



**Colegio de Estudios
Superiores de Administración**

Las TIC en los procesos de reclutamiento y selección de talento humano: un estudio sobre
su impacto, avances y perspectivas

Camila Iglesias Gutiérrez

Laura Sánchez Barahona

Administración de Empresas

CESA

Bogotá

2022

Las TIC en los procesos de reclutamiento y selección de talento humano: un estudio sobre
su impacto, avances y perspectivas

Camila Iglesias Gutiérrez

Laura Sánchez Barahona

Directora de tesis:

Mayra Bula

Administración de Empresas

CESA

Bogotá

2022

Tabla de contenido

Resumen	6
Abstract	7
Introducción	8
1. Metodología	11
1.1 Etapas del estudio.....	11
1.1.1 Categorías de análisis de la literatura especializada	12
1.1.2 Realización de entrevistas.....	12
2. Estado del arte	14
2.1. Los cambios en la percepción del ser humano en las empresas: de considerarse un recurso de producción a un activo indispensable en las organizaciones.....	14
2.2. Evolución de procesos de reclutamiento y selección de personal	19
2.3 La agenda de la competitividad de las empresas desde recursos humanos	24
3. Marco teórico.....	38
3.1. Modelos de gestión por competencias	38
3.2. Gestión de recursos humanos como proceso	41
3.3. Reclutamiento	43
3.4. Selección de personal.....	47
4. Resultados y hallazgos	54
4.1. Las TIC y su aplicación en la gestión del talento.....	54
4.1.1. El internet en el reclutamiento y la selección de personal	55
4.1.2. Nuevas tendencias en los procesos de reclutamiento y selección de talento humano	57
4.2 El impacto de la tecnología en los procesos de reclutamiento y selección de talento humano: una revisión de literatura relevante	65
4.2. Perspectivas sobre el uso de las TIC en los procesos de reclutamiento y selección: un análisis de casos reales en empresas en Colombia	76
Conclusiones	85
Recomendaciones	87
Referencias.....	89

Tabla de ilustraciones

Ilustración 1. Enfoque metodológico de la investigación	Error! Bookmark not defined.
Ilustración 2. Desafíos de ejecutivos y cómo enfrentarlos bajo la agenda de competitividad de RR.HH. de David Ulrich (2004).	Error! Bookmark not defined.
Ilustración 3. Pasos del proceso de reclutamiento de personal.	44
Ilustración 4. Etapas del proceso de selección	Error! Bookmark not defined.
Ilustración 5. Hallazgos clave	Error! Bookmark not defined.

Tabla de anexos

Anexo 1. Entrevista a profundidad.....	91
--	----

Nota del Autor

Agradecimientos por sus aportes y comentarios a la profesora Mayra Bula.

Resumen

En un contexto empresarial tan competitivo y globalizado como el actual, las organizaciones se han visto obligadas a reestructurar muchos de sus procesos y diseñar nuevas estrategias que les permitan mantenerse relevantes en el mercado. La gestión del recurso humano es uno de estos ámbitos en los que, por exigencia del mercado, las empresas han tenido que hacer importantes transiciones, dados los irreversibles cambios en la visión del ser humano en las organizaciones. Así, no sólo se ha revolucionado por completo el papel y la importancia del trabajador para la empresa, sino que también se evidencian cambios significativos en todos los procesos involucrados en la gestión del talento humano dentro de la misma. En esta transición, las TIC han jugado un rol esencial, debido a que han dado respuesta a algunos de los dolores que previamente afectaban la adecuada gestión del talento humano. Además, los continuos y recurrentes avances de la tecnología permiten que rápidamente se solventen los problemas identificados en la tarea de reclutar, seleccionar y gestionar el talento humano en las empresas de este siglo. En este trabajo, se estudia el impacto del uso de las TIC en los procesos de reclutamiento y selección de personal, por medio de una revisión de literatura, con el fin de alcanzar un entendimiento más profundo de la utilidad de las TIC y de su alcance.

Palabras clave: talento humano, TIC, reclutamiento, selección.

Abstract

In a competitive and globalized world, all companies have been forced to restructure their processes and to design new strategies to keep being relevant in the market. Given the irreversible changes in how organizations perceive human beings, human resources management is one of the areas in which companies have made a transition. Not only the role and importance of the employees have changed, but also the processes in the area have changed completely, with technology being one of the main actors. Information and communication technologies (ICT) have contributed to respond to the issues that blocked the appropriate management of human resources.

This document studies the impact of ICT's utilization in recruitment and selection processes through literature review, seeking to understand deeply the benefits of ICT and their scope in this context.

Key Words: human resources, ICT, recruitment, selection.

Introducción

En la actualidad, las empresas se enfrentan a altos niveles de competencia en los mercados y al inminente fenómeno de la globalización. Estos factores han sido determinantes para el surgimiento de significativos cambios en la mayoría de las áreas de las empresas, obligándolas a rehacer procesos y reinventar estrategias, escuchando y entendiendo al mercado como base principal. Así como las empresas se han visto forzadas a escuchar, entender y servir a un consumidor mucho más exigente - dada una oferta más amplia de productos y servicios y una mayor accesibilidad a estos – estas también se han tenido que enfrentar a un mercado laboral más selectivo, que es más exigente a la hora de elegir las empresas en las que quieren trabajar.

Por otro lado, los mismos factores que se mencionan en las primeras líneas del párrafo anterior, han detonado cambios en la forma en la que se percibe a los empleados en las organizaciones. Con el tiempo, el trabajador ha pasado de ser simplemente un recurso más, igualado al capital y la tierra, y se ha convertido en un jugador esencial, que agrega valor y de quién depende el éxito de las organizaciones. En otras palabras, el recurso humano ha pasado de ser un coste a ser un activo financiero fundamental y a entenderse, como lo mencionan Suárez y Rodrigo (2003), como quienes forman la organización, más que como un simple instrumento de esta.

Es por esto por lo que las empresas han enfocado su atención en la gestión del talento humano, entendiendo que su éxito y competitividad depende del capital humano con el que cuentan, su calidad, sus cualificaciones y, además, de su motivación para trabajar en la empresa y su sentido de pertenencia con la misma. Así, no solo se ha transformado la percepción del ser humano en la empresa, sino que también han cambiado con los años los procesos de gestión de

recursos humanos, sobre todo los procesos de reclutamiento y selección de personal, los cuales constituyen la base de la cadena de esta área en las organizaciones.

El reclutamiento y la selección de personal constituyen procesos psicosociales que las empresas deben realizar con el reto de gestionar adecuadamente sus recursos humanos. Antes de la aparición y los avances en las TIC, ambos procesos eran realizados de forma manual en las empresas, lo cual impactaba su agilidad y eficiencia. Además, había alta probabilidad de incurrir en errores humanos durante la toma de decisiones, así como la existencia de sesgos en las mismas por prejuicios definidos por criterios de edad, género, nacionalidad, entre otros. De acuerdo con Agalamanyi (s.f), el reclutamiento, selección y preparación de talento humano calificado depende de la información, la comunicación, la tecnología disponible y cómo ésta es utilizada por las empresas. Teniendo esto en cuenta y para responder a todas las exigencias en los mercados, las empresas necesitan hacer más eficientes sus procesos de reclutamiento y selección, por lo que deben apoyarse de las diferentes herramientas tecnológicas disponibles para llevar a cabo dichas actividades. Es así como las herramientas tecnológicas han contribuido a la sofisticación de los procedimientos de reclutamiento y selección de personal.

No obstante, las empresas en Colombia, sobre todo las pequeñas, aún realizan algunos de sus procesos de reclutamiento y selección bajo métodos tradicionales. A pesar de que los métodos tradicionales poseen sus ventajas, el apoyo provisto por las herramientas tecnológicas es imprescindible en un contexto económico como el actual, dado que solventa las necesidades tanto de las empresas como del mercado laboral en términos de agilidad, costos y precisión en el ajuste entre los requerimientos de la organización y las características de los candidatos.

El presente trabajo tiene el objetivo principal de estudiar los beneficios que brinda la utilización de herramientas tecnológicas en los procesos de reclutamiento y selección de las empresas en la actualidad. Para esto, se realizó una revisión de literatura relevante sobre los impactos reflejados en estos procesos en empresas que han utilizado diversas herramientas tecnológicas de gestión humana en Colombia y el mundo. Además, se identificaron y describieron las principales tendencias tecnológicas que son pertinentes para la gestión del talento humano, y se realizó un acercamiento por medio de entrevistas a profesionales de recursos humanos en empresas en Colombia, con el propósito de conocer sus experiencias, perspectivas y recomendaciones para empresas de menor tamaño en cuanto al uso de la tecnología.

Teniendo en cuenta la revisión de literatura especializada, esta investigación presume que las herramientas tecnológicas son un apoyo fundamental para optimizar procesos de reclutamiento y selección de talento humano en empresas con las exigencias que supone la globalización y la competencia en el siglo XXI, pero que su utilización debe gestionarse dependiendo de la naturaleza del proceso y la estrategia empresarial, y sin restar importancia a la parte humana implícita en estos procesos, de manera que se consiga el impacto esperado.

El documento está estructurado de la siguiente manera: en primera instancia, se presenta el estado del arte, en donde se plantean los estudios más relevantes sobre los avances en la visión del ser humano en la empresa, y los distintos momentos por los que ha transitado el reclutamiento y la selección a través de la historia; luego, se establece la metodología bajo la cual se llevó a cabo la investigación; la tercera sección constituye el marco teórico, en donde se especifican los conceptos más importantes que enmarcan la investigación; y, por último, se exponen los resultados y hallazgos, seguidos de conclusiones y recomendaciones.

1. Metodología

Este estudio se desarrolló en 4 etapas: contextualización, entendimiento evolutivo, identificación y estudio de tendencias, y aproximación a casos reales. Esta investigación es de carácter **cualitativo**, es decir teórico-descriptiva ya que se llevó a cabo una revisión bibliográfica sistemática. Además, porque se realizaron 10 entrevistas a profesionales de recursos humanos claves en los procesos de reclutamiento y selección de 10 empresas.

1.1 Etapas del estudio

La metodología de esta investigación se desarrolló en cuatro etapas presentadas en la Ilustración 1.

Ilustración 1. Enfoque metodológico de la investigación



A continuación, se describen las actividades realizadas en cada una de las etapas:

Primera etapa- contextualización: se estableció un marco teórico-conceptual que permitió orientar la investigación. Para esto, se consultaron diversos autores, basados en su criterio sobre la gestión del talento humano. Esto facilitó el análisis de las herramientas y tendencias TIC utilizadas en procesos operativos de gestión del talento humano.

Segunda etapa- entendimiento evolutivo: se hizo una revisión de estudios académicos relacionados con cómo se han llevado a cabo los avances en los procesos de gestión humana, con el fin de entender cómo se llegó al momento actual y qué factores llevaron a la utilización de TIC en estos procesos. De esta forma, se facilita la comprensión de la importancia de las tecnologías en los procesos de gestión humana y se hace más evidente el impacto de estas.

Tercera etapa- identificación y estudio de tendencias: en esta etapa, se investigó sobre las herramientas tecnológicas que son hoy en día aplicadas para procesos de gestión de personal.

Cuarta etapa- análisis de impacto en casos reales: esta se realizó a través de dos procesos. El primero, la revisión de literatura especializada que presenta casos reales de empresas que utilizan tecnología en sus procesos de gestión humana, con el fin de entender y evaluar el impacto de las nuevas tendencias en la gestión de los recursos humanos de las organizaciones. El segundo, la realización de entrevistas con el fin de identificar las ventajas, desventajas y perspectivas con respecto al uso de la tecnología en los procesos de reclutamiento y selección.

1.1.1 Categorías de análisis de la literatura especializada

La revisión de literatura estuvo enmarcada en torno a las siguientes temáticas: evolución de la gestión humana y del papel del ser humano en las organizaciones a través de la historia; beneficios e impactos de la incorporación de tecnologías en los procesos de reclutamiento; principales tendencias tecnológicas aplicadas para los procesos de selección; y perspectivas de empresas en el mundo que han aplicado la tecnología en sus procesos de gestión humana.

1.1.2 Realización de entrevistas

Se diseñó un instrumento de entrevista semi estructurado y a profundidad para entrevistar a un profesional clave en los procesos de reclutamiento y selección de personal por empresa. La muestra incluye 10 grandes empresas de Colombia. La entrevista estuvo dividida en dos partes: en primer lugar, preguntas que permitieran la descripción demográfica de los entrevistados (edad, cargo, profesión, tiempo en el cargo, entre otras); y, la segunda, incluía preguntas orientadas a entender la perspectiva del entrevistado sobre la gestión de los recursos humanos, en especial en

los procesos de reclutamiento y selección, con el uso de tecnología. El instrumento de entrevista fue incluido como anexo.

2. Estado del arte

Con el objetivo de entender los factores que han determinado el uso de la tecnología en los procesos de reclutamiento y selección de talento humano, se hizo una revisión de la literatura relacionada con los avances en la visión del ser humano en las organizaciones. Además, se estudiaron a detalle los avances en los procesos de reclutamiento y selección, con el fin de alcanzar un entendimiento más profundo de los dolores, frustraciones y obstáculos que se han evidenciado en el camino, que han conllevado a la necesidad de herramientas más sofisticadas y ágiles, como lo son las TIC. Finalmente, se estudió la agenda de competitividad de las empresas con base en el aporte desde las áreas de recursos humanos, propuesta por Ulrich (2004), para entender la importancia y el nuevo rol que deben cumplir los recursos humanos en las empresas. En esta sección, se presentan los hallazgos de las mencionadas investigaciones.

2.1. Los cambios en la percepción del ser humano en las empresas: de considerarse un recurso de producción a un activo indispensable en las organizaciones

La globalización y las nuevas dinámicas del tejido empresarial han llevado a las empresas a la necesidad de adaptar sus modelos de negocio y ampliar su visión estratégica, incluyendo la tecnología en la gestión de sus procesos, para así generar valor agregado, diferenciarse en el mercado y mejorar su competitividad.

En los últimos años, las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) se han convertido en jugadores fundamentales en el crecimiento de las empresas, generando impacto en la gestión de procesos internos. El recurso humano y su gestión es uno de estos procesos que se ha venido transformando a partir de la gestión tecnológica dentro de las empresas, sobre todo en lo que tiene que ver con procesos de reclutamiento y selección de personal, en los que la tecnología

ha permitido la automatización de procesos y la optimización de los recursos, así como la gestión más eficiente de tales actividades.

Históricamente, el rol del recurso humano en las organizaciones ha tenido una evolución representativa. La importancia de las personas dentro de las organizaciones no siempre ha sido la misma (Saiz, 2016). Desde la revolución industrial, el papel del hombre en la empresa ha ido evolucionando y adaptándose a los nuevos tiempos, las nuevas necesidades y tecnologías. El personal de la empresa ha dejado de considerarse un coste y ha pasado a ser considerado una parte más del capital, un activo financiero que genera valor agregado a la empresa. Según Perez y Rodrigo (2003) “del sistema humano como mero factor de producción, es decir, como mera herramienta al servicio de la organización empresarial, se ha pasado a considerarlo como el elemento básico de la organización. Las personas no son un instrumento de la organización, sino que forman la organización”. Y, es al tiempo de esta evolución, que se genera una evolución en la presencia y la importancia de las funciones del departamento de recursos humanos, el cual ha recibido distintos nombres a lo largo de esta historia de transformación de cultura empresarial.

En esta misma línea resulta conveniente traer a colación a Douglas McGregor, que fue uno de los primeros analistas en investigar y hacer observaciones sobre los modelos de comportamiento organizacional (Newstrom, 2011). El autor sugería que las políticas de recursos humanos, estilos de toma de decisiones, prácticas de operación de la administración e incluso los diseños organizacionales, se derivan de supuestos claves sobre la conducta humana, los cuales pueden ser implícitos más que explícitos, pero se deducen de la observación de las acciones emprendidas por administradores. Es así como surgen dos teorías: la teoría x, que es un conjunto tradicional de supuestos sobre la gente, la cual supone que a la mayoría de las personas les disgusta el trabajo y que hacen lo posible por evitarlo, llevando a que los trabajadores restrinjan la producción, tengan

poca ambición y eviten la responsabilidad en la medida de lo posible (Newstrom, 2011). Esta primera teoría supone que las personas son relativamente egoístas, que son indiferentes a las necesidades organizacionales y que son resistentes al cambio (Newstrom, 2011). Por otro lado, la teoría Y implica un enfoque mucho más humanista y de mayor respaldo en el manejo de las personas, suponiendo que las personas no son perezosas en sí mismas (Newstrom, 2011). Más bien, entiende este resultado como un efecto de las experiencias con las organizaciones menos ilustradas, planteando que, si la administración propicia un ambiente adecuado para liberar el potencial, el trabajo se vuelve tan natural como la recreación, el descanso o el relajamiento (Newstrom, 2011). Teniendo en cuenta estos supuestos, los empleados serían capaces de ejercer su propio sentido de dirección y control, con el propósito de cumplir los objetivos con los que se comprometen. Así, el rol de la administración es generar un ambiente en el que se libere el potencial de las personas en el trabajo (Newstrom, 2011).

