experiencia durante un proceso de selección suele condicionar la opinión de los candidatos sobre una empresa. El 53% de los candidatos se replantearían solicitar un empleo en una empresa sobre la que tienen opiniones negativas en el ámbito laboral. Los candidatos creen que las empresas deberían mejorar de forma sustancial sus procesos de selección, en tiempo de respuesta (70%), simplificación en las herramientas de postulación (39%) y difusión de las ofertas (39%).

Del lado de las organizaciones las herramientas más valoradas por los profesionales de RRHH para la contratación son promoción interna, contactos personales, portales web de empleo y headhunters. La red mejor valorada para reclutar candidatos es Glassdoor. El 95% de las empresas creen que tener una buena imagen de empleador es muy importante para atraer el mejor talento; el 84% de las compañías encuestadas son conscientes de que pueden estar perdiendo un cliente, cuando la experiencia del candidato a lo largo del proceso no es satisfactoria.

### 3.6 Mobile Recruiting

El término se refiere a la técnica de reclutamiento que se realiza a través de móviles. Son estrategias de búsqueda y selección de candidatos que van más allá de la web y dan el salto a todo tipo de smartphones y tablets. Esta estrategia tiene como finalidad facilitar la búsqueda, inscripción y comunicación entre empresa y candidatos a través del dispositivo móvil. El smartphone está desbancando al ordenador como herramienta preferida de los candidatos para buscar empleo e inscribirse a oferta

De acuerdo con Gómez (2017), el 45% de los candidatos que buscan empleo usan el móvil al menos una vez al día específicamente para buscar trabajo, el 70% quiere inscribirse a las ofertas con su móvil. El 48% de los reclutadores creen que los móviles serán la herramienta más común para buscar empleo en 2 años o menos.

Cada poco tiempo nacen nuevas aplicaciones y herramientas que ayudan a optimizar la gestión de ofertas de empleo y facilitan el acceso a los candidatos de forma intuitiva y simple. También existe otra posibilidad que cada vez más empresas están llevando a cabo y es crear Apps propias, totalmente personalizadas que agilicen el reclutamiento.

Los pasos esenciales para lograr con éxito vía móvil son:

- Adaptar la web corporativa para móviles- Es necesario integrar diseños adaptados para móviles e incluso adaptar la interfaz para hacerla más amigable para tablets. Entre más facilidad tenga un candidato para postularse mediante su celular mejor imagen tendrá de la empresa.
- Integrar la web corporativa con otras plataformas- Crear enlaces desde la página corporativa hacia redes sociales como LinkedIn o Facebook, así como portales de empleo adaptados a dispositivos móviles. En las redes sociales de la compañía tendrá más información sobre la organización y también podrá aplicar a las posiciones vacantes usando datos precargados en sus perfiles de LinkedIn o Facebook para facilitar el proceso.
- Creación de aplicación personalizada- Es una buena opción contar con un equipo de diseñadores de apps especializados que permitan la creación de una aplicación totalmente personalizada, entre más información tenga de la empresa será una mejor experiencia para el candidato, se pueden incluir videos, testimoniales, imágenes y toda la información que la empresa quiera dar a conocer al candidato.
- Integrar las apps con un software de reclutamiento- Al tener un sistema de gestión de los procesos de reclutamiento permite que sea mucho más sencillo administrar, seleccionar, citar candidatos y atender cualquier necesidad desde el móvil.

De acuerdo con Benito & Jiménez (2017) las apps más destacadas a nivel internacional en la búsqueda de empleo son las siguientes:

- LinkedIn Jobs- Es un soporte a la app general de LinkedIn que permite a los candidatos realizar búsqueda de empleos dentro y fuera de la red de LinkedIn y les da la opción de postularse usando su perfil de LinkedIn o subiendo un curriculum. Además, permite encontrar empleos fácilmente, gracias a la búsqueda por ubicación, cargo o palabras clave, incluso proporciona vacantes que puedan ajustarse al cargo actual o anterior de los postulantes.
- Eures- Es una app que se utiliza principalmente en Europa mediante la que se ponen en contacto los demandantes y ofertantes de empleo en toda Europa, esta app está disponible en 24 idiomas y da acceso a ofertas publicadas en cualquier idioma, permite a los usuarios postularse, y tener atención personalizada, examinar los eventos de empleabilidad que se celebraran y añadirlos a su calendario, así como marcar ofertas como favoritas para facilitar su acceso posterior.
- Jobandtalent- Permite al usuario crear su propio perfil y recibir ofertas de empleo personalizadas de acuerdo con su experiencia profesional, además les informa a los candidatos cuando su perfil es visto por alguna empresa con la finalidad de que pueda interesarse en esa organización.
- Indeed Jobs- Es un portal de empleo disponible para versión móvil y web; cuenta con más de 200 millones de usuarios y se usa en más de 60 países, actualmente es considerado el portal número uno en búsqueda de empleo a nivel mundial. Ofrece acceso gratuito a su página y portales de empleos de punta.
- Infojobs- Permite crear un perfil de candidato, editarlo, inscribirse a oferta al igual que la versión web pero de manera mucho más rápida. Facilita la búsqueda de empleo usando filtros por categorías, nivel profesional entre otros.

La digitalización ha hecho que las formas de buscar oportunidades de empleo y de acercarnos con los candidatos potenciales este cambiando constantemente haciendo a un objetivo prioritario para las organizaciones el estar a la vanguardia en el desarrollo de apps móviles de reclutamiento.

### *3.7 Storytelling*

Es una herramienta que en los últimos años cuando se ha trasladado a los Recursos Humanos. La traducción literal a español es “contar historias”, se trata de un método de reclutamiento novedoso donde el objetivo es enganchar al oyente para que se emocione y sienta algo con la historia. Además, al tratarse de una historia, el espectador está más activo y presta mayor atención. En el ámbito de la selección de personal los oyentes son aquellas personas que están buscando un nuevo trabajo que se sienten atraídos por la historia de la

empresa o, viceversa, es decir, los propios demandantes de empleo pueden utilizar esta herramienta para convencer a las organizaciones de que son el candidato adecuado.

A continuación, se presentan dos conceptualizaciones de Storytelling Casanova (2017) lo visualiza como “la unión de dos mundos: el de las historias y el de los negocios”. Por otro lado, Fabella (2018) establece que “Storytelling es el arte de contar una historia usando lenguaje sensorial presentado de tal forma que transmite a los oyentes capacidad de interiorizar, comprender y crear significado personal de ello”.

En el caso de las empresas poseer una buena historia, hace que tanto clientes como posibles futuros trabajadores se sientan atraídos a comprar o establecer una relación laboral. Atraer candidatos a partir de la publicidad es una forma muy interesante de comenzar la selección de personal. Cuando una persona busca información sobre una empresa en la que desea trabajar, tiene en cuenta todos los datos que encuentre y, también que le cuenten, por eso es importante que tenga una historia atractiva y unas valoraciones positivas.

Coca – Cola es de las mejores empresas en cuanto a la utilización del Storytelling, su historia es una de las más conocidas y sus campañas y anuncios publicitarios, siempre tienen gran influencia en la gente. Cola atrae y mantiene clientes y logra nuevos candidatos para formar parte de su plantilla. En los anuncios consigue proyectar los valores que tiene la empresa y la implicación que tiene en diferentes temas.

En cuanto al reclutamiento, además de atraer candidatos por su historia original y anuncios publicitarios, Coca – Cola da gran importancia a sus empleados, creando un entorno de positividad, creatividad y abierto, donde toda persona es bienvenida, lo que aumenta el interés de la compañía en el proceso de selección de personal. A través de la estrategia de Storytelling y de compartir sus valores a través de su blog atraen a un número mayor de personas. Todo esto junto al uso de las redes sociales convierte a Coca – Cola en una de las organizaciones que mejor utilización hace de las nuevas herramientas de reclutamiento.

### *3.8 Experiencia del candidato*

Es vital que las organizaciones centren sus procesos de atracción de talento en el candidato, una manera de poder realizarlo es preocupándose por la impresión que tiene el postulante desde el inicio al fin del proceso de atracción, selección y contratación. La experiencia del candidato debe considerarse en todos los contactos que tenga el candidato con la marca empleadora. De acuerdo con Da Virgi (2017), se consideran 4 etapas esenciales en la experiencia del candidato:

- Atracción de talento a las ofertas de empleo – La primera etapa se refiere a la atracción de talento o visitas al portal de empleo de la organización, se recomienda que la empresa cuente con una página web atractiva donde los candidatos puedan encontrar información relevante como: valores, misión, visión, historia, actividades de la empresa y una pestaña que los dirija a las ofertas de empleo que se



encuentren disponibles. Funciona como motivador para los candidatos incluir testimoniales de empleados actuales de la empresa y algunos videos donde se puedan conocer las facilidades y el día a día dentro de la organización.

- Conversión de visitas a postulados- Atraer talento a la página corporativa es solo una etapa del proceso, ahora que ya hemos logrado que los candidatos ingresen a nuestras ofertas de empleo, hay que lograr realizar su conversión haciendo que ellos se postulen. Se debe redactar una oferta de forma atractiva, que sea concisa y que hable de aquellas actividades o incentivos que motiven al candidato. Incluso algunas organizaciones utilizan videos cortos para explicar lo que buscan y ofrecen a los profesionales. Una vez que el candidato ha tomado la decisión de aplicar es importante que la inscripción sea sencilla y rápida de llenar evitando formularios muy detallados, los formularios deben estar adaptados para tener buena visibilidad en móvil y en ordenador. Es de mucha utilidad que el candidato pueda postularse directamente desde las páginas en las que se encuentra publicada la vacante para evitarle navegar de una página a otra y hacer el proceso más tedioso.

- Comunicación con el talento- Al recibir la postulación del candidato la respuesta del consultor de talento debe ser rápida y transparente. Agradeciendo el interés en la posición y comunicando al candidato en qué etapa del proceso se encuentra si ha sido descartado o continua en el proceso. En caso de que sea seleccionado para continuar en el proceso se deben explicar con claridad cuáles serán las etapas del proceso y la duración aproximada de cada una de ellas. Además de la rapidez y claridad también se debe establecer una relación de confianza y empatía con los candidatos para motivarlos a continuar en el proceso.

- Contratación y generación de referrals- Durante esta etapa se recomienda que de la mano con el proceso de contratación se realice un programa de bienvenida donde se haga sentir al candidato como parte de la organización, entregando algún kit de bienvenida e invitarlos a recomendar a sus conocidos a ser parte de la empresa.

Adicional a las cuatro etapas que se mencionaron, es recomendable evaluar la experiencia del candidato mediante encuestas para obtener datos que puedan analizarse para mejorar los procesos.

## Capítulo 4. Tendencias en selección de personal

### 4.1 Reinención de la entrevista

El método más común para la selección de personal es el uso de entrevistas laborales. El objetivo principal de las entrevistas es recibir información del candidato que al estudiarse y analizarse nos permita predecir su comportamiento futuro y con base en eso definir si es un candidato adecuado para el puesto de trabajo que busca la organización. En la actualidad existe un debate acerca de la funcionalidad de las entrevistas tradicionales ya que los candidatos entrevistados dan respuestas ensayadas y los entrevistadores en ocasiones eligen a los candidatos que más les agradan en lugar de los que tienen más potencial. Las entrevistas más actualizadas en la actualidad son las entrevistas estructuradas, entrevistas por competencias con preguntas de conducta, entrevistas de preselección telefónica, entrevista colectiva y casos de éxito o asignación de trabajos.

A pesar de su popularidad las entrevistas tradicionales se han visto desprestigiadas ya que se pueden presentar más sesgos por parte de los entrevistadores, también son entrevistas ineficientes para evaluar las debilidades y las actitudes interpersonales de los candidatos ya que no permiten profundizar en las preguntas que se realizan.

Las innovaciones más útiles que han surgido para las entrevistas son: evaluaciones de aptitudes interpersonales en línea que permitan medir rasgos como la curiosidad y la capacidad de trabajar en equipo, estas evaluaciones ofrecen una visión más compleja de los candidatos desde las primeras etapas del proceso. La siguiente alternativa son las audiciones de trabajo, en las que las empresas les pagan a los candidatos para que hagan trabajos reales y, de ese modo, evalúan sus aptitudes en acción. Otra tendencia que se ha presentado para reinventar la entrevista son las reuniones de trabajo en ambientes informales, estas suelen tener lugar durante una comida y son una buena forma de conocer el carácter del entrevistado. La realidad virtual también se ha visto involucrada en la reinención, se han comenzado a hacer evaluaciones en un entorno de realidad virtual, en el que las empresas simulan entornos 3D para poner a prueba las aptitudes del candidato con un enfoque estandarizado. Por último, están las entrevistas de video, grabadas o en directo, que permiten evaluar a un grupo de candidatos más amplio en mucho menos tiempo.

Las organizaciones consideran que las herramientas mencionadas anteriormente funcionan porque generan una visión más general y realista de la personalidad del candidato, se generan menos sesgos que en los formatos tradicionales, los candidatos difícilmente pueden mentir respecto a sus aptitudes y también pueden probar el empleo para ver si encaja con ellos.

#### 4.2 Casos de éxito (Reinvención de la entrevista)

A continuación, presentamos casos de éxito de aplicaciones de la reinvención de la entrevista en algunas empresas a nivel mundial, los casos se presentan en el reporte Reinvención de la entrevista de LinkedIn (2018):

- CITI

Como muchas firmas de Wall Street, Citi seleccionaba candidatos de universidades de élite y tenía muy en cuenta sus calificaciones académicas. Sin embargo, no tenía un estándar para poder comparar a sus candidatos y al enfocarse en una cantidad bastante limitada de universidades, desaprovechaba otras fuentes valiosas de candidatos. Citi decidió probar una encuesta de 20 minutos llamada Koru, que mide aptitudes personales esenciales como la rigurosidad y la precisión. La herramienta crea un perfil basado en los mejores empleados de Citi y lo usa como referencia para evaluar a los candidatos. También clasifica las fortalezas y las debilidades de sus aptitudes interpersonales, lo que le permite realizar entrevistas más fundamentales.

Las ventajas que ha visto Citi es que ha habido una mejor evaluación de las aptitudes interpersonales, ya que tiene una visión de los candidatos mucho más completa que la que obtenía al evaluar solo las aptitudes técnicas. Han encontrado más diversidad en la base de datos de candidatos, ya que la herramienta Koru no se centra únicamente en las calificaciones académicas y ayuda a la organización a captar buenos candidatos en universidades que antes no se tomaban en cuenta. Finalmente, Citi ha logrado tener una experiencia más positiva para los candidatos. Ya que al terminar de responder la encuesta Koru, todos los candidatos reciben de inmediato comentarios personalizados sobre su aptitud más destacada. Casi el 90% califica la experiencia de manera más positiva.

- CITADEL

Tomando en cuenta los procesos de selección de instituciones de élite. Citadel se asoció a Correlation One para diseñar audiciones de trabajo de un día en las que unos 100 estudiantes compiten por un premio en metálico resolviendo problemas empresariales reales con datos. Los técnicos de selección de personal los observan trabajar en equipo y utilizan un proceso estandarizado para evaluar desde el modo en que codifican y razonan hasta el modo en que lideran y colaboran. Hasta la fecha han participado más de 10,000 personas en esta iniciativa, que ha generado una amplia lista de candidatos y decenas de contrataciones. Algunas empresas seleccionan audiciones de trabajo más largas, de dos a seis semanas de prueba o hasta una semana.

Las ventajas que Citadel ha encontrado son mejorar la capacidad de evaluar las aptitudes de los candidatos, ya que al observar a los candidatos en situaciones de mucha presión que emulan el ambiente laboral en Citadel, hacen que se logre una visión más realista del rendimiento futuro que pueden tener. Las audiciones han

hecho que las evaluaciones sean más objetivas ya que reducen el sesgo al medir el rendimiento real de las aptitudes en lugar de las aptitudes para desenvolverse en entrevista, la experiencia o las empresas anteriores. También han conseguido una experiencia más positiva para el candidato ya que para los participantes competir por un premio es divertido y estimulante además con este tipo de dinámicas los candidatos pueden vivir la experiencia del empleado y valorar si encajan en el puesto y en la cultura de la organización. Finalmente, Citadel ha logrado tener una marca empleadora más sólida, ya que al momento en que los participantes forman parte de esta iniciativa se le da visibilidad a Citadel y la organización tiene posibilidad para promocionarse e interactuar con los candidatos.

- CHARLES SCHWAB

Walt Bettinger director ejecutivo de Charles Schwab invita a los candidatos a desayunar y pide previamente en el restaurante que traigan el pedido equivocado. Esto le permite descubrir la personalidad de los candidatos y ver cómo responden a las dificultades. Si bien el comportamiento natural no predice el rendimiento laboral, ofrece una perspectiva única sobre el candidato. Aunque los restaurantes son un lugar habitual para las entrevistas informales, en realidad las opciones para lugares son incontables. Algunos ejemplos son hacer entrevistas en ruedas de la fortuna, o en el caso de Daimler llevan a los candidatos a pasear en un Mercedes Benz. Las ventajas que han encontrado al entrevistar a los candidatos en el mundo real es que tienen más posibilidades de ver el carácter de los candidatos ya que los ambientes informales pueden revelar el modo en que los candidatos abordan lo cotidiano y lo inesperado y estas conductas son difíciles de descubrir en una entrevista al escuchar preguntas ensayadas. Además, se han percatado de que es una experiencia mucho más relajada para los candidatos ya que se sienten a gusto cuando no están en una situación de entrevista estándar, ya que se reduce la sensación de estar siendo evaluados.

- KPMG

KPMG contrata estudiantes recién egresados para puestos de atención al cliente donde las aptitudes para la comunicación son fundamentales. La empresa comenzó a utilizar las videoentrevistas para evaluar esas aptitudes a gran escala antes de reunirse con los candidatos. Ahora, una vez que los candidatos presentan la solicitud y superan la evaluación online, hacen la primera fase de entrevistas desde su lugar de residencia. Sin necesidad de trasladarse y en el momento en que les resulta conveniente, pasan entre 15 y 20 minutos grabando respuestas a 4 o 5 preguntas. Se presentan y, luego, tienen 30 segundos para preparar cada respuesta antes de responder. El equipo de selección de personal mira los videos y determina a qué candidatos entrevistará personalmente.

Gracias a las videoentrevistas, el número de entrevistas presenciales se ha reducido y eso ha ahorrado mucho tiempo a los consultores de talento, además las videoentrevistas se pueden compartir lo cual genera mayor colaboración entre los equipos de selección de personal. La videoentrevista genera una experiencia más

cómoda para el candidato ya que hay menos confrontación que las entrevistas personales y se evita la necesidad de trasladarse.

- LLOYDS BANKING GROUP

Lloyds Banking Group recibe anualmente miles de solicitudes para su programa de liderazgo emergente (Emerging Leadership Programme). Como primer filtrado, los candidatos deben hacer una serie de pruebas que revelan su capacidad analítica y sus fortalezas, seguidas de una videoentrevista en la que se utiliza Launchpad. Y aquí viene lo interesante: los cientos de candidatos que llegan a la última fase pasan una jornada en el centro de evaluaciones, donde se les evalúa mediante realidad virtual. En la plataforma de realidad virtual, los candidatos pueden moverse libremente en un mundo virtual de 360° y manipular objetos con controles de rastreo del movimiento. Un evaluador juzga el modo en que abordan las tareas y las resuelven, y utiliza indicadores estandarizados para determinar si poseen las fortalezas que busca Lloyds Banking Group.

Las ventajas que han encontrado al usar la realidad virtual son mejorar la capacidad para evaluar las capacidades y aptitudes de los candidatos, ya que en lugar de que describan como realizar las tareas, los candidatos las hacen y la organización puede ver su comportamiento de manera directa e inmediata. Otra fortaleza del uso de realidad virtual es que hay menos sesgos inconscientes ya que no se toma en cuenta la experiencia anterior del candidato si no sus respuestas actuales, dando como resultado diversidad en cuanto a género y minorías. Lloyds también identificó que más del 96% de los candidatos se siente a gusto con la realidad virtual y considera que es una experiencia interesante, y el 100% lo percibe como un valor añadido dentro del proceso de selección.

#### 4.3 Selección por competencias

En la actualidad ya no es suficiente contar con los conocimientos técnicos para ser seleccionado en un proceso, se requiere contar con las competencias o habilidades necesarias para poder cubrir con lo que las organizaciones buscan. Incluso en la mayoría de las ocasiones se da más peso a las competencias que a los conocimientos técnicos.