De esta forma, estas teorías representan una transición entre dos escenarios: uno en el que el rol de la administración es forzar y controlar a los empleados, a otro en el que el papel de la administración es desarrollar el potencial del empleado y ayudarlos a liberarlo para alcanzar objetivos comunes en el trabajo (Newstrom, 2011). Esta transición enmarca en gran medida la evolución de la perspectiva del ser humano en las organizaciones, y da lugar a los avances en gestión humana que hoy en día lideran este ámbito de las empresas en el mundo.

Desde inicios del siglo XX y hasta 1950, con la intensificación de la industrialización, el hombre era un recurso de producción, a la par de las maquinas, el equipo y el capital, con base en los tres factores tradicionales de producción; capital, tierra y trabajo (Chiavenato, 2011). En este tiempo, no se hablaba de recursos humanos, sino de relaciones industriales, que se encargaban de

mediar la relación entre organización y trabajadores, que estaban, al parecer, en un conflicto permanente y con objetivos cruzados.

Es apenas en 1950 que se producen cambios significativos en las organizaciones a nivel productivo y de personal. En primer lugar, nace el departamento de personal con un rol burocrático y administrativo, y se encarga de la administración del personal teniendo en cuenta la normativa laboral vigente. Se producen algunos cambios relevantes y la especialización laboral trae consigo nuevas necesidades de reclutamiento, pues ya no se trataba solamente de acudir al mercado laboral, sino de buscar “empleados técnicos”. Este departamento comienza a evolucionar, llegando poco a poco a una concepción más similar a la que tenemos hoy en día, con el nacimiento de los recursos humanos y con ellos la búsqueda de relaciones laborales equitativas y flexibles para conseguir aumentos en la productividad, mejoras en la eficacia y la creación de una cultura empresarial que asegura el compromiso total del personal con la organización (Saiz, 2016).

Con la era de la información y la sociedad global, se va haciendo más evidente la importancia de gestionar el talento humano, y las organizaciones comienzan a entender lo importante que es atraer y retener talento y conocimiento de calidad. Según Dolan y Valle (2003), los objetivos explícitos más importantes de la gestión eficiente de recursos humanos son la atracción de candidatos potencialmente cualificados, así como la retención de los empleados más deseables. Con esta transformación, el capital financiero cede su lugar predominante al capital humano en la organización, dando a entender que son las personas las que realmente marcan la diferencia, y es como consecuencia de esto que destaca la importancia de la selección del capital humano y por tanto empiezan a utilizarse métodos más sofisticados para el reclutamiento y la selección, como las tecnologías de la información y las comunicaciones (Saiz, 2016).

El proceso de reclutamiento es aquel en el que una empresa detecta empleados potenciales, que cumplan con requisitos específicos para realizar un trabajo determinado u ocupar una posición específica, y atraerlos en número suficiente para que se pueda hacer eficazmente la selección de algunos de ellos, dadas unas exigencias del trabajo y las características de los candidatos (Peiró, 1986). Es esencial realizar un proceso exitoso de reclutamiento para asegurar un proceso de selección que también sea exitoso. El proceso de selección es el que sigue al terminar de reclutar. Ambos procesos son psicosociales, y están constituidos por dos tipos de decisiones: una que tiene que ver con incorporar nuevos miembros a una organización, y la otra orientada a cambiar de posición a personas dentro de la empresa, pero ambas con la misma finalidad: optimizar la utilidad marginal del empleado y satisfacer los objetivos operativos establecidos en la empresa (Bretones & Rodríguez, 2008).

Según Salinas y Malpartida (2020), las exigencias de las empresas en cuanto al recurso humano están influenciadas por su necesidad de subsistir en mercados con altos niveles de competitividad, llevándolas a adoptar herramientas y modalidades diversas para captar y atraer a los talentos más idóneos. Esto, por supuesto, ha conllevado a dejar a un lado los procesos tradicionales de reclutamiento y selección, dada su poca eficiencia, y abrirle camino a la conectividad, la gestión tecnológica y la utilización de instrumentos y técnicas innovadoras para identificar el potencial de los candidatos y adaptarse ágilmente a cambios en procesos de gestión por medio de la tecnología (Salinas & Malpartida, 2020).

Además, hoy en día las empresas deben enfrentar rivalidades en lo relacionado con captación y atracción de talentos, lo cual exige una actualización de conocimientos y técnicas asociados al reclutamiento y la selección de personal, con el fin de aumentar la asertividad en la contratación y cumplir sus objetivos a nivel de mercado (García, Gática & Cruz, 2016).

Es así como las técnicas de reclutamiento y selección de personal han evolucionado, de estar en publicaciones en el periódico, a gestionarse por medio de tecnologías como la inteligencia artificial, el big data y blockchain.

2.2. Evolución de procesos de reclutamiento y selección de personal

El desarrollo del trabajo y del hombre llevó desde sus inicios a la necesidad de la división de las funciones entre los miembros de las comunidades. En la prehistoria, el trabajo era distribuido teniendo en cuenta el sexo, las características físicas y la edad de los participantes (Romero, 2016). En esta época se sitúa el primer momento de la actividad de selección de personas. Resulta conveniente, para la explicación de este momento, traer a colación los aportes y el tratamiento dado por los filósofos de la antigua Grecia al pensamiento psicológico. Por ejemplo, Platón reconoció las diferencias individuales entre los hombres (Heibreder, 1971), y en la República, que era el estado ideal, los hombres debían ser elegidos para cumplir las distintas tareas según su capacidad. Este es solo uno de los intentos de explicar la conducta humana en la antigüedad.

Luego, en la edad media, los trabajos pasaban de padres a hijos de forma hereditaria, así como la clase social condicionaba la elección y las posibilidades de desempeño de una actividad determinada. La selección sistemática de personal surge luego de la escuela de administración científica de Friederick Taylor (1903), quien empezó a abordar en su concepción de la organización del trabajo principios como la selección y el entrenamiento de los trabajadores, que implicaba el estudio del individuo con base en sus aptitudes y rasgos psicofisiológicos. A pesar de que no se tiene constancia de la fecha de sus inicios, la selección de personal ha cobrado un rol fundamental en las organizaciones, entendiéndose que los primeros procesos de selección pudieron darse en la primera guerra mundial, donde empiezan a realizarse pruebas para seleccionar reclutas y oficiales. Años luego, en la revolución industrial, las organizaciones inician sus primeros

episodios de selección, que eran realizados por supervisores, tomando como base la observación y datos subjetivos. Dichos procesos fueron incrementando su complejidad, dando surgimiento a las “Oficinas de selección” (Romero, 2016).

Junto con todos estos avances, se provocó una mayor socialización de los procesos y surgió la necesidad de agrupar a un conjunto de personas, impulsando la creación de un área dedicada a la selección de personal. Con esto, se introduce a finales de los 70’s la denominación de “Recursos Humanos” por autores norteamericanos (Romero, 2016).

La evolución en los procesos de reclutamiento y selección, y en general en todo lo que tiene que ver con gestión humana en las empresas, responde a diversos criterios y antecedentes de gran relevancia. En primer lugar, es conveniente traer a colación que los procesos de contratación en sí mismos han cambiado en las últimas dos décadas, en el marco de una transición de la simple entrega de currículos en hojas de papel a un proceso de recopilación y análisis de solicitudes de empleo a través de medios digitales. Anteriormente, la hoja de vida o curriculum se reducía a una hoja de papel, mientras que hoy en día los datos y la información de los candidatos se registra en línea, facilitando el trabajo de los reclutadores. Así, la aplicación de las TIC en estos procesos ha traído consigo beneficios como la reducción de costos derivados del proceso a largo plazo, la disminución de tiempos en la selección de candidatos, la estandarización de buenas prácticas, la consulta de información relevante en tiempo real y la eliminación de sesgos en la escogencia de los candidatos (Blasco, 2004).

De esta forma, como lo establece Deloitte (2017), la digitalización de los procesos de reclutamiento y selección ha generado cambios de gran impacto en la captación de capital humano

para el mercado laboral. A continuación, se presentan algunas de las cifras que evidencian esta afirmación:

- El 73% de los miembros de departamentos de recursos humanos en el mundo considera importante que los procesos sean guiados por herramientas digitales. Este porcentaje asciende a 81% para América Latina, si el análisis se segmenta por regiones.

Con estas cifras y la información previamente planteada, queda claro que la combinación de plataformas, personas y trabajo es más eficiente que la selección a cargo de un grupo de personas sin apoyo tecnológico. Esto se evidencia con más impacto en áreas en las que el desempeño es fácilmente medible, para lo que se utilizan softwares y otras herramientas tecnológicas que, con códigos ya programados, definen qué tan bueno es un candidato y en qué equipo puede encajar más para generar más valor.

Según Estébanez (2019), existen 4 fases evolutivas del reclutamiento y esta evolución se ha dado como respuesta al ingreso de las nuevas tecnologías de la información y a todos los cambios desde la década de los 90 hasta la actualidad en lo que tiene que ver con la visión del ser humano en las empresas. Las 4 fases evolutivas planteadas por Estébanez (2019) son:

- Reclutamiento 1.0: Comienza en la década de los 90 con procesos de selección que eran complejos dadas las diversas limitaciones que existían para los actores del proceso, tanto reclutadores como candidatos. En esta fase, generalmente se llevaba el currículum a las empresas físicamente, o por carta. Las ofertas laborales se publicaban en periódico. Al ser la era del papel, todas las hojas de vida se organizaban en carpetas y había varias carpetas con cada proceso de selección por empresa. En simultaneo a estos procesos, comienza el uso del internet y la web 1.0, en donde la web era estática no permitían adjuntar archivos,

comentar o dar retroalimentación. Por último, el reclutamiento se realizaba por medio de bases de datos personales de cada empresa.

- Reclutamiento 2.0: En el año 2000 comienza la era de la información y, con ella, un modelo de reclutamiento de candidatos por medio de la red. Esta fase se caracterizó por la revolución del internet y la web 2.0 dinámica, al igual que la inclusión de los teléfonos móviles, que permitían gran versatilidad y un mayor alcance en la difusión de ofertas laborales.

“Con el surgimiento de las redes sociales y los portales de reclutamiento, el profesional de recursos humanos consigue una aproximación bastante estrecha a la persona y una cantidad de datos que nunca se podrían haber obtenido utilizando métodos convencionales. Los perfiles colgados en las redes sociales, bien gestionados y rigurosamente utilizados permiten ver literalmente dentro del interior del candidato potencial. Un análisis 2.0 hecho a conciencia, con las técnicas adecuadas y usando las aplicaciones y herramientas correctas, puede ayudar a confirmar si una persona posee el talento que se busca para el puesto. Todo esto, en un tiempo récord, con un coste mínimo y un considerable índice de certeza”.

(Estébanez, 2019, párr. 4)

- Reclutamiento 3.0: También denominado por Estébanez (2019) “Escalado cualitativo en evolución del talento”, consistió en el auge del internet, las redes sociales y el uso de teléfonos móviles. Estos 3 elementos representativos comienzan a ser parte de la vida cotidiana de cualquier profesional, y redes como LinkedIn o Behance adquieren fuerza y significancia. Se implementan mejoras en los portales de empleo online y se segmentan. Surgen blogs especializados y otras herramientas que implican una gestión del

reclutamiento “multisitio”, que quiere decir que la misma oferta de empleo puede estar activa en diferentes fuentes y, así, aumentar su impacto (Estébanez, 2019). Adicionalmente, la gestión del recurso humano en las etapas de reclutamiento y selección mejora gracias al desarrollo de software específico para recursos humanos, el cual ya había surgido en la ola 2.0 pero se mejora considerablemente en cuestión de 8 años.

- Reclutamiento 4.0: Esta es la ola en la que se mueve el reclutamiento y la selección de personal hoy en día. Se caracteriza por ser una prolongación del reclutamiento 3.0 con una diferencia notable: la imagen de marca, que aplica no solo para las empresas sino también para los candidatos. Actualmente es muy común encontrar candidatos que, además de tener un perfil profesional en LinkedIn, también disponen de un portafolio, blog, o red social en la que desarrollan un proyecto o donde los reclutadores pueden ver con claridad su trayectoria, valía y aptitudes, en tiempo real. De igual forma, las empresas hoy son conscientes de la relevancia de formar parte de la vorágine digital y anticiparse a las necesidades del mercado. En esta última fase evolutiva del reclutamiento, las empresas han evidenciado importantes beneficios, como tener un mayor acceso a candidatos dada la viralización o masificación que producen las redes sociales. Además, las empresas han optimizado su tiempo y dinero, dado que las nuevas tecnologías permiten la mitigación de costos con activos intangibles como softwares de gestión de personal que son económicos y, en algunos casos, incluso gratuitos, que permiten también el ahorro de tiempos. Por otro lado, la tecnología también ha contribuido a que las empresas obtengan una mayor segmentación de ofertas en redes por estudios, experiencia, edad, disponibilidad, localización, entre otras categorías, lo que permite que las empresas encuentren perfiles que se ajusten con mayor precisión a las características requeridas.

2.3 La agenda de la competitividad de las empresas desde recursos humanos

Sobre el debate académico de si se debiera acabar con los recursos humanos, David Ulrich (2004) establece que “es una tontería y un debate sin sentido”. Este autor plantea que, si bien los recursos humanos deben acabarse si no logran generar valor o dar resultados, la cuestión más útil de considerar es ¿cómo hacer que los recursos humanos creen valor y den resultados?

De igual forma, el autor cuestiona los textos académicos más recientes sobre recursos humanos, en los que se habla de lo que los profesionales de recursos humanos hacen, cuando el foco debería estar en lo que estos profesionales aportan. Con este cambio en el enfoque, se cuestionan las creencias y supuestos sobre los profesionales de recursos humanos, las prácticas del área y los distintos aspectos de esta. Los profesionales de recursos humanos deben ser mucho más que personas que están de paso por la función de recursos humanos y pasar a ser socios, actores y pioneros, expertos con base teórica a quienes les motiva la competitividad y que actúan según un cuerpo de conocimientos para la toma de decisiones de negocios conscientes. Por tanto, las prácticas de recursos humanos deben diseñarse para crear valor y proporcionar resultados, teniendo en cuenta que son procesos organizativos que pueden aumentar la competencia individual y las capacidades de la organización. Así, cuando las prácticas de recursos humanos coinciden con las necesidades de los clientes internos y externos, las empresas aumentan sus probabilidades de tener éxito.

Con base en este planteamiento, Ulrich (2004) plantea una agenda con la que los gerentes y profesionales de recursos humanos pueden convertirse en los adalides de la organización competitiva del futuro, sugiriendo que los recursos humanos son la clave del éxito para enfrentar ocho desafíos fundamentales a los que tienen que hacer frente los ejecutivos. En cada uno de los desafíos, se explica cómo las prácticas de recursos humanos deben agregar valor

mensurable, cómo las funciones de recursos humanos deben aportar resultados en los negocios, y cómo los profesionales de recursos humanos deben desarrollar la disciplina de una profesión, cumplir nuevos papeles y demostrar nuevas capacidades. Esencialmente, esta nueva agenda competitiva requerirá de nuevas formas de pensar sobre las prácticas, las funciones y los profesionales de recursos humanos. En la tabla a continuación, se exponen los desafíos identificados por Ulrich (2004) y el cómo éstos pueden afrontarse desde los recursos humanos, planteando una nueva agenda de competitividad que establece el gran valor que los recursos humanos deben aportar al cumplimiento y la materialización de las promesas estratégicas en las organizaciones.