Gestionar recursos humanos bajo el enfoque de Competencias Laborales les ha exigido a las áreas pertinentes y a sus organizaciones la necesidad de diseñar modelos de competencias laborales que les permitan tener una guía documentada de los comportamientos requeridos para que cada cargo sea altamente productivo. Es muy difícil encontrar a una persona que se ajuste exactamente a las necesidades, requerimientos o perfil de un puesto de trabajo, y que tenga la experiencia, los conocimientos, las habilidades y las actitudes que en cantidad y calidad dicho puesto requiere. Y es justamente de esta premisa de donde surge la necesidad de encontrar personas que se ajusten lo más cercano posible al nivel requerido por la organización. Contar con las personas que posean las

características adecuadas se ha convertido en la directriz de la gestión de recursos humanos. Este enfoque deja de percibir los cargos como unidades fijas destinadas a cumplir con las responsabilidades funcionales independientemente de las personas que los ocupan, e intenta transformarlas en unidades dinámicas que forman parte de los procesos importantes dirigidos a satisfacer expectativas y necesidades tanto de clientes internos como de clientes externos, en donde el mayor énfasis se hace en las características de la persona que ocupa el cargo.

En su proceso de identificación de competencias hemos visto cómo se pueden aplicar diversos métodos que van desde el análisis funcional de un cargo, pasando por una entrevista focalizada, de incidentes críticos, hasta la observación misma de la conducta y para ello se pueden utilizar técnicas desde la misma descripción del cargo, como la evaluación del comportamiento de quien tiene el mejor desempeño, considerado "exitoso", con el fin de identificar las competencias ideales del oficio que se requieren, lo que al contrastarlas con otro grupo de personas nos permite obtener el perfil diferenciador de conducta.

De acuerdo con la RAE, una competencia es “la pericia, aptitud o idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado”. David McClelland es considerado el pionero en el uso del término competencia en el ámbito laboral. Después de realizar diversas investigaciones llegó a afirmar que para el éxito de una persona en un puesto de trabajo se deben tomar en cuenta las características propias del individuo, es decir sus competencias. Decía que el buen desempeño en el trabajo dependía más de las competencias que de su conocimiento o experiencia (López, 2010).

Por otro lado, García, (2017) menciona que “el concepto de competencia surge de la necesidad de valorar no sólo el conjunto de los conocimientos, habilidades y destrezas que una persona puede poseer, sino de apreciar su capacidad de emplearlas para responder en situaciones concretas y resolver problemas que pueden surgir en el ámbito laboral. Además, hace referencia a las condiciones del individuo y sus comportamientos, y tiene en cuenta el componente actitudinal y valorativo que está presente en sus acciones. Una competencia implica conocimiento (información que una persona procesa para poder desempeñarse eficazmente en su puesto de trabajo); también implica habilidad (destreza para realizar una tarea) y finalmente implica actitud (atributos de la persona que le permiten tener una buena calidad en su trabajo).

Para realizar selección de personal por competencias el primer paso será identificar los requerimientos/ competencias críticas para el puesto. Para esto, hemos de pensar en aquellas características que representan las cualidades específicas que un candidato debe tener para ser exitoso en la posición que se pretende cumplir. A cada uno de los comportamientos que seleccionemos se le dará una etiqueta o el título de una competencia, de acuerdo con el puesto se recomienda definir entre cuatro a diez competencias. Usar este listado de competencias ayuda al entrevistador a enfocarse en la información que debe

buscar. Para seleccionar por competencias la organización debe contar con perfiles y descripciones de puestos por competencias.

Las principales competencias profesionales según Moreno, (2016) se establecen en tres niveles (básicas, genéricas y específicas). Las competencias básicas son aquellas que resultan indispensables para el aprendizaje de una profesión, en este nivel se encuentran las competencias cognitivas, técnicas y metodológicas, muchas de estas competencias son adquiridas en niveles educativos previos al profesional; por ejemplo, el uso adecuado del lenguaje escrito. El siguiente nivel, las competencias genéricas, son la base común de la profesión y se refieren a las situaciones concretas de la práctica profesional; finalmente se encuentran las competencias específicas que están ligadas al ejercicio profesional y se vinculan con condiciones específicas de ejecución.

De acuerdo con Jacho, A. (2012) encontramos tres tipos de competencias:

- Competencias corporativas- Es el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas definidas por la organización, y cuya principal regla de diseño y gestión es que deben ser poseídas por todos los miembros que la componen independientemente del cargo que ocupen. Normalmente este tipo de competencias reflejan los valores de la organización, las pautas de conducta, de servicio y/o gestión que conllevan al cumplimiento de sus objetivos estratégicos.
- Competencias técnicas- Aquellos conocimientos, habilidades y/o destrezas específicas que deben demostrar que poseen las personas para desempeñar eficazmente una función determinada. Mientras que las competencias corporativas son de aplicación general a todos los cargos de la organización, las técnicas deben ser clasificadas por familias de puestos de trabajo o en forma individual por cada uno de los cargos dada la complejidad de la estructura de la empresa.
- Competencias Actitudinales- Aquellas actitudes que posee un individuo que demuestra su capacidad para obtener resultados en forma rápida y eficaz, garantizando así el éxito de su gestión en un cargo específico; incluye aquellas actitudes de índole personal que demuestran la eficiencia propia de un individuo. Este tipo de competencias hacen referencia al ser.

Dentro de este modelo de selección, se utiliza la entrevista por competencias. De acuerdo con una ponencia de Grupo Manpower (2016), las diferencias principales de la entrevista tradicional versus la entrevista por competencias son las siguientes:

<b>ENTREVISTA TRADICIONAL</b>	<b>ENTREVISTA POR COMPETENCIAS</b>
Centrada en impresiones subjetivas y en enfoque de rasgos.	Centrada en comportamiento y conductas observables y medibles.
Basada en la obtención de datos biográficos, académicos y experiencia del candidato, siguiendo una perspectiva curricular.	Analiza el perfil de competencias que posee el sujeto, dándole un papel complementario a los datos curriculares.
La selección suele buscar personas que cumplan con funciones establecidas y estables.	La selección suele buscar sujetos que desempeñen funciones multidisciplinares y roles cambiantes.

La entrevista será enfocada en las competencias específicas para la posición que se requiere cubrir, además de conocer las conductas y comportamientos de los candidatos en relación con contextos de dificultades con la intención de predecir cómo se puede comportar en un futuro. A diferencia de la entrevista tradicional, que está centrada en aspectos como conocimientos, experiencia o nivel educativo, la entrevista por competencias indaga sobre aspectos más profundos que permiten predecir el desempeño futuro.

La finalidad de la entrevista por competencias es obtener descripciones conductuales (eventos de comportamientos) lo más detalladas posible, a fin de que revelen el modo en el que la persona se desempeña en su trabajo (pruebas de competencias). El entrevistador, formula preguntas con el propósito de determinar un escenario hipotético, pero potencial y conduce al entrevistado a ofrecer historias cortas, descripciones de su persona, desde su experiencia y, sobre todo, desde sus propias capacidades, es decir, competencias, sobre situaciones críticas y también sobre otras más comunes. La tarea del entrevistador es obtener las historias completas que describan cada comportamiento, los pensamientos y las acciones que el entrevistado ha demostrado en situaciones reales.

De acuerdo con DIRH (2016) las etapas de la entrevista por competencias son las siguientes:

- **Presentación, Introducción y Exploración-** El objetivo es explicar el propósito y el formato de la entrevista. Iniciar la exploración sobre los datos personales, la elección de carrera profesional, educación y formación en



general, así como de las experiencias laborales previas. El propósito es generar confianza, motivar a hablar, enfatizando sobre la confidencialidad. Explicar los motivos de la entrevista, como parte de un proceso y un requisito. Algunos de los temas propuestos para esta primera etapa son: antecedentes personales, carrera profesional, educación y formación.

- Responsabilidades laborales pasadas y actuales- Tiene como objetivo lograr que el entrevistado describa sus tareas y responsabilidades laborales más importantes, tanto en su puesto actual, como en empleos anteriores. El propósito es obtener información sobre la manera en que el entrevistado se expresa de sí mismo, respecto a las tareas, responsabilidades y desempeño en sus empleos. Los temas serán en torno a su historia laboral, nivel de comunicación con jefes, subordinados y pares, así como habilidades desarrolladas en cada empleo.
- Eventos conductuales- El objetivo es obtener información relevante y reveladora sobre experiencias reales, supuestas y posibles, tanto en los puestos de trabajo desempeñados, como en escenarios futuros y tanto de tipo positivo y negativo. El propósito es presentar escenarios para solicitar respuestas concretas y amplias sobre el actuar en estos. Lo ideal es realizar preguntas cortas y utilizar verbos en tiempo pasado, para que la reacción sea recordar, y en los supuestos que no se hayan dado, se pueda pensar la acción y describirla como si se hubiera realizado, dando peso a las habilidades del entrevistado para resolver y no para reaccionar o planear. Los temas serán situaciones críticas reales y planeadas sobre escenarios futuros y preguntas específicas sobre las competencias que se deseen conocer.
- Características de desempeño- La finalidad es obtener ejemplos conductuales adicionales sobre el desempeño actual del candidato. Con el propósito de regresar a un estado menos tenso al entrevistado, mediante la comodidad de hablar sobre lo que hace bien. Puede suceder que se desvíe y hable sobre temas más bien negativos, eso es también un indicador muy importante para el entrevistador. Los temas deben enfocarse en las características o habilidades necesarias para la posición que ocupa en la actualidad u ocupó más recientemente.
- Conclusiones, agradecimiento y finalización- Tiene como objetivo conseguir que el entrevistado resuma las situaciones, eventos y descubrimientos que surgieron durante la entrevista. El propósito será agradecer por la atención, las respuestas, reforzar la importancia de la confidencialidad y darle tranquilidad sobre los resultados, que no son buenos ni malos, solo referencian. Los temas de la etapa final giran en torno a retroalimentación sobre la entrevista y brindar información adicional y aclarar dudas.

Es importante hacer énfasis en la importancia de llevar el proceso, según estos cinco pasos, y ser muy puntuales, desde la primera etapa, en la importancia de la información, tanto en otorgar la información necesaria para enterar al candidato, como para generar un contexto adecuado que le permita al candidato sentirse cómodo y pueda estar en condiciones de proporcionar información significativa, concreta, amplia y sobre todo verdadera, para realizar una efectiva evaluación.