Ilustración 2. Agenda de competitividad de Ulrich (2004)

Desafíos	Cómo afrontarlos bajo la nueva agenda de competitividad de Ulrich (2004)
La globalización	Implica nuevos mercados, productos, conceptos, capacidades y formas de pensar los negocios. Las cuestiones que debe hacerse una compañía que quiera crear capacidad organizativa global deben ser: ¿cuáles son las capacidades y perspectivas específicas necesarias para ser un competidor global exitoso? ¿qué proporción del equipo gerencial existente tiene esas capacidades

	<p>globales? ¿qué proporción del mismo es sensible a las diferencias sutiles en los mercados y productos globales? ¿qué proporción de ese equipo podría presentar los intereses de la firma adecuadamente a un amplio auditorio global? ¿qué proporción se siente cómodo con las cuestiones globales? ¿qué proporción podría sentirse cómodo en una cena de trabajo con clientes clave de otros países? ¿qué proporción entiende y podría explicar las diferencias culturales y religiosas más importantes que existen en el mundo y cómo éstas impactan el mercado de bienes y servicios que ofrece la firma? ¿cómo comparte información globalmente la organización? ¿qué sistemas de incentivos alentarán a los empleados a moverse e intercambiar ideas por todo el mundo? ¿cómo pueden los empleados obtener experiencia global sin sufrir los problemas del que está lejos de su tierra? ¿cómo puede la empresa crear un marco conceptual que</p>
--	---

	<p>respete las condiciones locales y que a su vez sustente el pensamiento global?</p> <p>Los gerentes operativos y profesionales de recursos humanos que hagan frente a estas cuestiones deben crear nuevas formas de pensar acerca de las empresas. Así, en la organización global de este siglo, será menos importante ir cada día a la misma oficina, que el aprovechamiento virtual de los recursos globales disponibles.</p>
<p>La cadena de valor para la competitividad de la empresa y los servicios de recursos humanos</p>	<p>La creación y operación de organizaciones con mayor sensibilidad al cliente es uno de los temas más relevantes en este contexto. La sensibilidad implica asumir innovación, toma de decisiones rápidas, el liderazgo de una industria en precio o valor y la vinculación efectiva con proveedores y vendedores para lograr crear una cadena de valor para los clientes. Para soportar el argumento de la cadena de valor, es importante, según la investigación, que la actitud de los empleados se correlaciona estrechamente</p>

	<p>con la actitud del cliente. El reenfoque de las prácticas de recursos humanos, haciendo más énfasis en la cadena de valor y quitándole importancia relativa a las actividades de la firma, tiene profundas implicaciones. El entrenamiento debe tener una visión enfocada en la cadena de valor, para que interrelacione a los proveedores, empleados y clientes en equipos de cadena de valor.</p>
<p>Rentabilidad por medio de costos y crecimiento</p>	<p>Aunque la rentabilidad siempre será una cuestión de peso en el futuro, el camino aceptado hacia la rentabilidad probablemente cambie. El beneficio ahora deberá surgir de una combinación optima entre mayores ingresos y menores costos. Durante años, las ecuaciones de rentabilidad se han enfocado en la reducción de costos; sin embargo, con mayor frecuencia en la actualidad los ejecutivos están dándose cuenta de que hay una parte importante en la ecuación de rentabilidad que se estaba dejando a un lado:</p>

el aumento de los ingresos. De esta forma, no se trata de reemplazar costos por crecimiento, sino de encontrar formas de alcanzar un crecimiento que sea rentable. Los tres caminos al crecimiento que existen tienen implicaciones de recursos humano:

- 1. Crecimiento mediante la potenciación de clientes:** implica el esfuerzo de la empresa por inducir a sus clientes actuales a comprar un volumen mayor de productos. **Las empresas que buscan potenciar a sus clientes deben crear procesos y entrenar gente para que logre conectar ágilmente con las necesidades de esos clientes.**
- 2. Potenciar las capacidades centrales:** para crear nuevos productos, debe transformarse el conocimiento surgido de la investigación en productos de consumo. **Esto va a requerir de la formación de equipos de**

	<p>competencia o introducción de productos. Muy frecuentemente, nuevos productos significan nuevos ingresos.</p> <p>3. Fusiones, compras o joint ventures: en los procesos de integración que siguen a una fusión se espera una significativa respuesta de la organización, y la compatibilidad cultural es uno de los retos más importantes y difíciles de enfrentar.</p>
<p>Hacer centro en las capacidades</p>	<p>En el camino de materializar la visión estratégica de la organización, es importante redefinir las capacidades de esta para dar sustento e integrar las capacidades individuales. Estas capacidades pueden ser duras, como la tecnología; blandas, como la capacidad de la organización para moverse más rápido en el mercado o traer ejecutivos valiosos de otros países. Estas últimas son las más difíciles de crear y copiar. La</p>

investigación muestra que las organizaciones están trabajando en cuatro direcciones, en lo que a capacidades respecta: capacidades de confianza, el derribo de las propias fronteras, el logro de una capacidad de cambio y el aprendizaje y logro de un cambio que se construya y sostenga por la propia organización. En este sentido, **los profesionales de recursos humanos deben encuadrar lo que hacen en términos de las capacidades que s necesario crear.** Ya más que contratar, entrenar o premiar a individuos, esas actividades deben llevarse a cabo con el propósito de crear un conjunto de capacidades de la organización. Las siguientes son las preguntas que deben hacerse los gerentes y profesionales de recursos humanos: ¿qué capacidades existen actualmente en la firma? ¿qué capacidades se requerirán para el éxito futuro de la firma? ¿cómo podemos poner las capacidades a tono con las estrategias de la empresa? ¿cómo podemos diseñar las prácticas de recursos

	<p>humanos para crear las capacidades requeridas? ¿cómo podemos medir el logro de las capacidades requeridas?</p>
<p>Cambie, cambie y cambie un poco más todavía</p>	<p>Los directivos, empleados y organizaciones deben aprender a cambiar más ágilmente y a hacerlo cada vez con más comodidad. En esto, los profesionales de recursos humanos juegan un rol importantísimo, pues deben ayudar a sus organizaciones a cambiar definiendo modelos para el cambio, difundiéndolos por toda la organización y auspiciar por su ininterrumpida aplicación. En este camino, deben hacerse las siguientes preguntas: ¿cómo desaprender lo que se ha aprendido? ¿cómo honrar el pasado y adaptarse al futuro? ¿cómo alentar que se corran riesgos necesarios para el cambio, sin poner en peligro la firma? ¿cómo determinar qué prácticas de recursos humanos deberán cambiarse para lograr la transformación y cuáles no serán modificadas para asegurar la</p>

continuidad? ¿cómo se ganarán los corazones y mentes de los integrantes de la empresa, para el cambio? ¿cómo cambiar y aprender más rápido?

Por otro lado, es común que suceda que los ejecutivos dan discursos potentes sobre la necesidad de cambio, pero en la cotidianidad de su trabajo no hacen lo que dicen. Dado que los empleados prestan más atención a lo que los ejecutivos hacen, que a lo que dicen, **los profesionales de recursos humanos tienen también la ineludible responsabilidad de exigir a los ejecutivos que actúen de acuerdo con sus propias palabras.** Todo esto, sin insolencia y con cortesía, persistiendo sin prepotencia. Las organizaciones con gerentes y profesionales de recursos humanos capaces de crear organizaciones que respondan con más rapidez que sus competidoras a cambios predecibles e impredecibles, serán las más exitosas.

<p>La tecnología</p>	<p>Las innovaciones tecnológicas, que se dan más rápido de lo que se imaginó jamás, conjuran nuevos mundos de acción empresarial, pues han empequeñecido el mundo, haciéndolo más cercano y rápido.</p> <p>Los gerentes y profesionales de recursos humanos deben ser intencionados en utilizar la tecnología como parte viable y productiva del ámbito laboral. Es importante que se adelanten al devenir de la información y aprendan a maximizar su uso para lograr resultados en los negocios.</p>
<p>Atraer, retener y medir la competencia y el capital intelectual</p>	<p>Las firmas exitosas en un medio de negocios tan cambiante, global y tecnológicamente exigente serán aquellas que logren atraer, formar y retener individuos con capacidad, perspectiva y experiencia suficiente para conducir un negocio global. Los gerentes y profesionales de recursos humanos deberán asegurarse capital intelectual con líderes que se sientan cómodos en muchos contextos</p>

	<p>globales, que aprecien y puedan aprovechar la potencialidad de diversas culturas y que puedan equilibrar economías de escala con respuestas locales. Constituye un desafío el conformar un equipo con nuevos talentos de gestión, lo que implica la creación de nuevos modelos de conducción. Si no hay conductores con las capacidades del futuro, es importante que se creen o se descubran. El aseguramiento de capital intelectual también implica el aprendizaje sobre cómo intercambiar ideas e información en la compañía con mayor rapidez. Finalmente, el asegurar capital intelectual conduce al aprendizaje rápido, y una organización que tenga la capacidad de aprender rápidamente, esparce las ideas y la innovación cada vez más ágilmente y atravesando fronteras a través de procesos de flujo de información cada vez mejores.</p>
--	--

<p>Racionalizar no es transformación</p>	<p>La transformación real se da cuando clientes y empleados pasan de tener visiones esencialmente distintas de una firma, a cuestiones similares. Aunque la transformación no es fácil, es mucho más importante que el lanzamiento de un producto o la expansión del mercado, pues el impacto de una nueva identidad para empleados y clientes dura más que cualquier producto original y se extiende más allá de cualquier mercado. Los gerentes y profesionales de recursos humanos capaces de centrarse en la transformación crean cambios fundamentales y duraderos.</p>
--	--

Nota: Tomado de Ulrich (2004)

La anterior tabla basada en los planteamientos de Ulrich (2004) corrobora la justificación de la relevancia del trabajo de grado en curso, sobre todo si se observan los desafíos relacionados con la tecnología y con la atracción, retención y medición del capital intelectual. Lo establecido por Ulrich (2004) en estos dos desafíos demuestra que, actualmente, las empresas deben ser capaces

de utilizar la tecnología a su favor para responder a un sinfín de necesidades que surgen a partir de la globalización; y, que además, deben tener crear las capacidades de atraer, retener y medir su capital intelectual, de forma eficiente y proactiva, lo cual implica, como se estudiará durante el resto del trabajo, la utilización de las tecnologías disponibles para que los procesos de reclutamiento y selección permitan cumplir con las estrategias corporativas en todos los ámbitos. En este sentido, los profesionales de recursos humanos dejan de ser importantes por lo que hacen, y empiezan a serlo por todo el valor que aportan a la organización en la búsqueda de aumentar sus niveles de competitividad.

3. Marco teórico

Para estudiar el impacto de la tecnología en los procesos de reclutamiento y selección de talento humano, es importante entender los conceptos generales que enmarcan el trabajo de grado en cuestión. En esta sección, se detallan los conceptos más relevantes relacionados con la gestión del talento humano.

3.1. Modelos de gestión por competencias

En un mundo tan globalizado y competitivo a nivel empresarial como el actual, las organizaciones deben evolucionar y desarrollarse cada vez más ágilmente, persiguiendo el cumplimiento de sus objetivos y guiándose por los principios corporativos que los orientan. En un sector específico, los procesos administrativos, financieros y productivos pueden ser similares entre organizaciones, pero aun así cada organización desarrolla sus actividades en un entorno propio, lo que significa que sus técnicas de gestión son distintas. Esto exige que sus objetivos, metas, principios y estrategias deban ser claros en todas las áreas, y que los colaboradores de todas y cada una de las áreas tengan consciencia de su responsabilidad sobre el cumplimiento de tales objetivos, bajo los principios y valores ya definidos. Así, es importante que se considere que las empresas son un conjunto de personas que llevan a cabo actividades para la consecución de objetivos planificados, y que la fuerza que sostiene a una organización está en sus personas, su sistema de integración, sus capacidades y su grado de compromiso personal y hacia la organización. En este sentido, el éxito o fracaso de una empresa no tiene que ver con lo que se percibe a simple vista, sino con el conocimiento y el aprovechamiento de las capacidades y habilidades de las personas para conseguir los objetivos fijados por la empresa (Ernst & Young, 2008). Viéndolo así, se justifica el porqué de la importancia creciente de la gestión de los recursos humanos.

Los modelos de gestión por competencias son, según Cruz y Peggy (2002), modelos de gerenciamiento que permiten evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo de la persona que lo ejecuta, además de permitir la flexibilización de la organización, al lograr separar la organización del trabajo y la gestión de personas. Cruz y Peggy (2002) proponen que las ventajas de los modelos con competencias están relacionadas con la definición de perfiles profesionales, el desarrollo de equipos, la visualización de puntos débiles, el aumento de la proactividad y la optimización de resultados.

Por otro lado, Momolar (2001) hace referencia a la dirección de personas como una instancia que debe basarse en las competencias y contemplar integralmente las dimensiones estratégica, humana y comportamental, dando a entender que el papel que desempeñan las personas en la organización no es solo ocupar un puesto de trabajo, sino que además deben esforzarse por contribuir al cumplimiento de los objetivos globales de la organización.

Estas dos posturas, que son distintas, pero se complementan, plantean la necesidad de poner al colaborador en el centro de la estrategia corporativa y promover su desarrollo personal y profesional, de forma que haya una integración entre el bienestar y desarrollo del trabajador y el cumplimiento de los objetivos de la empresa y, por tanto, su crecimiento y desarrollo.

La estructura de un modelo de gestión de competencias debe comprender (Nadruz, 2013):

- El diseño y la evaluación de puestos de trabajo;
- El reclutamiento y la selección
- Los planes de carrera
- La remuneración y compensación
- La formación y desarrollo

El modelo funcionará si y sólo si hay una interconexión adecuada y coherente entre cada uno de sus componentes y una eficiencia en el desarrollo y ejecución de este.

La incorporación de las teorías de competencias ha revolucionado el ámbito empresarial en todo el mundo. Hoy en día, no es suficiente cumplir con requisitos académicos, experiencia laboral, certificaciones o un perfil en general, sino que las organizaciones se encuentran en una búsqueda constante de un mejor talento humano, enfocándose en la tenencia de competencias. Las competencias, según Martha Alles (2005), hacen referencia a “... *las características de personalidad devenida de comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo*”. Según la misma autora, por su parte, el talento es “*un conjunto de dones naturales o sobrenaturales con los que Dios enriquece a los hombres*”.

Considerando ambas definiciones, es posible destacar la equivalencia entre la “gestión del talento” y la “gestión de competencias”. Lo que sucede es que, hoy en día, algunas empresas entienden el talento como la experiencia y la posesión de estudios académicos y conocimientos, ignorando la tenencia de competencias. En un mercado laboral tan exigente y competitivo como el actual, no es suficiente realizar solamente actividades que busquen candidatos que estén preparados académicamente y que posean experiencia, sino que también es sumamente importante considerar las competencias, evaluarlas y tenerlas en cuenta para los procesos de gestión del recurso humano. Por esto, las empresas deben definir con claridad las destrezas y características que desean en sus colaboradores, y que les permite ser más efectivos en el desarrollo de su actividad.

Martha Alles (2005), en su obra titulada “Desarrollo de talento humano basado en competencias”, menciona la importancia de la voluntad para la puesta en práctica de las capacidades, afirmando que el talento requiere capacidades con compromiso y acción, los tres al

tiempo. De esta forma, se entiende que las capacidades son fundamentales, pero que, si no se complementan con competencias, no tendrán el efecto deseado en el desarrollo de las funciones en la organización; por esto, se hace fundamental la adopción de un modelo de competencias para los trabajadores de cualquier empresa, que tenga el objetivo de desarrollar habilidades, mejorar el clima laboral y obtener resultados de alto impacto para la organización.

Para implementar un modelo adecuado de gestión de competencias, la base que soporta todo el desarrollo es la selección de profesionales con capacidades, quienes a su vez creen un entorno motivador para el resto de los trabajadores y genere un clima que estimule la contribución al desarrollo de los objetivos organizacionales.

Con este fin, lo primero es identificar y definir las competencias que deben tener los trabajadores de una empresa para alcanzar la misión; luego, se definen las competencias por proceso y, finalmente, las de cada posición.