Durante el desarrollo de las siguientes tres etapas es importante, también generar confianza y no emitir juicios sobre las respuestas, ni buscar llegar a contestaciones perfectas, pues el mejor resultado de una entrevista se logra cuando el entrevistador alcanza a conocer al candidato y obtiene la información, las evidencias y testimonios que den cuenta real y de manera espontánea del nivel de desarrollo de las competencias del candidato, así como del nivel de motivación y comprensión que tiene del puesto específico al que se postula y los que ha desempeñado anteriormente.

Ya durante el cierre, el entrevistador debe asegurarse de que se ha obtenido toda la información necesaria y suficiente, para poder concluir la entrevista, que se sugiere no exceda de una hora, aunque el tiempo límite, es sin duda, la calidad y la cantidad de la información que se genere. Los contenidos a abordar en esta etapa última etapa, también son muy relevantes para un buen cierre, ya que al menos, el entrevistador deberá asegurarse que le ha brindado al candidato la posibilidad de formular las preguntas necesarias respecto al proceso de selección en el que se encuentra participando, y otros aspectos de su interés, ya sea sobre el proceso en conjunto o sobre el alcance y objetivos de la entrevista; además de darle al entrevistado la oportunidad de agregar información que considere relevante. La conclusión de la entrevista es también el momento adecuado para informarle al candidato sobre los pasos a seguir y plazos estimados del proceso.

#### *4.4 Assessment Center*

Como herramienta complementaria a la entrevista por competencias, se encuentran las simulaciones conductuales que son ejercicios en los que los candidatos se enfrentan a situaciones que pueden darse en el futuro, permitiendo que además de la evaluación de las competencias y habilidades actuales del candidato, se pueda predecir el desempeño futuro del mismo. Capitán (2011), define el Assessment Center como un proceso estandarizado de evaluación, donde “cada asistente o participante, a través del desarrollo de un conjunto de pruebas y situaciones, pueda examinar su potencial y en consecuencia su adecuación al puesto de trabajo para, en última instancia, predecir su posible desarrollo profesional”.

El Assessment Center tiene las siguientes características: es una herramienta de gestión orientada a la evaluación de las Competencias Laborales de los candidatos tanto en procesos de selección de personal como en otros procesos de responsabilidad. Se basa en la observación, anotación, clasificación y evaluación de los comportamientos observables. Al aplicarla para evaluar competencias se pone en acción la demostración de la conducta de un candidato, por lo tanto debe tener un umbral diferenciador, por lo que debe ser aplicada grupalmente y no de manera individual.

Se puede aplicar en grupos de hasta 3, 6 y hasta 12 participantes o más, en todo caso se recomienda que si el número es mayor se conformen dos grupos o más si es necesario. Es una metodología flexible; tanto que usted la puede adaptar a todas las competencias de su organización. Requiere de varios actores para ser considerada como Assessment Center: Moderador, observadores y participantes. Tiende a tener una duración entre 4 u 8 horas, dependiendo de la dinámica establecida. Hay quienes pueden durar hasta 2 y 3 días aplicando la técnica. El Assessment Center puede ser definitivo dentro del proceso de selección o sólo una parte del proceso.

Puede aplicarse en varias sesiones, de tal manera que se puede alternar con otras etapas del proceso de selección. Genera el consenso entre los evaluadores, de tal forma que se genera un sólo informe final de selección, de ese modo la evaluación final es la conclusión de varios observadores y no de una sola persona. Todos los participantes tienen la misma oportunidad de demostrar sus competencias. La Evaluación se basa en hechos y comportamientos observables, no en supuestos. La técnica se puede combinar con otras herramientas como las evaluaciones.

De acuerdo con Corral, (2007) dentro de un Assessment Center encontramos tres elementos básicos:

- *Participantes*- Nos referimos a las personas que serán evaluadas en la dinámica. Se recomienda que los postulantes se encuentren en condiciones similares respecto a su experiencia profesional, formación y género por mencionar algunas.
- *Observadores* -Son las personas que deben estimar y evaluar el nivel de ejecución de los participantes. Puede ser personal del área de Recursos Humanos o de distintos departamentos, incluso pueden ser quienes serán los jefes inmediatos de la persona que se evalúa.
- *Ejercicios* -Se pueden encontrar tres tipos de ejercicios:
  - *Reactivos*- Sirven de estímulo para producir dinamismo en la situación, estimuladores de tipo técnico, como aquellos relacionados con

información o datos, o bien estimuladores de conductas, cuyo fin es sacar a flote actitudes, o comportamientos.

- Acciones- Es el desarrollo de cada ejercicio con las condiciones de observación y exploración.
- Conductas observables- Se refiere a los comportamientos que se presentan como consecuencia de la ejecución de las pruebas.

El funcionamiento del Assessment Center dependerá mucho de cada organización, sin embargo, se presentará una manera genérica de realizarlo de acuerdo con lo propuesto por Jacho, (2012):

- Objetivos- En primer lugar debe determinarse la finalidad del Assessment Center, si será para seleccionar cierto tipo de posición, para evaluación de personal que actualmente labora en la empresa, planes de capacitación o formación, etc.. De la mano con el objetivo se deberá realizar el análisis del puesto, ya que se deben conocer todas las dimensiones que tiene el mismo, comportamientos, competencias, experiencia y conocimientos técnicos.
- Fase de aplicación-Una vez que se han definido los objetivos se deben seleccionar los ejercicios de simulación, de preferencia deben ser realizados por una persona experta en el área donde se encuentra la posición que se busca cubrirá. Una vez que se ha definido el ejercicio, se seleccionaran a los candidatos y evaluadores que participaran en la dinámica, se organiza la agenda del evento y se les invita. Después de seleccionar a los evaluadores se les debe brindar capacitación sobre el funcionamiento y pruebas que se utilizaran en la dinámica. En ocasiones se utilizan consultores externos cuando el puesto se considera de un nivel muy alto y se quiere mantener la objetividad dentro del proceso. Por lo general el departamento de Recursos Humanos es el encargado de coordinar y administrar la dinámica del evento.
- Toma de decisión- Una vez que han participado todos los candidatos invitados al Assessment Center, se debe realizar una reunión de consenso en la que los evaluadores haciendo uso de las anotaciones con las que cuentan y con matrices de evaluación de competencias, compartan con los demás evaluadores el candidato que seleccionarían y respalden su decisión con evidencias obtenidas durante la dinámica.

Las principales ventajas del uso de esta dinámica son: sencilla aplicación, rapidez al seleccionar al candidato viable, alta fiabilidad y validez ya que las predicciones se realizan tomando en cuenta el comportamiento de los postulantes.

Por otro lado, los inconvenientes que presentan son: alto costo, ya que se debe capacitar a los observadores y entrevistadores y se emplean varios recursos humanos, dificultad para lograr que las simulaciones o pruebas reflejen la complejidad de la realidad y puede ocurrir que las competencias clave a evaluar no sean realmente representativas para lo que se requiere para el puesto vacante.

#### *4.5 Crowdsourcing*

Gracias a la evolución, disponibilidad, sencillez y bajo coste de tecnologías, actualmente se está fomentando la participación de los usuarios. Hemos migrado de un escenario en que los usuarios eran receptores o destinatarios de tecnología, contenidos e incluso negocios a otro panorama donde se da la participación, ya sea en la producción de contenidos, desarrollo de tecnología o en la explotación de un negocio. El usuario aporta contenidos y conocimiento vía online, herramientas como blogs, wikis o redes sociales han otorgado a los individuos el poder de crear y compartir contenidos y, en muchas ocasiones, gratuita.

De acuerdo con Victoria (2018) el Crowdsourcing se refiere a una colaboración abierta de personas con un fin común o a una externalización abierta de tareas, consistiendo en externalizar o asignar una serie de tareas a un numeroso grupo de personas o comunidades, llevando a cabo para esto una convocatoria abierta, en el caso de Reclutamiento, hacia miles de posibles reclutadores de todo el mundo que no trabajan directamente en la compañía que lleva a cabo el posteo de la posición. Los profesionales de Recursos Humanos publican las posiciones en plataformas designadas en sus compañías y de inmediato tienen acceso a reclutadores de todo el mundo para apoyarlos en la búsqueda del mejor talento.

El termino Crowdsourcing se apoya en dos conceptos en inglés que son Crowd (multitud) y Outsourcing (Externalización de recursos). El termino se refiere a una colaboración masiva con el fin de lograr la resolución de problemas o búsqueda de talento en la organización. Jeff Howe fue el pionero de la utilización del término en su artículo publicado en 2006 "The Rise of Crowdsourcing". En él habla sobre la necesidad de utilizar las ventajas del "talento común", para entre los expertos se puedan generar respuestas conjuntas para una situación determinada. El Crowdsourcing es un trabajo externo (contratado, pagado o voluntario) de varios individuos aprovechando las plataformas y herramientas digitales para desarrollar soluciones, proyectos o productos, más allá de la remuneración los esfuerzos de los participantes van dirigidos hacia un objetivo común.

Durante la búsqueda del mejor talento para la organización los consultores de talento deben contar con diversos recursos en para encontrar los candidatos que la empresa requiere. Además de los candidatos que contactan directamente con la organización, deben acercarse a los candidatos pasivos que en un principio no están interesados en una oferta concreta de empleo, pero tienen perfiles que pueden ser atractivos para los reclutadores. La idea principal del Crowdsourcing es que no existan barreras para la búsqueda de candidatos ideales, ni físicas ni geográficas.

De acuerdo con Francisco (2015), las ventajas principales del Crowdsourcing son que la empresa tiene la opción de acceder a fuentes ilimitadas de talento, dentro o fuera de su organización, de una forma rápida, dentro o fuera de su organización, de una forma

rápida y sencilla, sin límites. Los costes para encontrar a los mejores talentos se reducen, y los pagos que se pueden dar están en función de los resultados lo que genera operatividad en los proyectos. Mediante estos proyectos de colaboración se genera afinidad entre los candidatos y la empresa haciéndolos participes y utilizando su creatividad y potencial. Por otro lado, algunas de las desventajas son: costes añadidos para llevar a cabo los proyectos a su fin, mayor probabilidad de que los proyectos fallen por falta de motivación, salarios bajos o ningún tipo de remuneración, no manejar contratos escritos, acuerdos de confidencialidad o ningún tipo de acuerdos con los empleados.