Bajo el desarrollo de este tipo de modelos, cada acción que un trabajador emprende estará contribuyendo directamente al éxito del negocio, haciendo que el alineamiento de los comportamientos del trabajador con las metas de la empresa deje de ser un problema del plano administrativo y se transforme en una necesidad estratégica (Becker, Huselid & Ulrich, 2001).

3.2. Gestión de recursos humanos como proceso

La gestión de recursos humanos se basa en el ajuste entre lo que la compañía necesita para cubrir un puesto vacante y lo que el futuro trabajador es capaz de aportar (Romero, 2016).

La búsqueda constante de ese ajuste está integrada de un grupo de procesos básicos (Chiavenato, 2011):

1. La admisión de personas, que comprende el sistema de reclutamiento y selección de personal.
2. La aplicación de personas, que es el proceso utilizado para diseñar las actividades que las personas van a realizar en la empresa, así como un sistema de orientación y acompañamiento de su desempeño. En este segundo proceso se incluyen el diseño organizacional y diseño de puestos, el análisis y descripción de puestos, la orientación de las personas y evaluación del desempeño.
3. Compensación de personas, que consiste en la creación de incentivos para los trabajadores y la satisfacción de sus más sentidas necesidades. Aquí se incluyen recompensas, remuneración y beneficios, y servicios sociales.
4. Desarrollo de personas, que se emplea para capacitar al personal y potencializar su desarrollo profesional y personal. En este proceso, se incluyen elementos como el entrenamiento, los programas de cambio y desarrollo de carrera y programas de comunicación e integración.
5. Mantenimiento de personas, que están asociados a la creación de condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para el adecuado desarrollo de las actividades de las personas y la promoción de su bienestar. Se incluyen actividades de administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida, y mantenimiento de relaciones sindicales.
6. Evaluación de personas, que tiene que ver con el acompañamiento y control de las actividades de las personas y la verificación de resultados. Incluye bases de datos y sistemas de información gerencial.

Ahora bien, la gestión de recursos humanos comienza con el reclutamiento y la selección de personal, lo cual indica que esta debe ser altamente eficiente, dado que los demás procesos dependerán de la cualificación del personal que se contrata (Bretones y Rodríguez, 2008). De esta forma, el proceso de admisión (el número 1. en la cadena de gestión de recursos humanos) comprende la búsqueda de la adecuación entre lo que la empresa requiere y lo que las personas ofrecen. Dada su importancia y el avance de las tecnologías de la información y comunicación (TIC), las empresas han aprovechado algunas herramientas tecnológicas disponibles para reclutar, seleccionar, contratar e inducir, conformando el personal.

3.3. Reclutamiento

Este proceso comienza con el reclutamiento de personal, en el que la empresa busca conseguir el mayor número de candidatos posibles para ocupar una vacante (Romero, 2016). Hoy en día, el éxito de una organización es un resultado también de la apropiada elección de capital humano para el buen funcionamiento y desarrollo de tareas y procesos en la empresa. Si la empresa, por grande o buena que sea, no es capaz de seleccionar de forma precisa a su personal, le será difícil alcanzar sus objetivos, lo que podría ciertamente llevar al fracaso empresarial. Es por esto que, para las empresas es sumamente importante seguir pasos firmes que les permitan adquirir el mejor capital humano.

En este sentido, el reclutamiento de personal puede definirse como un conjunto de procedimientos orientados a atraer e identificar candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos en la organización (Bretones y Rodríguez, 2008). La necesidad de captar nuevo personal tiene distintas causas: por ejemplo, la expansión de la empresa, la creación de nuevos

puestos o las promociones internas. Según Chiavenato (2011), el proceso de reclutamiento debe seguir determinados pasos:

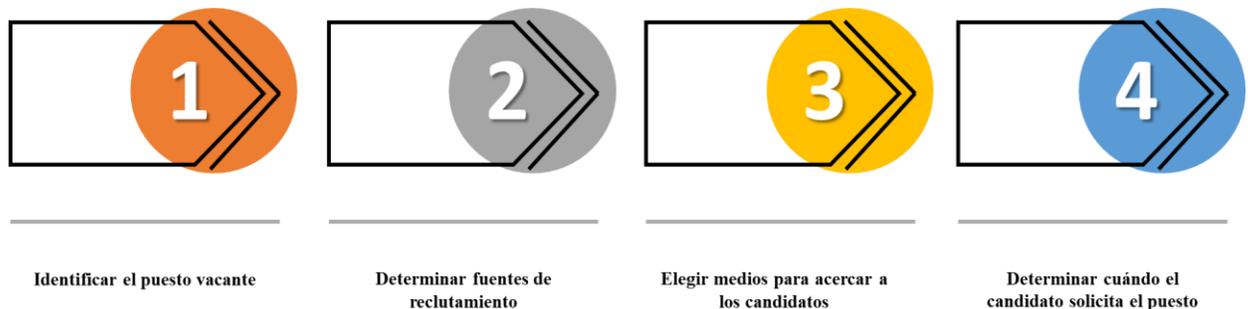


Ilustración 3. Pasos del proceso de reclutamiento de personal.

Este proceso se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes; así, se obtiene un conjunto de solicitantes, de los cuales luego se hará un proceso de selección de empleados (Alles, 2000). Para iniciar el proceso, el reclutador identifica las vacantes que están disponibles o lo estarán, y toma en consideración los análisis de puestos. El reclutamiento en sí genera una serie de sistemas de información, entregando datos sobre el conocimiento, capacidad y experiencia de los candidatos, permitiéndose así la toma de decisiones estratégicas (Werther y Davis, 2008).

Algunas empresas tienen a su cargo el proceso de reclutamiento de personal, que son aquellas que tienen un área especializada de recursos humanos; no obstante, hay empresas que prefieren tercerizar este servicio con empresas especializadas en recursos humanos, que en la actualidad son muy comunes dada la consciencia que hay sobre la relevancia de hacer un reclutamiento y selección de personal adecuado, capacitado y que garantice el cumplimiento de las labores o funciones del cargo.

Existen dos tipos de reclutamiento: el interno, que consiste en buscar el perfil requerido en empleados que ya hacen parte de la organización; y el externo, que comprende la atracción de talento en el mercado laboral, fuera de la organización. Las organizaciones podrán, según sus políticas, realizar solo reclutamiento interno, solo externo, o una combinación de ambos. Ambas fuentes de reclutamiento tienen sus ventajas e inconvenientes, los cuales es importante analizar para decidir a cuál recurrir.

El reclutamiento interno, por ejemplo, tiene ventajas como el bajo coste económico del proceso para la empresa, el previo conocimiento de las capacidades, habilidades y conocimientos del trabajador, la no necesidad de tiempo de adaptación a la cultura organizacional por parte del empleado. Además, reduce la curva de aprendizaje y la alineación con la cultura organizacional, así como favorece los procesos internos de desarrollo de personas. Por otro lado, este tipo de reclutamiento también presenta ciertos inconvenientes, como lo son: es necesario que la empresa disponga de personal con potencial de desarrollo, y los posibles conflictos entre empleados que quieran ocupar el puesto vacante (Romero, 2016).

Por otro lado, cuando las organizaciones deciden que sus fuentes de reclutamiento interno no son suficientes y requieren buscar externamente, hay una ventaja esencial, y es la adquisición de personal nuevo, con ideas nuevas y frescas para la organización (Romero, 2016). En algunas ocasiones los departamentos de recursos humanos escogen el reclutamiento externo para tener un abanico de posibilidades más amplio y cumplir con los requerimientos necesarios, a pesar de que esto exija un mayor coste económico y mayor dedicación de tiempo.

Sobre el reclutamiento de personal, es importante tener en cuenta que:

- Es solo un eslabón de un proceso mucho más amplio, y se gestiona después de la elaboración del perfil profesional y antes de la fase de selección.
- El reclutamiento implica la localización y atracción de potenciales candidatos, lo que quiere decir que supone la identificación de fuentes idóneas de reclutamiento, así como métodos específicos de atracción de candidatos.
- El reclutamiento puede ser desarrollado por la misma empresa que requiere el perfil, o bien puede realizarse por medio de una empresa especializada en recursos humanos a través de un outsourcing.
- El objetivo más importante es atraer al número idóneo de solicitudes por puesto vacante. Además, debe atraer a candidatos que cumplan con los requisitos definidos, o que se adecuen al perfil profesional.
- El reclutamiento puede hacerse paralela o alternativamente en la propia organización, o en el mercado externo de trabajo (Coulter y Robbins, 2005).

Teniendo en cuenta tales características, es importante resaltar la implícita interacción social de toda acción de reclutamiento, que requiere una actitud activa por parte de los agentes involucrados: el reclutador (la empresa) y los reclutados (los potenciales trabajadores), teniendo dos elementos fundamentales: la comunicación y la información. Esto, dado que, por un lado, los candidatos desean obtener una información precisa y clara de cómo sería trabajar en la organización; y, por otro lado, las organizaciones necesitan tener información precisa del perfil del empleado, que es el aspirante que luego será contratado. La importancia de la información y la comunicación en el proceso de reclutamiento nos dirige a hablar de la evolución en los medios de reclutamiento, que ha sido inminente. Hasta mediados de los años 90s, se utilizaban herramientas como la prensa, las universidades, firmas consultoras, hojas de vida directas, organismos públicos

de empleo y empresas de trabajo temporal. Pero, con el surgimiento de avances tecnológicos importantes, en la actualidad se utilizan portales de empleo, redes sociales profesionales y otras redes sociales.

En lo que al reclutamiento se refiere, destacan dos elementos primordiales: las fuentes y los fines (García, y otros, 2016). En primer lugar, las fuentes, son los canales por medio de los cuales la empresa puede abastecerse de candidatos para cubrir un puesto de trabajo en específico, y pueden ser internas o externas. Cuando las empresas son pequeñas o medianas, es común recurrir a familiares o recomendados. Si es a nivel externo, la empresa puede recurrir a agencias de colocación, asociaciones profesionales y laborales, bolsas de trabajo, internet y otras herramientas tecnológicas que están disponibles. Además, algunos medios de difusión se utilizan para dar a conocer puestos vacantes, como medios impresos, radio, televisión y medios digitales. Por otro lado, los fines del reclutamiento son: determinar las necesidades presentes y futuras de personal, suministrar un número suficiente de personal cualificado a un coste mínimo, aumentar el éxito del proceso de selección, reducir el índice de rotación de personal y mejorar la eficiencia de la empresa a corto y largo plazo.

3.4. Selección de personal

La selección es el proceso que procede luego del reclutamiento, y comprende la escogencia final de los candidatos idóneos, dentro de una lista de candidatos, dándole la prioridad a la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible y considerando las actuales condiciones del mercado laboral (Werther y Davis, 2008). En esta fase del proceso, pueden llevarse a cabo distintas pruebas y técnicas, como por ejemplo entrevistas, pruebas de conocimiento, técnicas de simulación, casos o juegos de roles.

El proceso de selección es de suma importancia pues si se hace de forma adecuada, le permite a la empresa tener menos rotación de personal, menos ausentismo y un estado de ánimo más alto y una mayor satisfacción de los trabajadores. Este proceso comprende las siguientes etapas:

1. Evaluación del currículum
2. Evaluación de candidatos
3. Entrevistas
4. Exámenes psicológicos y de salud
5. Valoración general
6. Elección del candidato idóneo

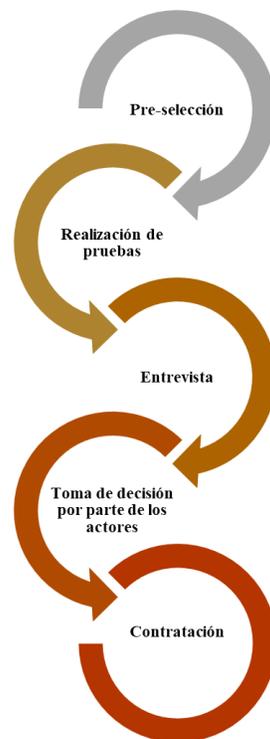
Según Chiavenato (2000), el proceso de selección más que ser un fin en sí mismo, es un medio para que la organización cumpla sus objetivos. Así, Chiavenato (2000) le da al proceso de selección de personal un lugar primordial en la empresa, estableciendo que de este depende el cumplimiento de los objetivos.

La etapa de selección no debe entenderse como un sistema eliminatorio de personas no aptas, sino, más bien, como la búsqueda de aquel candidato que, comparativamente, más posibilidades tenga de adaptarse a las exigencias del entorno y desarrollarse con él. Entonces, esto implica la existencia de dos variables: una comparativa, pues se trata de una comparación entre los requisitos del cargo y el perfil de características del candidato; y una decisoria, que se genera una vez finalizada dicha comparación. Esto nos lleva a pensar que deben establecerse una serie de “predictores” y criterios válidos, que permitan comparar y tomar decisiones. Así, el predictor sería cualquier medio o instrumento capaz de predecir un acontecimiento o resultado determinado

(como es el caso de una prueba psicológica, por ejemplo), y el criterio sería la medida de éxito o fracaso de los predictores. Para establecerlos, es importante tener en cuenta las siguientes premisas:

- Conocimiento exhaustivo de las características del puesto vacante
- Información sobre las diversas técnicas de selección existentes y su valor predictivo
- Determinación en cada caso de los procedimientos y técnicas más adecuados para identificar los candidatos idóneos con el menor costo de tiempo y esfuerzo posibles, sin sacrificar el rigor y nivel predictivo de los resultados.

Ilustración 4. Etapas del proceso de selección



El proceso de selección, generalmente, se compone de las etapas que muestra la ilustración a continuación:

1. En primer lugar, una etapa de **preselección**, en la que se revisan todas las candidaturas recibidas y se analiza si los candidatos cumplen o no los requisitos que la empresa demanda. Estos requisitos pueden ser clasificados de necesario cumplimiento o “imprescindibles”, por lo que aquellos candidatos que no los cumplan pueden ser eliminados de forma inmediata del proceso de selección. En cuanto a los requisitos cuyo cumplimiento no es absolutamente necesario, pero sí deseable, se podrá utilizar un proceso de baremación, que permite que esta fase se lleve a cabo de la forma más objetiva posible. De esta forma, los seleccionadores clasifican los requisitos solicitados para el puesto y otorgan una puntuación según su importancia con respecto a los demás. Por último, se analizan las hojas de vida y se puntúan según la baremación establecida y, como resultado, cada candidato obtiene una calificación.

Luego de la revisión de las candidaturas y la valoración de los currículums, se realiza una preselección, que le otorga el nombre a esta fase, y la cual implica que pasan a la siguiente fase solo los candidatos que cumplen los requisitos básicos o imprescindibles y que hayan obtenido las puntuaciones más altas.

2. La fase de **realización de pruebas** se lleva a cabo con el objetivo de evaluar a los candidatos con respecto a diversos aspectos. La realización de estas pruebas depende del puesto de trabajo y del tipo de organismo que realice la selección. Estas pueden ser, a su vez, de distintos tipos: conocimientos, ejercicios prácticos, casos de negocio, psicotécnicas, dinámicas de grupo, entre otras. Las distintas pruebas cumplen diversos objetivos, como se explica a continuación:

- Las **pruebas profesionales** son aquellas en las que el candidato debe demostrar sus competencias para la adecuada ejecución de las funciones del cargo para el que se postula. En estas, se evalúan tanto conocimientos como destrezas.
- Las **pruebas psicotécnicas**, por su lado, buscan medir los rasgos de personalidad, las capacidades, las aptitudes y los intereses de los candidatos, con el propósito de determinar objetivamente su idoneidad para el puesto a desempeñar. Este tipo de pruebas suelen utilizarse en procesos de selección en los que participan un gran número de aspirantes, ya que presentan la ventaja de que pueden aplicarse en grupo y permiten recoger en poco tiempo la información necesaria sobre las características de muchas personas. Además, se utilizan cuando se requieren perfiles con características muy concretas y específicas, en donde se les otorga gran importancia a rasgos de personalidad. Las pruebas de psicotécnicas pueden ser de inteligencia, de aptitudes o de personalidad. El tipo de prueba psicotécnica a utilizar dependerá de lo que se necesite evaluar en cada caso, pues no todos los tests miden lo mismo. Otro determinante de la prueba a utilizar puede ser el puesto para el que se realiza la selección.
- Por otro lado, las **dinámicas de grupo** consisten en la realización de actividades por parte de los candidatos, para que los seleccionadores observen y evalúen su comportamiento y actitudes dentro de un grupo de trabajo. Este tipo de pruebas permiten valorar aspectos que son difíciles de medir en entrevistas de trabajo, como lo son la capacidad de trabajo en equipo, el control emocional, la capacidad de comunicación, la capacidad de resolver problemas, la capacidad de persuasión, la iniciativa, las actitudes y las habilidades sociales. Algunos tipos de dinámicas de grupo son los ejercicios de presentación, los debates y los juegos de cooperación.

- Las **pruebas de conocimiento**, por su lado, buscan valorar si los candidatos cuentan o no con los conocimientos necesarios para el adecuado desempeño profesional en el puesto de trabajo al que optan. Estas pueden ser orales o escritas, y tratan de contenidos específicos relacionados con el puesto de trabajo, cultura general o idiomas.
3. La **entrevista** es una de las herramientas más utilizadas en los procesos de selección, pues es una de las que más información proporciona sobre los aspirantes. El profesional de selección cita al candidato preseleccionado para tener un encuentro en el que este podrá darse a conocer personalmente, a la vez que tendrá la oportunidad de responder a una serie de preguntas que tienen como fin ampliar la información recogida en la hoja de vida y aportar más datos sobre sus conocimientos, habilidades, experiencia y aptitudes. Las entrevistas pueden ser estructuradas, que son aquellas en las que el entrevistador sigue un guion para obtener respuestas concretas por parte del candidato; no estructuradas, que contrario al tipo anterior, permiten mayor libertad al entrevistador a la hora de realizar preguntas, pues no se sigue ningún guion; mixtas o semidirigidas, que son las más comunes, y corresponden a una mezcla entre las estructuradas y las no estructuradas; entrevistas de tensión, que se usan más que todo para cargos directivos, y tienen el propósito de evaluar si el potencial trabajador es capaz de mantener la calma y resolver la situación de una forma positiva y eficaz; entrevistas por competencias, que son las más utilizadas en el momento actual, y pretenden hacer pensar al candidato sin hacer las mismas típicas preguntas que ya los candidatos tienen preparadas, valorando competencias como la visión personal, la fortaleza emocional, la capacidad de aprendizaje y cambio, las competencias conversacionales y el trabajo en equipo. En la actualidad, gracias a las

avanzadas tecnologías de la información, estas entrevistas pueden realizarse de manera virtual, de forma que es posible ampliar el alcance y eliminar fronteras en estos procesos.

4. Antes de la fase de contratación, que es la final, viene una fase en la que **los seleccionadores valoran globalmente las candidaturas y toman una decisión** para determinar cuál es el candidato más idóneo para el puesto de trabajo. La decisión es comunicada al candidato idóneo y a los participantes del proceso. En este caso, resulta importante traer a colación que, en esta fase, no solo la empresa toma una decisión, sino que el candidato también está en la autoridad y la libertad de elegir si quiere trabajar en la empresa o si rechaza la oferta. Así, las empresas deben asegurarse de que los procesos de selección sean acogedores y que transmitan a los candidatos las características reales de la compañía, para así atraer al candidato y motivarlo a trabajar allí. Para expresar al candidato la decisión de que ha sido seleccionado, las empresas pueden hacer cartas de oferta laboral que se envían por correo, o hacer llamadas por celular para comunicar al candidato las condiciones del cargo y esperar la decisión final por parte de la persona.
5. La **fase de contratación** es la que sella el proceso de selección. En esta, al candidato se le solicitan algunos documentos personales para formalizar la vinculación con la empresa. Luego, tiene lugar la incorporación del nuevo trabajador a la empresa en el tiempo y forma que se establezca en el contrato.

Es importante tener en cuenta que este proceso puede llevarse a cabo de formas distintas según el tamaño de la empresa y los objetivos de contratación por puesto vacante. A su vez, al igual que en la fase de reclutamiento, las empresas pueden desarrollar este proceso por sí mismas o contratar servicios de outsourcing.

4. Resultados y hallazgos

Con base en los objetivos propuestos, a continuación, se presentan dos apartados derivados de la revisión de literatura especializada, y un tercer apartado relacionado con los resultados obtenidos de la realización de las entrevistas con personas de recursos humanos de diferentes organizaciones.

4.1. Las TIC y su aplicación en la gestión del talento

En un entorno tan competitivo como el actual, las empresas se han visto en la obligación de afinar todos sus procesos corporativos, entre ellos los que tienen que ver con recursos humanos, que con el paso del tiempo se han entendido como la base del éxito de cualquier empresa del siglo XXI.

Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) son herramientas muy potentes, que por sus características de rapidez y fácil uso favorecen la comunicación en la empresa a nivel interno, y por fuera de ella con grupos de interés (Guzmán & Del Moral, 2014). Al incorporar las TIC en la gestión del talento, se aprovecha la tecnología social y el recurso humano para generar valor agregado en la organización, favoreciendo la generación de sentido de pertenencia del personal (Robinson, 2009), y considerando que los *stakeholders* impactan el mantenimiento de una imagen corporativa según sus experiencias con la organización. En este sentido, la gestión del talento humano requiere del uso de herramientas TIC para que el recurso humano se desempeñe en pro del cumplimiento de objetivos organizacionales, así como de la utilización de herramientas sociales de la web 2.0 y los dispositivos móviles, para crear conocimiento colectivo para la solución de problemas (Armstrong & Taylor, 2014).

Estos factores en su conjunto han propiciado el surgimiento del e-recruitment, que es el sistema de captación y selección de talento por medio de internet, para optimizar los procesos. Así,

se ha vuelto de gran relevancia para las empresas la vigilancia de las nuevas tecnologías y avances en la materia, con el fin de poder aprovechar los innumerables beneficios.

Dentro de las innovaciones más destacadas, se encuentran: detección de necesidades de capacitación, administradores de tareas, medios para realizar entrevistas online, plataformas de gestión de candidatos, softwares colaborativos, entre otras. Además, las redes sociales están marcando tendencias como herramientas de reclutamiento y la selección, que más allá de ser una alternativa novedosa para captar nuevo recurso humano, se ha convertido en una estrategia de negocio en la que la disminución de costos es la principal ventaja para las micro, pequeñas y medianas empresas (González, 2005).

4.1.1. El internet en el reclutamiento y la selección de personal

La telemática, que es la combinación entre la informática y las telecomunicaciones, enmarca la era en la que se encuentra la humanidad en el momento, siendo el internet su principal exponente desde la perspectiva social y tecnológica (Castells, 1997).

El internet, en los procesos de reclutamiento y selección, ha sido utilizado como método de reclutamiento, como medio de evaluación de candidatos a distancia y como forma de ejercer el usufructo de los medios de evaluación por parte de los evaluadores (Castells, 1997).

De todos los procesos de gestión de recurso humano, el reclutamiento es en el que más se utiliza el internet. Cada vez se vuelven más populares las herramientas que el internet provee para la captación de talento. Es común encontrar que las organizaciones tienen portales web propios en donde publican sus vacantes y buscan atraer el talento que requieren, así como los portales de empleo, los cuales han cambiado las prácticas sociales de captación de talento y posicionando al reclutamiento en línea como el más eficiente y eficaz.

Resulta conveniente traer a colación que el reclutamiento online, en general, favorece más a los jóvenes que a los candidatos más maduros. En este sentido, puede identificarse una brecha de acceso al mercado laboral entre los jóvenes y los candidatos más maduros, lo cual puede considerarse una desventaja y debe obligar a las empresas a plantear alternativas que reduzcan dicha brecha y les permitan el acceso a todos los candidatos. Además de la brecha a nivel de edad, también hay que considerar que la utilización de computadoras, internet y otros medios electrónicos no es universal en la sociedad, produciéndose así otra brecha desde el enfoque social, que debe también ser tomada en cuenta por las empresas.

Sin embargo, el uso del internet ha sido de gran relevancia también teniendo en cuenta la diversidad generacional, pues permite la confluencia en una misma organización de personas con distintas edades, competencias, valores, ideas, aptitudes y formas de comunicarse, y, consecuentemente, con distintas fases de evolución tecnológicas, en donde se identifican las generaciones X, los baby boomers, los millennials y la generación Z (Cabrera, 2012).

Por otro lado, el internet ha servido como mecanismo de evaluación psicológica a distancia, permitiendo evaluar a candidatos a cualquier hora y en cualquier lugar del mundo (Blasco, 2004), solucionando así uno de los dolores mencionados previamente sobre el alcance del reclutamiento para cumplir los exigentes requisitos para las vacantes. Las entrevistas a distancia por medio de intermediarios tecnológicos (por ej. Zoom o Meet) generan innumerables ventajas. No obstante, no pueden descartarse las limitaciones que se presentan, relacionadas con que hay dificultades en la transmisión, y las condiciones de todos y cada uno de los elementos que forman parte de la cadena de comunicación son determinantes para la calidad del resultado final (Blasco, 2004). En este sentido, resulta importante destacar que el avance del internet, de su alcance y su capacidad de producir, gestionar y difundir información, han mejorado de forma significativa la calidad de

las transmisiones por videoconferencias, haciendo de las entrevistas por internet uno de los elementos esenciales de la gestión de recursos humanos hoy en día, sobre todo luego de los impactos e implicaciones del Covid 19.

4.1.2. Nuevas tendencias en los procesos de reclutamiento y selección de talento

humano

A continuación, se detallan algunas de las tendencias más relevantes en la actualidad en los procesos de reclutamiento y selección de talento humano.

Outsourcing

Constituye el proceso por medio del que las organizaciones delegan todas las funciones del proceso de reclutamiento y selección a un tercero. De esta forma, las empresas pueden centrarse en sus actividades principales y reducir costos. El outsourcing provee innumerables ventajas, sobre todo para empresas pequeñas y medianas, en las que pueden presentarse dificultades en la captación de talento o en la atracción de candidatos cualificados. Al subcontratar el servicio, las empresas podrán tener ahorros en tiempo y costos, así como llegar a un mayor número de candidatos y con más cualificación. De acuerdo con la VI Encuesta Adecco Outsourcing sobre externalización, la mayor ventaja del outsourcing percibida por las empresas participantes era la flexibilidad, con un 34,6%, la eficiencia en los procesos con un 28,8%, la mejora en la productividad con un 16,3% y la disminución del riesgo de la inversión, con un 10%. Por último, la mejora de la calidad del proceso con un 8,9% y el aumento de ventas por otros motivos, con un 1,5%.

Por otro lado, algunas desventajas pueden ser: que los candidatos facilitados por el tercero no estén acordes a la cultura de la empresa; que haya poca comunicación entre la empresa principal y la tercera, lo cual pueda generar pérdidas de tiempo; la insatisfacción de los empleados internos

de la empresa; y, por último, la posible dependencia del proveedor de personal. Es por esto que es de suma importancia que las empresas, antes de tomar la decisión de recurrir a un tercero, evalúen todos los aspectos necesarios para verificar cuál opción es preferible y favorece más el cumplimiento de los objetivos.

Redes de talento corporativo

Son plataformas en línea para promover a las empresas como marca, en donde el cliente es el mercado laboral. Así se permite la atracción de nuevos talentos provenientes de fuentes diversas. Por medio de estas plataformas también es posible atraer potenciales clientes, socios y proveedores. (Chungyalpa y Karishma, 2016). A su vez, las mismas empresas han creado sus propios portales de empleo, en donde publican sus vacantes y recopilan las hojas de vida del mercado laboral interesado en trabajar ahí. Así, tienen un bagaje de hojas de vida que pueden revisar cuando surgen nuevas vacantes, ya sea de forma manual o con tecnologías como la inteligencia artificial.

Reclutamiento vía celular

Los dispositivos móviles son cada vez más útiles para el acceso a internet y la gestión de tareas personales, incluida la búsqueda de trabajo (Huhman, 2014). Aprovechando esta herramienta, algunas empresas han creado aplicaciones móviles, teniendo en cuenta que el 70% de los candidatos a una vacante visita el sitio web de la compañía por medio de su teléfono celular, y aproximadamente el 50% aplica a una oferta de trabajo desde su celular (Human Resources Today, 2017).

Según el informe Ditrendia de 2015, en el mundo había más de 7.300 millones de dispositivos móviles, superando el número de personas en todo el mundo. Los profesionales de la actualidad utilizan sus dispositivos móviles para consultar ofertas de empleo o para obtener

información de las compañías. A pesar de que los candidatos buscan a las empresas a través de sus dispositivos móviles, aún son pocas las empresas que tienen actualizados y disponibles sus sitios web para dispositivos móviles. Teniendo esto en cuenta, es indispensable que las empresas optimicen sus canales de empleo respondiendo a las necesidades y exigencias de su cliente en el mercado laboral, por lo que se hace necesario el desarrollo de aplicaciones específicas que mejoran la experiencia del candidato.

Algunas de las estrategias sugeridas para utilizar adecuadamente el reclutamiento móvil son:

- Optimización del sitio web: deben estar actualizados y optimizados, para que la experiencia del candidato sea agradable y quiera volver a intentarlo.
- Uso de aplicaciones móviles: por medio de estas aplicaciones las empresas podrán mostrar videos, entrevistas, información, entre otros, ayudando a la posible fidelización de los candidatos.
- Cloud computing o seguimiento de datos: los reclutadores pueden acceder desde cualquier terminal móvil a la información de los candidatos y a la trazabilidad de los procesos de selección.

Applicant tracking software (ATS)

Se trata de softwares diseñados para cumplir con necesidades de reclutamiento establecidas por una empresa. Se enfocan en la administración del proceso de reclutamiento, monitoreo de campañas publicitarias y en crear una experiencia agradable para los candidatos a la vacante (Bersin, 2013). Funcionan para publicar aperturas de nuevas vacantes, resúmenes de hoja de vida, solicitudes de entrevistas a candidatos potenciales por medio de correo electrónico automatizado,

seguimiento personalizado por aplicante, seguimiento de solicitudes, clasificación de curriculums de forma automatizada, preguntas de preselección, seguimiento de respuestas y alcance multilingüe.

Redes sociales

Las redes sociales son servicios que funcionan a través de internet y que le permiten al usuario generar un perfil público con información personal. Además, tienen un atributo importante y es que permiten la interacción entre usuarios y su localización en función de las características que publican en sus perfiles. Las redes sociales pueden ser generalistas, profesionales, verticales u otras.

Las generalistas son aquellas cuyo objetivo fundamental es facilitar y potenciar las relaciones personales entre usuarios, desde una perspectiva integral. En segunda instancia, las profesionales permiten la búsqueda selectiva de candidatos, crean grupos de interés y amplían las redes profesionales de contacto, como es el caso de Linked In y Xing. Las verticales, por su parte, permiten la búsqueda directa de contactos según sector de especialización, como es el caso de Innocentive. Y, por último, las que se agrupan en la clasificación de “otras”, son aquellas redes de microblogging o nanoblogging, que publican ofertas laborales de forma gratuita para difundir la información y ampliar el alcance de la misma, como es el caso de Twitter.

Las redes sociales, como es el caso de Linked In, han empezado a ocupar un espacio representativo en los usuarios de internet, causando un efecto también en los métodos para buscar empleo. El 65% de las personas manifiesta haber usado Facebook para buscar vacantes (Human Resources Today, 2017); no obstante, del otro lado de la moneda, los reclutadores prefieren usar Linked In. Estas redes permiten el uso de softwares analíticos para que las empresas identifiquen y localicen el talento adecuado, y a las personas les permiten el encontrar opciones de empleo

según sus intereses y ubicación. Las redes sociales son muy útiles, además, porque amplían el alcance de las ofertas.

En la actualidad, los profesionales de recursos humanos se están adaptando cada vez más al uso de las redes sociales como herramienta en los procesos de reclutamiento y selección de personal, pues se plantea que las empresas requieren la ocupación de vacantes en las que el candidato necesita contar cada vez con un mayor nivel de conocimientos y destrezas que en el pasado, lo que hace que la brecha entre la oferta y la demanda laboral se expanda cada vez más. En este sentido, para los reclutadores es de gran relevancia identificar herramientas cada vez más profesionales, innovadoras y de alto alcance, de manera que puedan identificar el talento requerido y cerrar la brecha. Según Deloitte (2009), el 23% de las empresas ya utilizaban para ese momento redes sociales en sus procesos de reclutamiento (IPADE, 2012).