#### *4.6 Hackathon*

El término surge de la unión de dos palabras “hacker” y “maratón”, y en sus inicios consistía en encuentros de programadores para resolver de forma colaborativa e innovadora algún problema o reto de una compañía en un plazo de 24 a 48 horas. Este tipo de solución para atracción de talento suele ser utilizada por empresas tecnológicas, su generalización ha llegado a otros ámbitos profesionales. No existen datos oficiales de cuántos hackathons se han organizado en todo el mundo, pero según la web especializada [hackathon.io](http://hackathon.io) se han celebrado más de 3.300 desde 2012. El de mayor envergadura lo organizó el pasado abril la NASA desde Pasadena (California): equipos de 72 países se conectaron simultáneamente para desarrollar aplicaciones móviles, software, hardware y visualización de datos para mejorar la vida en la tierra y contribuir a nuevas misiones espaciales.

Su objetivo es la búsqueda de talento y dar respuestas creativas a problemas de las empresas. Un ejemplo de ello es Inditex, la gran empresa de la moda salió el pasado mes de octubre a la caza de perfiles tecnológicos a través de la promoción de una maratón de talento techie en el marco del South Summit. Este es un evento dedicado a la emprendeduría y la innovación empresarial fuertemente consolidado. En este tipo de eventos los participantes demuestran que su idea tiene una funcionalidad real. Por ello, al intervenir en uno de estos eventos es como mostrar una carta de presentación o un curriculum vitae.

Para las empresas es una forma de recibir ideas frescas a un coste bastante bajo, en la mayoría de los casos las compañías organizadoras de los eventos ofrecen un premio al equipo que resulte ganador o bien les brindan productos tecnológicos o una recompensa monetaria. Los hackathons se pueden realizar a la externa o a la interna de la compañía.

Es evidente que son los jóvenes los que lideran la revolución digital y hay que contar con ellos para que formen parte o colaboren con las empresas con el fin de dar soluciones reales a los problemas de una organización. En este sentido los hackathons suelen tener tres objetivos principales: desarrollo de nuevos productos o sistemas, captación de nuevos perfiles e impulso del talento joven.

Los hackathons descansan sobre tres principios, la interconexión, la inmediatez y la colaboración. Sus características son: no existen las jerarquías, lo único importante es el resultado conjunto, no existen reglas, excepto no tener distracciones externas, los participantes se organizan de manera autónoma e informal de acuerdo con las necesidades, se mantiene durante todo el evento un sentido de escucha activa y un plano

de igualdad. Este tipo de reuniones puede generar un compromiso y fidelización de los trabajadores en el caso de eventos realizados a la interna en la compañía. En el caso de eventos con participantes externos a la compañía, se genera presencia de marca, networking y posibilidades de empleo con la organización que realiza el evento.

#### *4.7 Automatización e inteligencia artificial*

La automatización aplicada al área de Recursos Humanos permite que mediante aplicaciones o softwares se agilicen los procesos que se llevan a cabo dentro del área, liberando así tiempo para que los colaboradores se puedan centrar en aquellas actividades estratégicas que brinden mayor valor a la organización.

Específicamente hablando del proceso de selección de talento, encontrar talento calificado puede convertirse en un proceso laborioso para los consultores de talento, especialmente por la cantidad de candidatos que reciben, es por eso por lo que cada vez más organizaciones se orientan por utilizar herramientas relacionadas con la automatización de tareas y el uso de robots o inteligencia artificial para agilizar los procesos de selección de talento.

La automatización aplicada a Atracción de Talento se presenta por medio de softwares que son conocidos como ATS por sus siglas en inglés, Sistemas de Seguimiento a Candidatos en español. Estos softwares trabajan utilizando inteligencia artificial y realizan tareas como envío masivo de correos de seguimiento para candidatos, multiposting para posicionar las ofertas de empleo en la red, sistema de etiquetas automatizadas y cribado de curriculums. Al utilizar Sistemas de Seguimiento de Candidatos se puede controlar y administrar toda la información de los candidatos con una plataforma de gestión única, otra utilidad será la generación automática de informes y reportes sobre aspectos concretos del proceso de selección, para poder analizar los datos de cada etapa que sea necesaria.

El papel de la inteligencia en los procesos de Recursos Humanos tiene beneficios como reducción de sesgos al seleccionar o contratar un candidato ya que evita la imparcialidad y errores de parte de los consultores de talento. Utilizando algoritmos los softwares se encargan de analizar cada curriculum de candidatos que se inscriben al proceso sin sesgos. Otro beneficio de los softwares es mantener la seguridad al resguardar la información y datos personales de los candidatos en un solo sitio, evitando la pérdida de datos, uso o manipulación por personas no autorizadas.

De acuerdo con el estudio sobre el impacto de la Inteligencia Artificial en Recursos Humanos realizado por Adecco (2018). El 37% de los directores de recursos humanos encuestados considera que la Inteligencia Artificial ya tiene un impacto significativo en el mundo laboral y se encuentra presente en estos momentos, sin embargo, la mayoría de ellos (48%) considera que el verdadero impacto llegará pronto en un futuro a corto plazo.

El 94% considera que la Inteligencia Artificial servirá para incrementar el rendimiento humano, incluso mejorando la calidad de vida de los trabajadores.

Sobre las ventajas de la Inteligencia Artificial, además de mejorar la productividad y rendimiento de los trabajadores, los encuestados consideran en un 93% que el uso de IA tendrá un impacto positivo en la actividad económica. El 60% de los directores considera que el principal beneficio para las empresas será la posibilidad de diseñar mejores estrategias empresariales.

#### *4.8 Chatbots*

En muchas organizaciones se ha implementado la Inteligencia Artificial en los procesos de Atracción de Talento y Selección. Uno de los ejemplos de esta implementación ha sido el uso de los Chatbots, que son “robots” que pueden informar, atender, orientar y derivar personas que llegan al chat de una página web. La palabra Chatbot está conformada por dos palabras, la primera de ellas Chat que se refiere al canal de conversación vía chat y la otra “bot” que se deriva de robot donde la finalidad es simular una conversación humana. Se caracterizan por proporcionar respuestas automatizadas a los usuarios que se comunican.

En el caso de Atracción de talento y Selección sirven específicamente para: Proporcionar atención de manera inmediata y en tiempo real, para dar información de vacantes, requisitos, estados de procesos, información de contacto, entre otros, sirven para solicitar y recibir curriculums, orientar a los usuarios, derivarlos a la atención con los consultores. Los bots pueden animar a los candidatos a postularse enviándome mensajes automáticos con textos que motiven como “Si estas en búsqueda de empleo, envía tu curriculum a la siguiente dirección”; pueden hacer preguntas de preselección a los candidatos, se programan las preguntas filtros para las posiciones y el bot puede evaluar las respuestas y calificarlos de acuerdo a si su perfil es adecuado o no y crear secuencias para programar desde una llamada de preselección, entrevistas con los reclutadores.

Los bots se entrenan y se programan para poder tener una conversación basándose en una serie de posibilidades, por ejemplo: si una candidato navega en la página web de la compañía y quiere postularse en una posición y entra al chat y escribe “Quiero aplicar a un empleo”, el bot puede responder “¿Tienes algún puesto en mente o te gustaría que te sugiera alguno?”, y de acuerdo a la respuesta que de el postulante puede dirigirlo a las opciones de puestos disponibles para él/ella.

El bot se puede entrenar en muchas maneras, una de ellas es conocida como entrenamientos basados en Lenguaje Natural, es decir lo más cercano a la complejidad de casos que puede presentar un ser humano en una conversación natural. Algunas de las recomendaciones para lograr una buena experiencia con un bot son: Definir un rol para el bot, es decir asignar tareas y estrategias específicas dentro del área de atracción de talento, en estos casos será necesario definir en qué momento el bot debe entregar el mando a una persona. Otra recomendación es proporcionar al bot una personalidad, es decir asignarle un nombre y atributos de acuerdo con el target y cultura de la organización. Es importante



que las personas estén enteradas de que están conversando con una maquina ya que esto reduce experiencias negativas y frustrantes de parte de los visitantes.

Podemos encontrar diferentes tipos de chatbots en el proceso de Atracción y Selección de Talento, a continuación, se clasifican algunos de ellos:

- Chatbots coleccionistas- Se caracteriza por tener habilidades de conversación básicas de chat y recopilación de información en tiempo real a través de alguna aplicación de mensajería como Facebook Messenger. La información que por lo general recopila un chatbot de este tipo es: tipo de vacantes a las que desea postularse el candidato, curriculums, o información de contacto básica. Esta información es luego organizada por el bot y posterior a eso es enviada a un sistema de seguimiento a candidatos, o un sistema de seguimiento a postulaciones (ATS), o incluso enviada directamente a un reclutador para dar seguimiento al candidato. Las preguntas que hacen este tipo de bots con básicas y ya se encuentran predeterminadas por el equipo de Atracción de Talento, algunos ejemplos son: ¿En qué empleo y ubicación está interesado?, “Proporcione su correo electrónico o número de teléfono para dar seguimiento”, sin embargo, cuando los candidatos tienen preguntas que se encuentran fuera del rango de las que ya se encuentran definidas, el bot no puede continuar la conversación y dar solución.

- Chatbots ayudantes- Este tipo de bots tiene una gama más amplia de preguntas con respuestas más complejas, cuentan con un procesamiento de lenguaje natural, tomando la base de conocimiento de un robot, aprendiendo estructuras de oraciones, modismos, reconocimiento de patrones aprendidos para tratar de coincidir el lenguaje y la intención del candidato.

De acuerdo con Torrealba (2019) los principales beneficios de usar Chatbots son el mejorar la experiencia del candidato y posicionar la marca empleadora. Ya que para las personas que se encuentran postulando para una nueva oportunidad laboral, el bot puede proporcionarles recomendaciones de las posiciones donde se ajustan mejor al perfil, lo que le da mayores posibilidades dentro de su postulación ayudando a posicionar la marca empleadora de la empresa, además de dar una imagen más dinámica y tecnológica.

#### *4.9 Casos de éxito (Inteligencia Artificial y digitalización)*

A continuación, presentamos casos de éxito de digitalización y aplicación de inteligencia artificial en algunas empresas a nivel mundial, los casos se presentan en el Informe de Talento Conectado de Infoempleo (2018):

- IBERDROLA

Iberdrola está inmersa en un proceso de transformación digital del área de Recursos Humanos desde hace tiempo, pero en los últimos cinco años, con la

incorporación de tecnologías emergentes a lo largo de todo el proceso de adquisición de talento, el impulso de cambio se ha acelerado. Se ha incorporado la digitalización del proceso de atracción y selección de talento, así como inducción a nuevos colaboradores.

En Iberdrola la digitalización está presente desde la fase inicial de atracción de talento, donde los candidatos deben incorporar sus CV al Canal de Empleo de la compañía, hasta su incorporación en la misma. Se realizan pruebas de selección en un entorno digital donde cada candidato dispone de una tablet para desarrollar la prueba y, posteriormente, los que superan la primera fase pasan a las dinámicas de grupo, que también se desarrollan con estos dispositivos. Tanto candidatos como observadores cuentan con estas herramientas digitales y todo el proceso se monitoriza desde un ordenador para que los técnicos de selección puedan contar con toda la información en tiempo real. Además, se está trabajando en la mejora de la experiencia del candidato a lo largo de su proceso de Onboarding, donde la digitalización también está presente a través del modo en el que la compañía se comunica con el candidato. En la fase de entrevistas cada vez es más habitual utilizar las vídeo entrevistas para agilizar los procesos y eliminar las barreras geográficas que pudieran existir.

- L'OREAL

L'oreal es un ejemplo de transformación digital del área de Recursos Humanos, tanto en su división en España como a nivel global. Son pioneros en la utilización de tecnología disruptiva en el proceso de adquisición de talento y reclutamiento gracias al uso de softwares de inteligencia artificial y plataformas de gamificación, a las que se ha unido recientemente un chatbot llamado Mya. En 2016 L'oreal comenzó con el Digital Upskilling, un proceso de digitalización de la plantilla estructurado a partir de sesiones y formaciones digitales en todos los países de manera transversal para todos los equipos. En la actualidad tiene expertos digitales en todo tipo de puestos.

Las herramientas digitales y redes sociales se encuentran totalmente integradas en los procesos de Atracción y Selección de Talento ya que se usan para reclutar activamente candidatos y como herramientas de Employer Branding. Además, en el Reino Unido, L'Oréal ya está utilizando un chatbot para reclutar a los nuevos candidatos. Se llama Mya y permite sustituir la fase de preguntas más sencillas y la de eliminación. Basado en la inteligencia artificial, este chatbot ayuda a mejorar la experiencia del candidato. Mya ha permitido a L'Oréal, que recibe más de un millón de candidaturas al año, administrar un volumen aún mayor, refuerza el papel del experto de Recursos Humanos y le permite centrarse en la parte cualitativa y humana del proceso de selección. En España también se realizan vídeo entrevistas en las que el candidato se graba. Se usa como parte de Seedlink, y es una de las respuestas del algoritmo que se utiliza para la selección. Un ejemplo de como funciona Seedlink es el lanzamiento de The Beauty Lab, que es un programa de selección masiva realizado a 3.500 candidatos a través de un proceso de inteligencia artificial por Seedlink, herramienta con la que el Grupo L'Oréal trabaja

desde 2015, y que pronostica si un candidato encaja con el puesto y la cultura de la compañía a través de preguntas escritas o en vídeo.

- **MAPFRE**

El área de Recursos Humanos de MAPFRE es uno de los principales impulsores de la transformación digital de la multinacional. Actualmente, lidera la iniciativa Reto Digital, un proyecto en fase piloto en el Área Corporativa de RRHH que esperan extender a todos los empleados de la compañía en los próximos meses. Hay varias fases del proceso de selección que ya están digitalizadas desde hace años, como, por ejemplo, el reclutamiento (vía redes sociales o a través de portales de empleo) o la fase de evaluación (utilizando tests y pruebas informatizadas y aplicando vídeo entrevistas). Además, en todas las fases hay un registro en sistemas de gestión del proceso.

Se inició el proyecto de HR-Analytics, que pretende vía modelización enriquecer la gestión de los recursos humanos. En concreto, se ha obtenido el primer modelo predictivo para identificar aquellos puestos y empleados con mayor probabilidad de rotación, y se han definido los parámetros y palancas para poder revertir cada una de las situaciones. Se definirán nuevas variables a predecir, entre las que se podrán analizar algunas relacionadas con el desarrollo del reclutamiento.

#### *4.10 Big Data/ People Analytics*

La cantidad de información que generamos y a la que tenemos acceso es cada vez mayor. El análisis inteligente y realizado en tiempo real, ha conllevado al surgimiento de uno de los avances tecnológicos más importantes de los últimos años que son las estrategias de Big Data. Según Gartner (2012) Big Data se refiere a activos de información caracterizado por su alto volumen, velocidad y variedad, que demandan soluciones innovadoras y eficientes de procesamiento para la mejora del conocimiento y toma de decisiones en las organizaciones. Big Data es una nueva generación de tecnologías y arquitecturas diseñadas para extraer valor económico de grandes volúmenes de datos estructurados, semiestructurados o no estructurados. A continuación, se detallan los 5 elementos de componen Big Data de acuerdo con Granja, C. et al. (2016):

- **Volumen-** El volumen de datos nos puede indicar desde datos de identificación de los candidatos, genero, edad, origen geográfico, dispositivo de navegación en red, preferencias de páginas web, tiempo que permanece en estas páginas, historial de navegación, idioma de navegación entre otros. El volumen de información puede ser ilimitado sin embargo se requiere tener un objetivo claro del uso que se dará a los datos para desarrollar estrategias correctas y ahorrar tiempo.
- **Variedad-** La información digital a la que podemos acceder es variada: gráficos, textos, imágenes, videos, entre otros formatos y tipos de archivos,

además de que esta información también puede venir de dispositivos diversos como smartphones, tabletas, portátiles entre otros.

- Velocidad- Para poder capturar toda la información que circula en la red es necesario que la velocidad con que se analizan los datos sea preferentemente en tiempo real, ya que las tendencias cambian minuto con minuto dificultando el análisis y captura.
- Veracidad- Debido a la gran cantidad de datos disponibles, se debe realizar un análisis minucioso de las fuentes de donde provienen para asegurar su fiabilidad y autenticidad.
- Valor- Después de realizar un análisis de datos se debe generar una propuesta de valor de negocio para las empresas.

Por su parte People Analytics es una metodología que permite a las organizaciones mejorar su toma de decisiones aplicando análisis de Big Data a los datos sobre comportamientos, relaciones y rasgos de sus colaboradores. Se analizan datos que proceden de flujo de navegación, e-mails, aplicaciones de mensajería instantánea, herramientas de gestión de horarios, manejo e interacción de redes sociales entre otros. El analizar estos datos nos ofrece información sobre patrones de interacción entre los trabajadores, datos que se pueden utilizar para conocer las variables implicadas en el rendimiento, motivación, rotación e incluso satisfacción de los trabajadores de la organización. También se pueden identificar aquellos trabajadores que son claves para la organización ya sea por sus habilidades o destrezas al realizar su trabajo.

People Analytics también ayuda a identificar el talento que se encuentra fuera de la organización. Durante el proceso de selección la nueva tendencia en selección que viene de la mano de People Analytics es el Data-Driven Recruitment, de acuerdo con el reporte "Selección de Personal basada en datos" publicado por LinkedIn en 2019 este proceso de selección nos permite identificar características de los candidatos. En cada proceso se acumulan grandes cantidades de datos que son utilizados y guardados como curriculums, perfiles de LinkedIn, datos personales del candidato y referencias laborales. A pesar de contar con esos datos, en muchos casos no se analizan explotando al máximo la información. Big Data y People Analytics ayuda a los consultores de talento a encontrar a las personas más idóneas para un puesto, mejorando el mecanismo de reclutamiento, usando datos estadísticos para basar la decisión de selección del mejor candidato. People Analytics realiza un análisis profundo de los datos de los candidatos y los compara con patrones asociados a los perfiles de empleados actuales dentro de la organización. Una de las ventajas más importantes de usar People Analytics en los procesos de selección es la reducción de tiempo, ya que es un sistema que integra bases de datos, centralizando la información en una única y grande base de datos.

#### 4.11 Realidad virtual

Las empresas recrean diferentes ambientes a través de simulaciones 3-D con las que evalúan las habilidades de los candidatos, especialmente las soft skills. El ejemplo más conocido es el de los simuladores de vuelo para los pilotos, pero cada vez son más las empresas con gran volumen de contratación que optan por esta tecnología porque permite conocer de antemano la forma de ser de una persona y basar su decisión de contratación en parámetros científicos. A continuación, se presentan algunas de las opciones en las que se puede utilizar la realidad virtual en los procesos de Atracción y Selección de Talento:

- Realidad virtual en procesos de selección- Al realizar la criba de candidatos se puede aplicar la realidad virtual ya que ayudará a conocer cómo actuarán los candidatos en un ambiente de trabajo similar y cuáles son sus puntos fuertes y débiles. Se pueden realizar ejercicios simulados en realidad virtual donde los candidatos deban solucionar problemas para observar sus comportamientos. Así se puede asegurar el elegir candidato perfecto, y por tanto no caeremos en costes por una mala contratación. En aquellos casos donde el proceso de reclutamiento se complejiza por la necesidad de mostrar lugares específicos de trabajo como una planta, un punto de venta, un centro de distribución y que por temas de riesgos, accidentes laborales o la complejidad para que el candidato visite su potencial lugar de trabajo, se puede crear un entorno virtual para que al inicio del proceso de reclutamiento la persona se pueda imaginar y conocer su posible lugar de trabajo
- Procesos de inducción/ integración- Se pueden realizar visitas guiadas de las instalaciones de la organización en una visita virtual. Además de ser una propuesta atractiva, es una opción que facilita la integración de los nuevos colaboradores en su primer día.

La realidad virtual estaba reconocida por ser un elemento digital en auge, aunque centrado exclusivamente en el ocio y en actividades de recreo para vivir experiencias puntuales por parte de los usuarios. Ahora, a consecuencia de la investigación y el estudio hay varias consultoras incluyendo una consultora española llamada Psicosoft que adaptan la realidad virtual a los departamentos de recursos humanos de las empresas. Lo hacen evaluando al talento para seleccionar a los mejores candidatos. Para llevar a cabo una jornada de evaluación y desarrollo de competencias, es necesario contar con al menos grupos de 6 personas. Los participantes se dividen en dos equipos que compiten entre sí. A través de un videojuego proyectado en las gafas de realidad virtual, los jugadores ponen a prueba sus competencias para que un equipo de expertos en RRHH pueda detectar aspectos tan relevantes como: Su capacidad para trabajar de forma colaborativa, liderazgo, capacidad de adaptación y tolerancia a la frustración.