Portales digitales de empleo

El surgimiento de plataformas digitales como Computrabajo y Elemplo.com también constituyen parte importante de la evolución de la búsqueda de trabajo y los procesos de reclutamiento y selección en el presente. En estos portales, las personas pueden actualizar su perfil y subir sus hojas de vida, así como las empresas pueden subir ofertas de trabajo y recibir perfiles afines con los requerimientos de las distintas vacantes.

Chatbots

Los chatbots son softwares que utilizan mensajes estructurados para emitir respuestas desde una máquina hacia un interlocutor humano. Así, esta herramienta tecnológica permite simular conversaciones humanas por medio de una interfaz conversacional. En el contexto del reclutamiento y la selección de personal, los chatbots permiten mantener una comunicación activa

entre los candidatos y las empresas con vacantes, ahorrando tiempo a los reclutadores y facilitando una selección más eficiente y ágil.

Inteligencia artificial

Se define como la capacidad de los computadores para realizar tareas que normalmente requieren de la inteligencia humana. La inteligencia artificial se ha utilizado para reclutar y seleccionar a los mejores talentos, teniendo como base los requerimientos de las empresas. Algunos algoritmos de inteligencia artificial pueden detectar rasgos de personalidad y habilidades cognitivas de los candidatos, y los compara con los mejores talentos de la compañía, con el objetivo de identificar variables que caracterizan a los mejores talentos en cada cargo. Esto permite la generación de un genoma ideal, compuesto por rasgos cognitivos, emocionales y de personalidad, por medio de la clonación de los mejores talentos de la compañía o pre-definiendo rasgos esperados para cada cargo.

La inteligencia artificial ha sido ampliamente aplicada al desarrollo de sistemas que soportan la selección de personal. Se han implementado desde sistemas para la minería de datos de personal para trabajar en empresas de alta tecnología, hasta sistemas que filtran hojas de vida para seleccionar a los candidatos más aptos para un cargo (Benítez, 2018). Otros sistemas se han utilizado para comparar candidatos y seleccionar al más apropiado. En general, los sistemas basados en inteligencia artificial se dedican a recolectar y clasificar las hojas de vida de los candidatos según las especificaciones de los empleadores. Algunos ámbitos en los que se aplica la inteligencia artificial son la minería de datos, la visión artificial, el análisis de datos, la planificación y la logística. Los sistemas expertos son unas de las ramas de la inteligencia artificial, que buscan analizar datos diversos y hacer tareas relacionadas a la figura de un profesional experto,

como la detección de fallos, la planificación y la toma de decisiones y el diagnóstico (Jumbo, 2019).

Videos para valoración de candidatos

Los videos han comenzado a utilizarse para gestionar las relaciones con los posibles empleados, con el fin de hacer que la experiencia del candidato sea más convincente. Las publicaciones laborales en Facebook que muestran videos reciben el 36% más de solicitudes, según People Scout (2017). El uso de inteligencia artificial, explicada previamente, pueden ayudar a identificar mejor a los candidatos cuyo perfil encaje más con los requerimientos de la vacante, generando ahorros económicos y de tiempo en la contratación.

Blockchain

Las tecnologías blockchain se utilizaban inicialmente en el mundo de las criptomonedas, pero con el tiempo se utilizan para diversos sectores, entre estos el de reclutamiento y selección de talento. La transferencia de datos a través de cadenas de datos permite la automatización de procesos y las mejoras en la precisión de los mismos. Además, permite los intercambios de información y operaciones digitales de forma segura y sin intermediarios. Esta tecnología permite verificar datos del candidato, simplificar procesos de verificación de referencias académicas, identificar candidatos potenciales y generar Smart contracts seguros sin la necesidad de manualidad humana.

Bots

Los procesos de reclutamiento y selección pueden llevarse a cabo mediante la utilización de bots que perfilen y seleccionen hojas de vida en segundos, según la necesidad de la empresa. Los bots pueden enviar a los candidatos pruebas, juegos o procesos de gamificación por correo

electrónico, en donde se califiquen competencias y habilidades requeridas para la vacante. Los bots pueden, además, revisar y analizar rápidamente fotos en redes sociales, a través de algoritmos e información recopilada, evaluando la personalidad de la persona según la actividad, ropa y acciones que realice en sus redes sociales. Es importante tener en cuenta que ninguna maquina podrá reemplazar las habilidades humanas para percibir el entusiasmo, la empatía, el temperamento y el humor de una persona, por lo que los bots deben considerarse como un apoyo para el personal, más no el proveedor de la decisión final. Los bots ayudan a evitar errores humanos, sesgos y prejuicios en la selección de candidatos, pues la inteligencia artificial se enfoca en habilidades y competencias de la persona y no en criterios basados en estereotipos que nublen la decisión, como el colegio o la forma de vestir. En este sentido, resulta importante resaltar que los bots pueden generar también sesgos. No los generaran, siempre y cuando el perfil que se selecciona y el filtro que se ingrese esté bien determinado, pues si no es así, tendrían un efecto inverso y podrían contribuir a los sesgos y los prejuicios. Hirevue es una de estas herramientas tipo Bots, que automatizan la realización de entrevistas con preguntas previamente establecidas por los profesionales de recursos humanos encargados del proceso.

Employer branding

Ante el incremento en los nuevos profesionales y la escasez de talento en los empleos emergentes, se ha hecho más necesario que las empresas se esfuercen por mejorar su imagen de marca. A la hora de atraer talento a las empresas, es importante que los futuros trabajadores de las mismas tengan en su mente una imagen ideal de la organización y que la vean como el lugar en donde todos quieren trabajar. Así, el employer branding constituye un conjunto de estrategias, ideas y herramientas que tratan de posicionar a la empresa como el lugar ideal para que los

trabajadores puedan desarrollar su carrera laboral y atraer talento a la organización (Romero, 2016).

Es así como el employer branding es una de las tendencias actuales en reclutamiento y selección, dado que, cada vez más, las empresas trabajan en mejorar su marca empleadora, generándole al empleado una propuesta de valor para potenciarse como marca. Esta propuesta de valor debe incluir todo lo que la empresa puede ofrecerle al trabajador solo por trabajar en ella: los valores y la cultura empresarial, que representaran la identidad por la que será reconocida la marca. Las redes sociales, las páginas web y los perfiles en redes laborales son medios a través de los cuales las empresas comunican su propuesta de valor y se posicionan como marca frente al mercado laboral.

4.2 El impacto de la tecnología en los procesos de reclutamiento y selección de talento

humano: una revisión de literatura relevante

Hace no mucho tiempo, las empresas consideraban el departamento de tecnología como un mal necesario, que implicaba unos costos y no tenía gran impacto, sino que se limitaba a encargarse de los servidores, las comunicaciones, la seguridad o los cables. No obstante, con el paso del tiempo, los grandes avances tecnológicos y la percepción de necesidades de transformación digital en las empresas, las TIC han pasado a ser importantes aliadas que acompañan y respaldan cada nueva idea en cualquier empresa. Esto dado que, no solo contribuyen a un mejor conocimiento del cliente (como en el caso del Big Data o el Business Intelligence), sino que permiten establecer un canal directo entre empresa y clientes (e-commerce, apps, webs), condicionando por completo las estrategias corporativas, de innovación y de marketing de cualquier empresa y ubicándose en el core de cualquier negocio del siglo XXI.

Según Chiavenato (2002), las organizaciones excelentes no son las que tienen tecnología más avanzada y sofisticada, sino aquellas que saben extraer el mayor provecho de sus tecnologías actuales. Esto quiere decir que, las empresas excelentes son las que han identificado las ventajas que implica la correcta utilización de las tecnologías y su inclusión efectiva en el desarrollo de los procesos administrativos más importantes de la empresa. Las TIC son la base de las tecnologías para mejorar la gestión de la información, por lo que se convierten en un recurso estratégico para la empresa (De Pablos, López-Hermoso, Martín-Romo, Medina, Montero, y Nájera, 2006). Estas tecnologías representan un aliado estratégico fundamental para el progreso de una organización, aunque es importante que se tenga en cuenta que esto no aparta la necesidad de una planificación y direccionamiento para incluir los diversos procesos administrativos adecuadamente. Las bases de datos y los sistemas de información son algunas de las herramientas TIC que se utilizan a nivel administrativo en las empresas, debido a que estas los consideran como herramientas de vital importancia en el proceso de cumplir con sus objetivos y de constituirse como empresas competitivas e innovadoras (Porter y Millar, 2009).

Según Bautista (2017), “las TIC involucran una nueva forma de procesamiento de información, en el que las tecnologías de la comunicación se combinan con las tecnologías de la información, las cuales se especializan en la digitalización de las tecnologías de registro de contenidos” (p. 268). En este sentido, las TIC involucran el desarrollo de redes, que permiten el acceso fácil y rápido a la información. Para Restrepo (2015), las siguientes son las ventajas específicas derivadas de la aplicación de las TIC:

- Facilitan la comunicación a larga distancia
- Brindan acceso a información abundante y variada
- Permiten el desarrollo de actividades u operaciones a través de la red

- Dan lugar a la creación de nuevos empleos en el área de telecomunicaciones (lo que se conoce como teletrabajo)
- Favorecen el impulso de los negocios y la actividad empresarial.

De acuerdo con Conrellia (2017), existe una relación bidireccional entre la organización y sus sistemas de información. Los impactos de los sistemas de información recaen sobre la organización, por lo que los sistemas deben estar alineados con los objetivos de las organizaciones (Cornellia, 2017). Asimismo, según Cornellia (2017), aunque existen una diversidad de organizaciones, todas comparten características comunes: “unos procedimientos operativos normalizados y una política organizacional”. Una de las características naturales es la resistencia a los cambios organizacionales y las TIC pueden ser utilizadas o para automatizar procesos preexistentes, o para rediseñar procesos de forma sustancial, aprovechando las ventajas y nuevas posibilidades generadas por la tecnología (Cornellia, 2017). La expectativa es que los cambios aporten beneficios considerables, pero usualmente estos beneficios solo se evidencian en el mediano plazo. En cambio, en el corto plazo, los impactos se ven negativos, dado que se hace una gran inversión y se rompe la rutina existente, lo cual resulta duro para los empleados.

Las TIC proporcionan la posibilidad de desarrollar trabajos en la sede del cliente, por ejemplo, o en la residencia del trabajador, permitiendo que se mantenga la necesaria comunicación e intercambio de información con la sede de la empresa. Además, la estructura organizacional también se ve impactada por las TIC.

Ahora bien, como se ha mencionado en repetidas ocasiones en el presente documento, la gestión del talento humano es una de las muchas áreas de la empresa que se ha visto impactada por el uso de tecnologías de información y comunicaciones. La gestión del talento humano requiere del manejo eficiente de gran cantidad de información, especialmente porque las decisiones que se

tomen en esta actividad son esenciales para el logro de objetivos organizacionales. Chiavenato (2002) establece que la gestión del talento humano requiere que se utilicen diversas bases de datos interconectadas, para obtener y almacenar datos de distintos niveles de complejidad. Algunas de las bases de datos requeridas más importantes son el registro de personal, el registro de cargos, el registro de secciones, registro de remuneración, registro de beneficios, registro de entrenamientos, registro de candidatos, registros médicos, e incluso pueden añadirse otros según la organización. Es así como los sistemas de información en la gestión del talento humano facilitan la reunión, registro, almacenamiento, análisis y recuperación de datos relacionados con el recurso humano. Esta información refuerza la necesidad de la tecnología para hacer más eficiente y ágil la gestión de la información en los procesos relacionados con el talento humano en las organizaciones.

Los impactos del uso de la tecnología en los procesos de gestión de talento humano, sobre todo en las etapas de reclutamiento y selección, han sido ampliamente estudiados por la academia y algunos de los resultados se presentan a continuación.

En un estudio realizado para la empresa Teleperformance (Artunduaga & Furcal, 2020) - una omnicanal con sede principal en Francia y que presta servicios de gestión de adquisición de clientes, atención al cliente, soporte técnico, cobro de deudas, redes sociales, entre otros - se indagó sobre el efecto del uso de la tecnología en su proceso de reclutamiento y selección de personal. Los resultados manifiestan que el 57% de los empleados envió su hoja de vida por correo, el 22% por LinkedIn, el 19% por la página web de la empresa y sólo el 2% la entregó personalmente. De igual forma, el 64% de los empleados encuestados se enteró de las vacantes por medio de TIC, el 28% por medio de un amigo o conocido y sólo el 8% por medio de medios de prensa. Por otro lado, se encontró que la mayoría de las herramientas utilizadas por la empresa para los procesos de reclutamiento fueron tecnológicas, entre ellas el correo electrónico es la que más destacaba

(30%). En cuanto al proceso de selección, se utilizaron pruebas por medio de computadores (25%), pruebas con aplicaciones internas de la empresa (22%), simulaciones (17%) y uso de tabletas para marcar información en las entrevistas (36%). De los encuestados, el 70% afirmó que las herramientas tecnológicas utilizadas en el proceso de reclutamiento y selección fueron fáciles de usar o amigables. Sólo el 15% afirmaron que eran difíciles de manejar, el 8% que eran difíciles de entender y el 7% que eran deficientes. Además, el 93% de los empleados afirmaron estar satisfechos con el uso de herramientas tecnológicas en los procesos de reclutamiento y selección en esta empresa en particular. Al analizar los resultados del estudio, es posible inferir que hay un alto porcentaje de satisfacción de los empleados con el proceso de selección, que a su vez implicó herramientas tecnológicas para llevarse a cabo. Por otro lado, el 47% de los encuestados afirmó que una de las oportunidades de mejora de la empresa es el seguimiento de interrogantes de los candidatos por medio de la página web, y el 36% afirmó que deberían usarse más aplicaciones de empleo para el proceso. En este sentido, los encuestados sugieren la utilización de más aplicaciones de empleo y, además, un mayor seguimiento a los cuestionamientos de los candidatos. Esto permite inferir que, para los candidatos, a pesar de que es importante y útil el uso de la tecnología, es fundamental sentir ese contacto más humano con los reclutadores y profesionales de recurso humano que están del lado de la empresa. El estudio incluyó, además, entrevistas a algunos profesionales de recursos humanos de la empresa. En las entrevistas se observa que el proceso de reclutamiento y selección de Teleperformance, antes de la pandemia, utilizaba herramientas tecnológicas, pero había un significativo componente manual y no automatizado. Por tanto, con el inicio de la pandemia, el cambio en el proceso fue drástico y la adaptación a la aplicación de tecnología en la mayor parte del proceso fue difícil y aún se están acomodando a los nuevos procesos, capacitando al personal para llevarlos a cabo de forma más eficiente e identificando las

estrategias que sean necesarias para que el nuevo personal se sienta a gusto con el proceso. Actualmente, las oportunidades de mejora en el reclutamiento y selección de esta empresa en particular están relacionadas con continuar la transformación digital del proceso, de manera que sea 100% virtual y que todo el equipo cuente con las capacidades necesarias para desempeñarlo. Por otro lado, los profesionales de recursos humanos de la empresa no consideran que haya un impacto del uso de la tecnología en la rotación de personal, dado que, en la industria de las telecomunicaciones, la rotación surge más por conflictos en temas de beneficios, ajustes salariales, crecimiento laboral o personal y jornada flexible. Por último, los impactos del uso de las TIC en los procesos de reclutamiento y selección están asociados a la rapidez y la eficiencia de estos: evitan que los candidatos tengan largas esperas, no posean información, y por lo tanto hace que para ellos sea más atractivo unirse a la empresa. Adicionalmente, en una empresa como Teleperformance que por la naturaleza de su actividad siempre está reclutando, es importante que el candidato que por alguna razón no logró entrar a la empresa en un proceso, tenga la motivación de presentarse a otro, y estos estímulos son más posibles con el apoyo de la tecnología.

De otra parte, se ha encontrado que, con las TIC como herramienta, es posible obtener una cantidad más elevada de postulantes y en menor tiempo para cubrir un puesto de trabajo que está vacante. Algunas de las ventajas que la academia ha identificado son (Filomena, 2014):

- Los precios en páginas webs son muy inferiores a lo que previamente costaba una inserción en el periódico. Además, en algunos modelos de negocio se encuentran opciones gratuitas de publicación de ofertas, que permiten una difusión con mucho mayor alcance.
- El tiempo, tanto como para hacer el anuncio como para recibir las respuestas, se disminuye de sobremanera.

- Filtrado de solicitudes, lo que permite que de forma más rápida y efectiva se descarten candidatos que no cumplan con los requisitos y se tengan en cuenta los que sí.
- Más información para los candidatos sobre todo el proceso y de forma constante
- La posibilidad de segmentar utilizando webs enfocadas a sectores profesionales específicos, lo que hace que se pueda dirigir la oferta a colectivos muy cercanos al perfil.

De igual forma, se vislumbran algunas desventajas, que son (Filomena, 2014):

- Las páginas son visitadas solo por quien está buscando empleo, sea porque no tiene o porque quiere cambiar en el que está. A diferencia de los anuncios del periódico, que los podía ver cualquier persona, en este caso solo es quien busca, que no necesariamente sean los mejores perfiles.
- Por la misma rapidez, los candidatos pueden seleccionar diversas ofertas sólo con revisar el título de la publicación, lo cual puede conllevar a lo que se conoce como “aplicaciones basura”, dificultando el resto del proceso para los reclutadores y seleccionadores. Esta desventaja es mitigada por la opción de filtrado, expuesta anteriormente.

En Colima, en México, se realizó una investigación sobre el impacto de las TIC en el proceso de reclutamiento y selección de personal de 13 empresas que entregó diversos resultados interesantes (Filomena, 2014). En primer lugar, se encontró que la mayoría de las empresas encuestadas consideran positivo el uso de TIC en sus procesos de reclutamiento y selección, dado que estos son altamente efectivos si son mediados por las TIC (Filomena, 2014). Adicionalmente, se identificó que el impacto del uso de las TIC en estos procesos es positivo, pues aumenta el valor de la empresa al hacer más eficientes sus procesos, tareas y administración en el área de recursos humanos (Filomena, 2014).

Por otro lado, en Monterrey, México, Giacomelli (2009) realizó una investigación similar, pero con 15 empresas de distintos sectores, en el ámbito público y en el privado. Se encontró que sólo el 34% de las empresas utilizan TIC en sus procesos de reclutamiento y selección, y que los medios más afines son el internet y las bolsas de trabajo, lo que nos induce a pensar que el método tradicional de reclutar y seleccionar personal es aún el más utilizado para la población en estudio. El 50% de las empresas encuestas afirmó que el uso de las TIC mejora la toma de decisiones y la gestión de información en el área de recursos humanos, además de hacer que la empresa sea más competitiva. Las empresas afirmaron que reducen costos, aumentan velocidad y extienden su búsqueda de candidatos al utilizar las nuevas tecnologías.

En Lima, Perú, se realizó un estudio que tenía como objetivo indagar sobre la influencia de las tecnologías de la información y comunicación en los procesos de reclutamiento y selección en las medianas empresas de Lima en el año 2015. Algunos de los resultados más importantes del estudio, que parten de entrevistas a profesionales de recursos humanos y expertos en la materia en empresas como Manpower Group, RCS Capital Humano, Grupo LSA, reflejan que: (Sánchez, 2016):

- Uno de los aspectos más importantes que orienta al uso de las TIC en el reclutamiento y la selección de personal es que los costos son menores en anuncios en redes sociales o laborales, o páginas web, que, si se hicieran en periódicos, como se hacía de forma tradicional.
- Las TIC ofrecen diversas opciones que permiten que haya segmentación en la búsqueda de candidatos.
- Las TIC permiten el monitoreo 24/7 de la información y la comunicación constante con los candidatos.
- El uso de TIC permite un filtrado más efectivo y rápido de los candidatos.

- Se considera que, para la evaluación psicológica y análisis de rasgos de personalidad, es muy importante el contacto humano. Las TIC ofrecen respaldo para estas partes de los procesos, sin embargo, requieren de apoyo humano pues la tecnología aun es muy “rígida” para responder a estas cuestiones. De todos modos, la tecnología es importante en estas pruebas pues permite que los profesionales de recursos humanos se enfoquen en las entrevistas, mientras el candidato de forma rápida accede a su prueba virtualmente.

Por último, los resultados permiten inferir que las herramientas tecnológicas en estos procesos son innovadoras, eficientes, eficaces, accesibles, generan disponibilidad y permiten la búsqueda masiva y la precisión en el cumplimiento del perfil (Sánchez, 2016).

En una investigación de Ayala & Villarreal (2020) consistente en revisión de literatura científica sobre el impacto de las TIC en el reclutamiento y la selección de personal en las empresas de Iberoamérica, se encontró que el uso de la tecnología sí conlleva a mejoras en el proceso de reclutamiento y selección, en aspectos como la optimización de tiempos, la reducción de costos, el aumento de la productividad y la disminución de la sobrecarga laboral. Por su lado, se encontraron dos investigaciones en Brasil y España en las que se demuestra que las TIC no tuvieron un impacto favorable en el proceso de reclutamiento y selección de personal, lo que se debió a la resistencia al cambio y la falta de conocimiento sobre el uso de las TIC en las empresas estudiadas. Al respecto, Silveira, A., Prux, F. Machado, K., y Zarichtad, S (2019) afirman que para el uso eficiente de las TIC, las personas y el equipo deben estar en constante capacitación, de forma que hagan la gestión responsable de la tecnología en los procesos en los que aplique.

En Bogotá, Colombia, Laguna (2017) realizó un estudio para indagar sobre la influencia de las TIC en procesos de reclutamiento y selección en 16 empresas colombianas. Como resultado de las entrevistas a los profesionales de recursos humanos, se identificó que las ventajas del uso

de las TIC eran: en primera instancia, las organizaciones pueden acceder a más hojas de vida; las redes sociales, los portales de empleo y otras herramientas han facilitado el trabajo para el área de recursos humanos; con la digitalización se reduce el uso de hojas de papel, contribuyendo a la protección del medio ambiente; se puede alcanzar más personas en un mismo periodo de tiempo; fácil acceso para los candidatos a las ofertas publicadas por la empresa; la comunicación puede realizarse a nivel nacional o internacional, sin existencia de fronteras; los medios online y las redes sociales permiten ahorrar dinero, tanto a candidatos como a empresas; las TIC facilitan la comunicación y la posibilidad de replicar el contenido; hay más facilidad de acceder a información sobre el mercado laboral y las tendencias; el contacto con los aspirantes y sus referencias es fácil y rápido. Las desventajas identificadas fueron: la calidad en las aspiraciones de candidatos, pues suelen enviar sus hojas de vida de forma rápida sin detallar la descripción del cargo; aunque se reciben grandes cantidades de hojas de vida, estas no siempre cumplen con el perfil requerido; las plataformas online y redes sociales, por lo menos en Colombia, aún no abarcan a toda la población, por lo que se excluyen de los procesos a personas de ciertas edades o que no tienen acceso a internet, aunque sean buenos trabajadores o estén capacitados; hay distorsión en la información que se comunica entre los actores; los aspirantes, al tener acceso al correo electrónico de la organización, pueden hacer uso indebido de este.

Cardenas y Franco (2020), por otro lado, identifican que las herramientas digitales han beneficiado el proceso de reclutamiento y selección pues ayudan a organizar y resumir información relevante de los candidatos, a optimizar tiempo y a reducir costos. Se encontró además que LinkedIn presenta ventajas para empresas en sectores como el bancario, pues ayuda a la generación de oportunidades de empleo, a contactar directamente a profesionales y a líderes en el sector, a

efectuar recomendaciones y recibirlas en la lista de contactos que se alimenta de forma constante, intercambiar perspectivas e identificar clientes (Cardenas & Franco, 2020).

En la Universidad de Harrisburg, Pensilvania, en Estados Unidos, se realizó un estudio por Abdul y Li (2020) que incluía dos tipos de análisis: uno cuantitativo con encuestas, y uno cualitativo con entrevistas a profundidad. En las encuestas, que fueron realizadas a 50 profesionales de recursos humanos de 4 grandes empresas, se identificó que la mayoría de los profesionales (94%) reconocen que la tecnología ha mejorado significativamente los procesos de reclutamiento y selección, y que estas mejoras han sido sobre todo en las etapas tempranas del proceso, como la búsqueda de candidatos y el screening de estos.

Haciendo referencia a la inteligencia artificial, estudios demuestran que ésta cumple un rol fundamental en (Jumbo, 2019):

- Procesos de selección y contratación más justos, pues permite una selección de los candidatos de forma justa y precisa. Así, las áreas de contratación pueden enfocarse en la parte humana y ofrecer un servicio más personalizado, con un trato más cercano a clientes y candidatos.
- Candidato idóneo, pues permite que se supere el obstáculo de desajuste cultural entre la organización y el candidato. Sin embargo, es importante tener en cuenta que algunas áreas como el humor y algunas habilidades intangibles solo podrán ser captadas por la supervisión humana.

- Determinar tendencias claras por medio de patrones de conducta. La inteligencia artificial puede ser clave para anticiparse a problemáticas como el abandono de puestos, previendo en qué momentos del año será necesario contratar más personal. De igual forma, es fundamental para la retención del talento, desde el punto de vista en que permite el impulso de desarrollo de habilidades en los empleados.

4.2. Perspectivas sobre el uso de las TIC en los procesos de reclutamiento y selección: un análisis de casos reales en empresas en Colombia

Con el fin de alcanzar un entendimiento más profundo sobre la utilidad e impacto de las TIC en los procesos de reclutamiento y selección, así como de las ventajas y desventajas de su implementación, se realizaron entrevistas a profundidad a profesionales de recursos humanos de 10 grandes empresas con presencia en Colombia, de diversos sectores: alimentación y bebidas, hotelería y turismo, comunicaciones y consultoría¹. De las empresas seleccionadas, ninguna terceriza sus procesos de reclutamiento y selección, pero sí utilizan softwares tecnológicos, en algunos casos diseñados a la medida, para llevar a cabo estos procesos. Las empresas están ubicadas en las ciudades de Bogotá, Cali y Medellín, pero sus procesos de reclutamiento son amplios y buscan personal en distintas partes del país e incluso del mundo.

Las preguntas de la entrevista² estaban orientadas a obtener respuestas en los siguientes frentes:

- Ventajas y desventajas percibidas en la utilización de la tecnología en los procesos de reclutamiento y selección.

¹ Los nombres de los entrevistados y de las empresas a las que pertenecen se mantienen de forma confidencial por petición de los entrevistados.

² Anexo 1. Entrevista.

- Beneficios y dolores o frustraciones de la realización de procesos de reclutamiento y selección bajo métodos tradicionales y manuales.
- Herramientas tecnológicas más utilizadas para los procesos de reclutamiento y selección de personal, sus ventajas y desventajas.
- Aprendizajes derivados del uso de la tecnología en estos procesos.

En primer lugar, resulta fundamental destacar que se presentó un consenso generalizado en todas las entrevistas sobre el rol protagónico que deben jugar las herramientas tecnológicas en los procesos de reclutamiento y selección en la actualidad.

Los hallazgos más importantes se presentan, en resumen, en la tabla a continuación: en la primera columna se muestran las categorías de los hallazgos, y en la segunda los hallazgos clave identificados en cada una.

Ilustración 12. Hallazgos clave

Categoría	Descubrimientos clave
Herramientas TIC más utilizadas	<ul style="list-style-type: none"> - LinkedIn: más que todo en la fase de reclutamiento, en el proceso de búsqueda de los candidatos. - Softwares de pruebas psicotécnicas: se utilizan más que todo en el proceso de selección. Algunas empresas poseen estos softwares o tercerizan el servicio con empresas como Adecco o LLH. - Softwares para trazabilidad del proceso - Video conferencias para entrevistas - Whatsapp para seguimiento y acompañamiento al candidato durante el proceso - Hirevue: Bot para realizar entrevistas. Los profesionales de RR.HH. establecen las preguntas y las personas pueden grabar las entrevistas. También permite la formulación de tests para calibrar y evaluar algunas habilidades, de forma que se pueda filtrar. - Pie Metrics: Permite hacer assesments o tests en línea. Entra a utilizarse en el proceso de selección, y permite exámenes específicos con resultados por capabilities. - Hirescore: Utilizado en fase de reclutamiento, es una herramienta de machine learning que permite hacer búsqueda a ciegas para atraer dos y hasta tres veces más candidatos, incluyendo a personas que buscan empleo de forma pasiva, que son normalmente los más cualificados. Además, califica a los candidatos con base en sus aptitudes específicas para la vacante. - Jira: Es una herramienta diseñada para la empresa en específico. Es un software para la trazabilidad de todo el proceso con los candidatos. Permite registrar la información del candidato, su fecha de ingreso, si hay rotación, el feedback, las razones por las que cambió de cargo.
Factores detonantes de la importancia de la tecnología en los procesos de reclutamiento y selección	<ul style="list-style-type: none"> - Nuevas exigencias en el mercado laboral: los jóvenes, que ahora tienen mayor acceso a la información, son altamente exigentes y valoran su tiempo, sus conocimientos, sus habilidades y competencias y su experiencia, por lo que son selectivos con las empresas en las que deciden trabajar. - El covid-19 y la necesidad de adaptación a un entorno virtual. - Altos niveles de operatividad en las áreas de recursos humanos, derivados del rápido crecimiento de las empresas. - Expansión e internacionalización de las empresas.
Desventajas de los procesos de reclutamiento y selección bajo métodos tradicionales	<ul style="list-style-type: none"> - Tiempo - Poca eficiencia - Precisión - Retroalimentación - Bajo alcance de difusión - Alta inversión requerida
Ventajas del uso de la tecnología	<ul style="list-style-type: none"> - Posibilidad de captar más talento - Acompañamiento al candidato durante todo el proceso, de forma ágil. - Más precisión en los procesos evaluativos - Agilidad en selección y contratación - Automatización de subprocesos
Vacios en el uso de la tecnología	<ul style="list-style-type: none"> - Las herramientas tecnológicas no permiten evaluar aspectos humanos y psicológicos derivados de la interacción humana. - Deserción de candidatos por la ausencia de contacto físico.

Las herramientas TIC más utilizadas por los profesionales de recursos humanos de las empresas entrevistadas son:

- En el reclutamiento: LinkedIn.
- En la selección: softwares de pruebas psicotécnicas, softwares de trazabilidad de procesos, video conferencias, Whatsapp, Hirevue, Pie Metrics, Hirescore y Jira.

Tales herramientas son explicadas en la Ilustración 5. Hallazgos Clave, con mayor profundidad.

Por otro lado, como se observa en la tabla, algunos factores han detonado la necesidad y casi obligación de las empresas de trasladarse a métodos no tradicionales, que emplean herramientas tecnológicas, para llevar a cabo con éxito sus procesos de reclutamiento y selección, y lograr cumplir con las metas propuestas del área de recursos humanos. Estos factores son: la coyuntura generada por el Covid-19 y sus efectos, que en el ámbito empresarial tienen que ver con la necesidad de adaptación a un entorno virtual; las exigencias cada vez más fuertes de las personas que buscan trabajo a nivel internacional, sobre todo los jóvenes, con respecto a las empresas en las que quieren trabajar, lo que ha hecho que las empresas deban trabajar en su marca y darse a conocer de forma asertiva para enviar el mensaje correcto al mercado laboral; los altos niveles de operatividad en las áreas de recursos humanos de las empresas, por funciones propias de la actividad como la revisión de hojas de vida, el feedback a los candidatos, las búsquedas de la fase de reclutamiento, entre otros, que hacen que se genere un cuello de botella que es insostenible en términos de costos económicos y de tiempo para las empresas; la expansión de las empresas en un entorno globalizado y competitivo, al igual que la internacionalización de las mismas.