#### 4.12 Casos de éxito (Realidad virtual)

De acuerdo con RRHH Digital (2020), las siguientes compañías han presentado casos de éxito con el uso de realidad virtual en el área de Atracción de Talento y Selección:

- JTI

La empresa tabacalera JTI, a través de su proyecto GeNext, ha sido partícipe de la experiencia de Realidad Virtual de Psicosoft, en la que se han evaluado a 16 de sus profesionales de España, Portugal y Andorra dentro los sectores de Recursos Humanos, Finanzas, Legal y Ventas. El objetivo estaba centrado en identificar, visibilizar y desarrollar a la siguiente generación de futuros talentos en la compañía, para garantizar el relevo en posiciones de liderazgo con foco en el medio y largo plazo. La experiencia ha sido muy fructífera y gratificante para todas las partes, y así lo certifica Paula Pérez (People & Culture Associate JTI) al valorar “muy positivamente el feedback que hemos recibido por parte de los consultores; me ha permitido conocerme mejor y extraer conclusiones que, sin duda, me ayudarán a ser mejor profesional”. Caso similar el de Antoni Segura (Finance & IT Manager) que califica la sesión de realidad virtual como “una experiencia única e inolvidable. Mientras vas realizando los diferentes juegos y pruebas te vas conociendo más a ti mismo, y llegas a darte cuenta de cómo afrontas las situaciones que están fuera de tu zona de confort.

- INDRA

De igual forma, Indra, una de las principales compañías globales de tecnología, también ha participado en la experiencia de realidad virtual de Psicosoft, enmarcándola dentro de su programa Smart Start de talento joven. Con ello, la consultora aspira a que sus profesionales adquieran y evolucionen las competencias que son clave en el nuevo entorno laboral. Katia Muñoz (responsable de experiencia del empleado en Indra) remarca la importancia de llevar a cabo este tipo de iniciativas: “lo hacemos a través de metodologías de impacto, que nos ayudan a conectar mejor con las nuevas generaciones y a crear una mayor transferencia de las capacidades adquiridas al puesto de trabajo.

#### 4.13 Gamificación

El termino gamificación es un anglicismo que proviene del inglés *gamification*, su uso ha comenzado a extenderse en el mundo académico y empresarial a raíz de que se descubrió el efecto positivo que tiene el uso de técnicas de juego o videojuegos al momento de enseñar algo nuevo. Existen definiciones variadas, para el contexto de este trabajo utilizaremos la propuesta por Hunter (2013) quien define el término gamificación como “el uso de elementos tecnológicos de diseño y juegos en contextos que no son juegos”. La gamificación es una herramienta de juego que se utiliza en ámbitos donde el juego no es lo habitual, como en este caso lo es el proceso de selección de personal.

Un ejemplo del uso de gamificación en el proceso de selección de personal es en las entrevistas. La mayoría de los profesionales de recursos humanos, coinciden al considerar que la entrevista tradicional es previsible, estereotipada y que en muchas ocasiones resulta insuficiente, por este está siendo complementada con juegos que sitúan a los candidatos en un entorno relajado y divertido donde pueden tomar decisiones de

manera intuitiva lo que hace que las empresas puedan evaluar las capacidades reales de los candidatos Alcalde, A. (2019).

Al usar la gamificación en los procesos de selección, aumenta la productividad y compromiso de los candidatos. Al momento de estar usando la herramienta de gamificación, los candidatos estarán más cómodos al participar en el juego ya que se trata de una experiencia innovadora y divertida haciendo que estén más dispuestos a esforzarse al realizar la actividad y haciendo que haya más probabilidad de que promocionen a la empresa con sus conocidos. A través de esta metodología se puede observar y evaluar el comportamiento, conocimientos o competencias de los candidatos obteniendo datos valiosos para la selección de personal. Zichermann (2012), menciona los juegos deben contener los siguientes 3F:

- **Feedback-** Referente a que el participante del juego en todo momento tenga comunicación con alguna persona que le pueda brindar soporte, aclarar sus dudas y brindar el seguimiento necesario, además de recibir retroalimentación al finalizar el juego.
- **Friends-** Incorporar dentro del juego la posibilidad de que el participante conviva con personal dentro de la organización o que invite a conocidos a incluirse al juego. Para colaborar y trabajar en equipo.
- **Fun-** El proceso debe ser llevado de una manera divertida y sencilla tanto para el candidato como para el reclutador.

De acuerdo con Sainz, T. (2018) los beneficios que obtienen las organizaciones al usar la gamificación es una reducción de tiempo en el proceso de selección de talento, mejorar la experiencia del candidato y facilidad para evaluar las competencias y habilidades de los candidatos. Por su parte el candidato también se beneficia al participar en procesos que tenga herramientas de gamificación ya que por lo general su experiencia es más agradable y se sienten motivados, reciben feedback al momento de terminar el juego y se involucran y comprometen más con el proceso.

#### *4.14 Casos de éxito (Gamificación)*

A continuación, presentamos casos de aplicación de gamificación en procesos de selección de talento:

- **L'OREAL**

Con respecto a la selección de candidatos, la compañía es pionera en utilizar procesos innovadores. Utilizando la gamificación con un juego de

reclutamiento llamado Brandstorm, que es una competición de marketing en la que jóvenes con talento de todo el mundo adoptan la función de un director internacional de marca. Se trata de que los candidatos vayan más allá y puedan vivir la experiencia real de un empleado de L'Oréal y transformar sus ideas innovadoras en realidad. Los estudiantes tienen que hacer frente a un reto que les propone alguna de las marcas del Grupo L'Oréal y las mejores ideas de cada país acuden a una Feria de Innovación en París, donde los finalistas se convierten en "expositores". Basado en el modelo de las ferias tecnológicas, los jóvenes innovadores tienen la oportunidad de presentar sus proyectos y convencer a los jurados compuestos por directivos de L'Oréal y periodistas especializados mientras recorren la feria. Los ganadores, además de tener la posibilidad de entrar a trabajar en L'Oréal, pueden convertir su idea en realidad.

- PRICE WATERHOUSE COOPERS (PWC)

Hace algunos años esta multinacional creó un juego para retener a los visitantes de la sección de su página web "Ven a trabajar con nosotros", al darse cuenta de que estos abandonaban la página a los pocos minutos, por lo que era difícil atraer al talento perjudicando de manera grave los intereses de la empresa. El juego se llamó Multipoly y consistía en el planteamiento de preguntas y problemas relacionados con las finanzas, así como ejercicios de simulación sobre el futuro de la compañía, que suponían un aliciente para los profesionales que visitaban la web. Los resultados de la experiencia fueron muy positivos: se consiguió aumentar significativamente el tiempo de permanencia en la web y las solicitudes de trabajo se multiplicaron por dos.

- WORKKOLA

Es una plataforma pensada para conectar a los estudiantes universitarios y de posgrado con startups interesadas en la búsqueda de la competencia digital Álvaro Mancilla, uno de sus fundadores, dice al respecto que "Workkola nació de la conciencia del vacío existente entre la educación superior y el mercado laboral". De ahí que pensara, con sus compañeros, en implementar alguna fórmula que crease un sistema de oportunidades para los jóvenes decididos a abrirse camino en el mundo de las startups. La plataforma publica pequeños retos empresariales on line que los estudiantes tienen que resolver en menos de una semana. Reciben por ello puntos de experiencia que les permiten subir niveles y que "pueden canjear por cursos online y ayudas al estudio". Se trata, pues, de un proceso gamificado.

Los retos son numerosos y cubren todo el espectro de lo digital: programación, diseño web y de aplicaciones, marketing digital, big data, etc. De este modo, los estudiantes se crean una reputación (un perfil público que sustituye al viejo currículum) y van dando forma a su marca personal (Talent Branding), destacando sus habilidades y competencias digitales que les pueden permitir abrirse camino en el mundo de las startups (Metrópoli Abierta, 2017).



## Conclusiones

El proceso de atracción y selección de personal es una de las áreas más importantes de Recursos Humanos dentro de las organizaciones. Esta área se mantiene en constante evolución para lograr mayor eficacia. Los avances digitales y tecnológicos han acelerado la evolución del proceso de atracción y selección de talento ya que día con día se generan nuevas herramientas que ofrecen entre otras ventajas, mayor rapidez, alcance y un costo bajo. Además de permitir acceso más rápido y sencillo a la información, sin importar el lugar donde nos encontremos.

Actualmente la gran mayoría de las empresas tienen incorporadas fuentes de atracción y selección digital ya que resultan necesarias para ser competitivas en el mercado, sin embargo, en algunas organizaciones siguen estando presentes las fuentes tradicionales como los anuncios en prensa, radio, televisión y el uso de portales de empleo ya que las empresas requieren tiempo y recursos para actualizarse. Se utilizan ambas fuentes de atracción de manera conjunta para lograr una estrategia más robusta y aprovechar las ventajas que cada una ofrece, sin embargo, la tendencia es hacia el reclutamiento digital que no solo es difundir ofertas de empleo en la red, o utilizar las redes sociales, es una nueva forma de comunicación que acerca al candidato con las organizaciones.

Las nuevas tecnologías han hecho que haya un cambio en la actitud pasiva de las organizaciones frente a una nueva forma activa donde se encargan de crear una marca empleadora que sea atractiva para los candidatos y competitiva frente a la competencia, además de atraer también permite a las organizaciones retener el talento. Es por eso que es fundamental invertir en una buena estrategia de atracción y selección de personal, de acuerdo con la cultura de la organización y enfocada al público objetivo. En la actualidad han cambiado las preferencias laborales ya que muchas personas prefieren trabajar en empresas que cuenten con una buena reputación siendo este un factor que tiene más importancia incluso que la remuneración económica que se pueda ofrecer. Por eso resulta tan relevante establecer una estrategia de Employer Branding ya que si no se considera no se podrá realizar un reclutamiento eficaz independientemente de los medios o fuentes que se utilicen.

En redes sociales y en la web se realizan las estrategias de posicionamiento de marca para lograr atracción de talento, por lo que se está presentado un gran crecimiento del uso de redes tanto sociales como profesionales, sin embargo, los portales de empleo continúan siendo los más empleados para la búsqueda de empleos, la perspectiva al futuro apunta hacia un crecimiento exponencial de medios digitales y procesos de atracción que involucren inteligencia artificial, así como procesos automatizados en el área de Recursos Humanos.

Pese al uso y automatización del área, el uso de estas tecnologías no ha eliminado el papel del reclutador y seleccionador, pues el toque humano dentro del proceso se ha vuelto fundamental al hablar de la experiencia del candidato. Los profesionales del área de atracción y selección se han visto en la necesidad de desarrollar nuevas competencias tecnológicas que los mantengan actualizados de acuerdo con las tendencias del mercado, buscando adaptarse a un entorno dinámico, donde se dan cambios con frecuencia.

## Referencias

1. Acevedo, A. & López, A. (2002). *El proceso de la entrevista*. Noriega Editores.
2. Adecco Group. (2018). Estudio sobre el impacto de la Inteligencia Artificial en los Recursos Humanos. Agosto 2020, de The Adecco Group Sitio web: <https://www.adeccoinstitute.es/futuro-del-trabajo-y-tecnologia/el-impacto-de-la-inteligencia-artificial-en-rr-hh/>
3. Adecco Group. (2016). IV Informe Infoempleo – Adecco sobre Redes Sociales y Mercado de Trabajo. Agosto 2020, de The Adecco group Sitio web: <http://iestatic.net/infoempleo/documentacion/Informeempleoyredes2015.pdf>
4. Alcalde, A. (2019). *Gamificación en Recursos Humanos*, Tesis de licenciatura. Facultad de Ciencias Empresariales y del Trabajo de Soria.
5. Alles, M. (2011). *Diccionario de términos de recursos humanos*. Buenos Aires. Ed. Granica.
6. Alles M. (2016). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. Buenos Aires. Ed. Granica.
7. Becerra, S. (2012). *El psicólogo como experto en el reclutamiento y selección de personal*. Tesis de licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Estudios Superiores Iztacala.
8. Benito-Osorio, D & Jiménez- Partearroyo M. (2017) *Apps como herramientas de reclutamiento externo "Recruiting 3.0"*. Pearson: México.
9. Bravo, I, Reyes, Y. (2017). *El proceso de reclutamiento y selección como un área de inserción del psicólogo*. Tesis de licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Estudios Superiores Iztacala.
10. Bringham, W & Moore, B. (2008). *¿Cómo entrevistar?*. Madrid: Rialp.
11. Blum. M y Neylor, J. (1985). *Psicología Industrial, Fundamentos Teóricos y Sociales*. México: Trillas.

12. Capitán, A. J. (2011). Desarrollo metodológico de un Assessment Center basado en un sistema de gestión por competencias. *Revista de Relaciones Laborales*, 24, 197-217.
13. Casanova, S. (2017). *Storytelling: el arte de contar historias y vender más*. Agosto 2020, Entrepreneur. Sitio Web: <https://www.entrepreneur.com/article/294009>
14. Corral, F. (2007). *Reclutamiento y Selección por Competencias*. Tesis Máster en Gestión Estratégica de Recursos Humanos. Escuela de Negocios EOI.
15. Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano*. México: Mc Graw Hill.
16. Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
17. Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Ed. McGraw- Hill.
18. DIRH. (2016). *Manual para entrevista por competencias DIRH*. Agosto 2020. DIRH. Sitio Web: [https://www.academia.edu/30731663/MANUAL\\_PARA\\_ENTREVISTA\\_POR\\_COMPETENCIAS\\_DIRH?auto=download](https://www.academia.edu/30731663/MANUAL_PARA_ENTREVISTA_POR_COMPETENCIAS_DIRH?auto=download)
19. Duque, E; Sosa, M. (2016). *Employeer Branding como una estrategia de atracción del talento humano*. Tesis de licenciatura. Escuela de Administración, Economía y Negocios Internacionales.
20. Díaz-Llairó, A. (2010). *El talento está en la red*. Madrid: Lid Editorial Empresarial S.I,
21. Fabella, K. (2018). *¿Qué es el Storytelling?*. Agosto 2020. Sitio Web: <https://vilmanunez.com/que-es-storytelling/>
22. García, V. (2017). Desarrollo de un Modelo de Diagnóstico de Cultura Organizacional. *Perspectivas*, 20, 39.75-102.
23. García, P et al. (2016) Procesos de reclutamiento y las redes sociales. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*. 6,129.

24. Gimeno, T. (2016). *¿Qué es Inbound Recruiting?*. Agosto 2020 de Talent Clue. Sitio web: <http://blog.talentclue.com/que-es-inbound-recruiting>
25. González, R. (2005). *Nuevas tecnologías aplicadas a la gestión de RRHH. Las TIC como herramienta permanente del capital humano*. España, Ideas propias.
26. Gómez, H. (2017). *Todo lo que debes saber sobre reclutamiento móvil*, Agosto 2020, de Talent Clue. Sitio Web: <http://blog.talentclue.com/reclutamiento-movil>
27. Grados, A. (2013). *Reclutamiento: selección, contratación e inducción del personal*. México. Ed. Manual Moderno.
28. Granja, C. et al. (2016). *Big Data y Analytics: Nuevas tendencias en Recursos Humanos*, Tesis de licenciatura. Repositorio Institucional UADE.
29. Grupo Manpower. (2016). *Técnicas de selección de personal: Selección por Competencias*. 1-24. Madrid.
30. Heidbreder, E. (1971). *Psicología del siglo XX*. La Habana. Ed. Revolucionaria, ICL
31. Hernández, L. et al. (2014). *Reclutamiento y selección a través de las redes sociales Facebook Y LinkedIn (análisis preliminar)*. *Revista OIKOS*; 327,37.61.
32. Hunter, D. (2013). *Revoluciona tu negocio con las técnicas de los juegos*. Madrid: Pearson Educación.
33. Infoempleo. (2018). *Talento conectado. Nuevas realidades en el mercado de trabajo*. Agosto 2020. Sitio web: <https://www.esic.edu/sites/default/files/2019-11/informe-ey-talento-conectado-2018.pdf>
34. IPADE Business School (2012). *Las redes sociales en los procesos de reclutamiento y selección*. México, Universidad Panamericana.
35. Jacho, A (2012). *Aplicación del Assessment Center para mejorar el proceso de sistema de selección de personal para áreas gerenciales y administrativas y su influencia en el desempeño laboral*. Informe Final de Trabajo de Titulación. Universidad Central del Ecuador.

36. Jiménez, E (2012). *El Rol del Psicólogo en el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal*. Tesis de licenciatura. México, UNAM, Facultad de Estudios Superiores Iztacala.
37. Korman, A. (1978). *Psicología de la Industria y de las Organizaciones*. España: Marova.
38. LinkedIn Business. (2018). Reinención de la entrevista. Agosto 2020. LinkedIn. Sitio web: <https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/es-mx/talent-solutions/resources/pdf/global-recruiting-trends-2018-v02.28-es-lataam-final.pdf>
39. LinkedIn Business. (2019). *Selección de personal basada en datos*. Agosto 2020. LinkedIn. Sitio web: <https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/regional/es-es/site/pdf/playbooks/linkedin-data-driven-recruiting-ebook.pdf>
40. López, R. (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. Universidad Católica Boliviana San Pablo, *Perspectivas*, 26, 129-152.
41. Mark, B; Douglas L. (2012). *The Importance of Big Data: A Definition*. Agosto 2020, de Gartner Sitio web: <https://www.gartner.com/en/documents/2057415/the-importance-of-big-data-a-definition>.
42. Montes, J., & González, P. (2006). *Selección de personal, la búsqueda del candidato adecuado*. España: Ideaspropias.
43. Moreno, L. (2016). *Técnicas alternativas de selección de recursos humanos*. Tesis de Licenciatura. Universidad de les Illes Balears, Repositorio Institucional.
44. Muchinsky, P. M. (2002) *Psicología Aplicada al Trabajo*. México: Ed. Thompson Learning.
45. Observatorio de Recursos Humanos y R.R.L.L. (2017). Inbound Recruiting. Agosto 2020. Observatorio de Recursos Humanos. Sitio Web: <https://factorhuma.org/attachments/article/12977/c487-inbound-recruiting.pdf>
46. Orozco, J. (1980). *Proceso práctico de reclutamiento y selección de personal*. México: Coparmex.

47. Puchol, L. (2002). *El libro de la entrevista de trabajo*. Madrid: Díaz de Santos.
48. Rodríguez, A. (1999). *Psicología, Trabajo y Organización*. España: Pirámide.
49. RRHH Digital. (2020). *La realidad virtual, la herramienta perfecta para detectar el talento de los empleados*. Agosto 2020. RRHH Digital. Sitio Web: <http://www.rhhdigital.com/secciones/tecnologia-e-innovacion/141878/La-realidad-virtual-la-herramienta-perfecta-para-detectar-el-talento-de-los-empleados?target=self>
50. Sainz, T. (2018). *Cómo reclutan las empresas a sus empleados: Nuevas técnicas de Selección de Personal*. Tesis de Licenciatura. Universidad de Cantabria.
51. Francisco, M (2015). *Crowdsourcing y Recursos Humanos: Nueva forma de encontrar talento*. Agosto 2020, de Talent Clue. Sitio Web: <http://blog.talentclue.com/crowdsourcing-y-recursos-humanos-nueva-forma-de-encontrar-talento>
52. Almeda, C (2017). *¿Qué es el Employer Branding?: Definición y ejemplos*. Agosto 2020, de Talent Clue. Sitio Web: <http://blog.talentclue.com/employer-branding>
53. Da Virgi, A (2017). *¿Cómo crear una experiencia de candidato que fascinará al talento?*. Agosto 2020, de Talent Clue. Sitio Web: <http://blog.talentclue.com/experiencia-de-candidato-infografia>
54. Torrealba, G. (2019). *¿Cómo incorporar un chatbot para reclutamiento y selección?* Agosto 2020, de LinkedIn. Sitio web: <https://www.linkedin.com/pulse/c%C3%B3mo-incorporar-un-chatbot-para-reclutamiento-y-gonzalo-torrealba/?originalSubdomain=es>
55. Negro, L. (2017). *Nuevas tendencias en gestión del talento: Reclutamiento y selección 2.0*. Palencia, Tesis de Licenciatura. Universidad de Valladolid.
56. Vargas, E. (2011). *Psicología Industrial: apuntes para un seminario*. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.

57. Victoria, H. (2018). *¿Es el Crowdsourcing Recruiting el future de la Atracción de Talento?*, Agosto 2020, de LinkedIn. Sitio web: <https://www.linkedin.com/pulse/es-el-crowdsourcing-recruiting-futuro-de-la-atracci%C3%B3n-victoria/>
58. Wether, W; Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las empresas*. México: Ed. Mc Graw-Hill.
59. . Zichermann, G. (2012). *Getting Three Fs in Gamification*. Agosto 2020. Sitio Web: <https://www.gamification.co/2012/01/19/gettingthree-fs-in-gamification/>