Ahora bien, es importante reconocer las desventajas de los procesos de reclutamiento y selección bajo métodos tradicionales, para comprender más a fondo la relevancia que ha venido cobrando la tecnología. Según los entrevistados, las desventajas más importantes que se presentan en los procesos de reclutamiento y selección de personal bajo métodos tradicionales son:

- Tiempo: el tiempo requerido para buscar a las personas de forma manual, revisar las hojas de vida a detalle para verificar qué perfiles cumplen los requerimientos,

- Precisión: los procesos desarrollados de forma manual tienden a tener sesgos por parte del reclutador o seleccionador, por prejuicios que pueden ser físicos, de género, de estratificación social, entre otros. Así, es común que bajo métodos tradicionales se tomen decisiones parciales.
- Poca eficiencia: los reclutadores son absorbidos por un volumen operativo altamente significativo, derivado de todas las tareas y funciones claves del proceso. De esta forma, no les es posible enfocarse en tareas más estratégicas y de toma de decisiones, que realmente aportan valor al proceso de reclutamiento y selección.
- Retroalimentación: la retroalimentación a los candidatos es parte necesaria de cualquier proceso de selección de personal; sin embargo, bajo métodos tradicionales, la retroalimentación muchas veces es dejada a un lado porque el tiempo y la operatividad del proceso es alta y no permite que los profesionales se ocupen de funciones como la de dar retroalimentación a los candidatos.
- Bajo alcance de difusión: bajo métodos tradicionales, el alcance en la difusión de las ofertas no solo es limitado, sino que no hay posibilidad de segmentación. Además, suponen un alto tiempo de espera mientras los posibles candidatos envían sus hojas de vida y se postulan a los puestos vacantes.
- Alta inversión requerida: los anuncios en periódicos, la necesidad de oficinas para entrevistas y los costos de transporte, suponen una alta inversión en dinero para las empresas y para los candidatos.

Es debido a estas razones, y a los detonantes mencionados anteriormente, que se hace necesario el respaldo tecnológico en el desarrollo de procesos de reclutamiento y selección de

personal en las empresas. La tecnología, según los entrevistados, trae consigo las siguientes consecuencias positivas:

- La posibilidad de captar más talento: amplio alcance de difusión de ofertas por redes sociales laborales como LinkedIn o redes sociales generalizadas como Facebook o Twitter. Esto, además, permite que se pueda captar talento en otros países, lo cual es muy bueno para las empresas que quieren encontrar talento con distintas culturas y conocimientos e internacionalizarse.
- La capacidad de acompañar al candidato en todas las partes del proceso de forma ágil: aunque pareciera opuesto, la tecnología ha permitido que el acompañamiento y el respaldo a los candidatos por parte de los profesionales de recursos humanos sea mucho más completo, ágil y en tiempo real. Herramientas como Whatsapp, las video conferencias como Zoom y el correo hacen que de forma rápida los reclutadores y los candidatos puedan mantenerse en contacto, lo que hace que haya una información más fluida entre ambos y que la comunicación sea transparente en el transcurso de los procesos.
- Mayor precisión en los procesos evaluativos: con herramientas tecnológicas como la inteligencia artificial, es posible alcanzar mayor ajuste entre lo que requiere la empresa y lo que los candidatos ofrecen.
- Procesos más ágiles de selección y contratación: la tecnología permite que se acorten una gran variedad de pasos en el proceso, que bajo métodos tradicionales implicaban altos volúmenes operativos. De esta forma, para el candidato es más amigable el proceso y eso genera desde el inicio una mayor motivación para hacer parte de la empresa.
- Automatización de subprocesos: algunas herramientas tecnológicas permiten que los subprocesos se automaticen, eliminando carga operativa a los profesionales de recursos

humanos y permitiéndoles enfocarse en actividades generadoras de valor humano, como la retroalimentación, las entrevistas y la comunicación constante con el candidato.

Como es observable, los entrevistados son conscientes de las ventajas del uso de la tecnología en los procesos de reclutamiento y selección. Sin embargo, también comentaron diversas desventajas de la tecnología en estos procesos. Por un lado, aseguran que la parte humana de estos procesos no puede dejarse a un lado, y la tecnología aún no permite evaluar esos aspectos con claridad. Para ejemplificar, las video conferencias, que son muy utilizadas actualmente para realizar entrevistas, no permiten que el entrevistador pueda aprehenderse del lenguaje corporal del candidato o de cómo se comporta en situaciones de estrés, lo que es claramente un aspecto poco favorable de este medio. Por otro lado, los entrevistados afirman que es posible que los candidatos se desliguen de procesos de selección realizados con herramientas tecnológicas, lo cual tiene que ver con la ausencia de contacto físico, de conocer las instalaciones de la empresa antes de ingresar, entre otros factores que pueden ser relevantes para algunos candidatos. Por otro lado, la inadecuada utilización de las herramientas tecnológicas disponibles también puede constituirse como una desventaja. Esta apreciación fue bastante común en las entrevistas realizadas, por lo que se va a profundizar en el planteamiento. Los entrevistados afirman que las herramientas tecnológicas en sí no son buenas y positivas, sino que depende del proceso de selección en el que se utilicen y la forma en que se utilicen. Por ejemplo, para empresas grandes que requieren perfiles generales y muy operativos, los portales de empleo como Computrabajo o El Empleo son muy útiles; no obstante, para empresas que requieren perfiles mucho más especializados, puede que estos portales no tengan el mismo impacto en el reclutamiento. De igual forma, la selección de la estrategia para estos procesos debe depender del tamaño de la empresa, del presupuesto disponible, de la estrategia

corporativa, e incluso de la posición vacante. Además, es primordial que los equipos de recursos humanos estén en la capacidad de establecer la adecuada combinación de herramientas no tecnológicas y tecnológicas que sea necesaria para cumplir con los objetivos propuestos para los distintos procesos. En este sentido, un planteamiento esencial y concluyente de este trabajo es que, si bien las herramientas tecnológicas son necesarias en los procesos de reclutamiento y selección en las empresas de la actualidad, no se deben dejar a un lado las herramientas no tecnológicas asociadas al relacionamiento humano entre reclutadores y candidatos, pues hay indicadores indispensables para la selección de un candidato que no pueden ser medidos ni evaluados por herramientas tecnológicas, sino que requieren de la interacción humana. Las llamadas “soft skills”, que hacen referencia a atributos o competencias que son necesarias para tener éxito en el ámbito laboral, sólo pueden ser evaluadas con precisión por medio de la interacción humana, por ejemplo. También, los rasgos de personalidad, actitudes, capacidad de resolver problemas o trabajar en equipo, a pesar de que pueden ser evaluados por medio de pruebas, requieren de la supervisión humana para conocerlas a profundidad y dar retroalimentaciones más completas sobre los candidatos.

Por otro lado, los profesionales de reclutamiento y selección de personal deben tener siempre en cuenta que la tecnología, independientemente de las facilidades que provee, no da el permiso de invadir la vida privada de los candidatos, ni tampoco evita las responsabilidades más importantes de los reclutadores. Por ejemplo, el hecho de que haya un software automatizado que envíe correos de rechazo a candidatos que no pasan a la siguiente etapa, no evita que el reclutador deba llamar al candidato a entregar un feedback personalizado. En este sentido, es importante “humanizar el uso de la tecnología” en los procesos de selección, pues

no debe dejarse a un lado que son procesos de gestión *humana*, y que, aunque la tecnología sea un apoyo primordial, sigue siendo un área cuya base es la interacción y las relaciones humanas.

Conclusiones

Según la literatura revisada y los resultados obtenidos en la presente investigación, el reclutamiento y la selección de personal hoy en día son dos de los procesos más relevantes en la gestión del talento humano, e, incluso, son dos de los primordiales en toda la organización. Al ser tan importantes sus impactos para las empresas, estas deben hacer que estos sean supremamente eficientes, ágiles y que respondan tanto a las necesidades planteadas por la estrategia corporativa, como a las expresadas por el mercado laboral, de manera que se obtengan los resultados esperados. Por esto, las TIC se han convertido en un aliado clave para las empresas en estos procesos, no solo por los resultados positivos en cuanto a agilidad, sino también en cuanto a eficiencia, precisión, y costos. Debido a que, permite captar más talento, acompañar a los candidatos durante todos sus procesos, y automatizar los procesos. El covid-19 es un claro ejemplo de la necesidad de adaptación a un entorno virtual sumado de la constante expansión e internalización de las empresas. Las redes sociales, el reclutamiento móvil, los portales digitales de empleo, las plataformas de pruebas, los bots y las videoconferencias, son solo algunas de las herramientas tendencias tecnológicas aplicadas en la actualidad por las empresas para reclutar con un alcance más amplio y seleccionar con mayor precisión y de forma más rápida. Específicamente en Colombia las herramientas más utilizadas por los profesionales de recursos humanos de las empresas entrevistadas son las siguientes: LinkedIn, Softwares de pruebas psicotécnicas y de trazabilidad del proceso, WhatsApp, Hirevue, Pie Metrics, Hirescore y Jira.

Teniendo en cuenta todo lo investigado y los resultados obtenidos de esta investigación, se concluye que el uso de las herramientas tecnológicas es indispensable para hacer que los procesos de reclutamiento y selección sean eficientes y ágiles, y cumplan con las exigencias del mercado laboral y con las metas de competitividad de las compañías. No solo permiten la mejora de

experiencia del candidato sino la automatización de los procesos, lo cual se ve reflejado en la eliminación de sesgos. Es recomendable que las empresas, de cualquier tamaño, hagan uso y aprovechamiento de las tecnologías disponibles. Sin embargo, resulta conveniente anotar que la estrategia de reclutamiento y selección difiere entre las distintas empresas, según el tamaño, el sector, el tipo de vacante que hay disponible y las mismas necesidades empresariales. De esta forma, no hay herramientas tecnológicas que sean malas o buenas en sí, sino que su utilidad dependerá de los criterios que se definan. En la mayoría de las ocasiones su utilidad se ve potencializada cuando la búsqueda de candidatos es masiva. En este escenario, las herramientas de la fase de reclutamiento permiten tener un alcance mas amplio de candidatos y en la fase de entrevistas herramientas como Hirevue permiten agilizar y automatizar un primer filtro de entrevistas del grupo selecto de reclutados. Adicionalmente, es importante resaltar que el componente humano no debe dejarse a un lado en ningún proceso de selección hasta el momento, pues la tecnología no puede reemplazar las percepciones y decisiones desde puntos de vista psicológicos que se tienen desde el ojo humano. Adicional a esto, la interacción humana es fundamental para que los candidatos sientan cercanía con el proceso y con la empresa, y por tanto no deserten del proceso y tengan motivación de hacer parte de la compañía.

Recomendaciones

Como lo establece Ulrich (2004), es primordial que las organizaciones redescubran el papel de los profesionales de recursos humanos en la compañía, sobre todo desde una perspectiva que estudie y potencia el valor que estos otorgan a la organización. Más allá de identificar qué hacen los profesionales de recursos humanos y cuáles son las prácticas que estos utilizan, lo que realmente debe ocupar la mente de las empresas es cómo potenciar el valor de la labor del área de recursos humanos. El profesional de recursos humanos debe ser entonces, según Ulrich (2004), un socio estratégico, un experto en administración, un adalid de los empleados y un agente de cambio. En este sentido, la tecnología juega un rol fundamental, como se ha estudiado a lo largo de este trabajo, para llevar a cabo los procesos de gestión del talento humano en las empresas con más eficiencia. Sobresalen, en este documento, los procesos de reclutamiento y selección, los cuales se ha encontrado que están muy impactados por el uso de herramientas tecnológicas de información y comunicación. Si bien la implementación de las TIC en los procesos de reclutamiento y selección es ampliamente útil, es importante que las empresas tengan en cuenta las siguientes premisas:

- La tecnología no debe reemplazar la interacción humana, que es fundamental para la toma de decisiones en un proceso de recursos humanos. Es importante que los profesionales de recursos humanos encuentren el equilibrio entre las herramientas tecnológicas utilizadas y el relacionamiento más cercano con el candidato. Así, aunque la tecnología es un apoyo imprescindible para aspectos de eficiencia, agilidad y alcance, la interacción humana es capaz de notar y tomar decisiones sobre criterios más psicológicos, que aún la tecnología no tiene la capacidad de predecir. En este sentido, las empresas deben ser intencionadas en desarrollar estrategias y mecanismos de reclutamiento y selección que combinen la tecnología y la cercanía en la interacción humana, de manera que se obtengan los resultados

deseados, según el proceso, la posición vacante, entre otros criterios que pueden variar según la empresa y el sector.

- Las herramientas tecnológicas que utilizan las empresas no tienen por qué darles la autoridad de invadir la privacidad del candidato, en actividades como escribirles por correo a altas horas de la noche, exigirles que muestren partes de sus casas durante videoconferencias, entre otras prácticas de este tipo. A pesar de que la tecnología ofrece un alcance y unas herramientas que generan posibilidades de incrementar la comunicación y el conocimiento de los candidatos, las empresas y profesionales de recursos humanos deben establecer límites en su alcance por respeto al candidato y para hacer que se sienta más cómodo en el proceso.

Referencias

- Abdul, C., & Li, Y. (2020). The Impact of technology on recruitment process. *Issues in information Systems*, Vol. 21, Issue 4, pp. 9-17.
- Agalamanyi, C. (s.f.). Adoption and application of information and communication technology in human resources management: the university of nigeria experience. *The journal of commerce*, 12-29.
- Alles, M. (2012). *Social media y recursos humanos*. Buenos Aires: Garnica.
- Alles, M. (2007). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Granica.
- Alles, M. (2012). *Dirección Estratégica del Recurso Humano. Gestión por competencias*.
http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101110/Diccionario_-_Gestion_por_competencias_-_Martha_Alles.pdf.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
- Andrés, M. (2004). Nuevos procedimientos en el proceso empresarial de provisión De candidatos: el reclutamiento On Line. *Cuadernos de CC.EE y EE*. (47) 89-110.
<Http://cuadernos.uma.es/pdfs/pdf585.pdf>
- Aragón, I. (2018). *Desarrollos de Organización de empresas: Reclutamiento de Talento: Herramientas y Propuestas más recientes*. Valladolid: Universidad de Valladolid. <Http://uvadoc.uva.es/handle/10324/34007>

- Artunduaga, G., & Furcal, A. D. (2020). Incidencia de la tecnología en el proceso de reclutamiento y selección del personal de servicio al cliente en la Empresa Teleperformance, Distrito Nacional, República. Santo Domingo.
- Ayala, K., & Villarreal, P. (2020). Influencia de las tecnologías de información y comunicación en la mejora del proceso de reclutamiento y selección de personal en las empresas de iberoamérica en los últimos 6 años: una revisión de la literatura científica. Lima.
- Blasco, D. (2004). Reclutamiento, selección de personal y las tecnologías de la información y la Comunicación. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, Vol. 20, Núm.2161.
- Bretones, D. Y Rodríguez, A. (2008). Reclutamiento y selección de personal. Ediciones Pirámide, España.
- Camargo, V. (2014). La importancia del proceso de selección de personal y vinculación en empresas. Bogotá.
- Cardenas, N., & Franco, G. (2020). Las herramientas digitales y su incidencia en el proceso de reclutamiento y selección del personal en el banco del pacífico de la ciudad de guayaquil. Guayaquil.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. Mcgraw Hill, México 9ª ed.
- Contreras-Pacheco, Enrique, Duberly, y Badrán-Lizarazo. 2017. Las Social Networking Sites (SNS) en los procesos de reclutamiento y selección del talento humano: Revisión de literatura. *Entramado* 13 (1): 92-100. Doi: 10.18041 [Http://www.scielo.org.co/pdf/entra/v13n1/1900-3803-entra-13-01-00092.pdf](http://www.scielo.org.co/pdf/entra/v13n1/1900-3803-entra-13-01-00092.pdf)
- Díaz Llairó, A. 2011. El talento está en la red. Barcelona: LID.

- Filomena, G. (2014). Análisis de las tecnologías de información y su aporte en el proceso de reclutamiento y selección de personal en las empresas industriales de la ciudad Cuenca. Cuenca .
- García, P., Gatica, M., Cruz, E., Gatica, K., Vargas, R., Hernández, J., . . . Macías, D. (2016). Procesos de reclutamiento y las redes sociales.
- González, R. (2005). Nuevas tecnologías aplicadas a la gestión de RRHH. Las TIC como Herramienta permanente del capital humano. Ideas propias, España, 1ª ed.
- IPADE Business School (2012). Las redes sociales en los procesos de reclutamiento y selección. México, Universidad Panamericana.
- Jumbo, G. (2019). La inteligencia artificial y su impacto en los procesos de selección . Loja.
- Laguna, A. M. (2017). Proceso de reclutamiento y selección de personal mediado por las tecnologías de información y comunicación. Bogotá.
- Naranja, R. (2012). El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla (Colombia).
- Newstrom, J. (2011). Comportamiento humano en el trabajo. En J. Newstrom, Comportamiento humano en el trabajo (págs. 105-138). Ciudad de México: Mc Graw Hill.
- Nikolaou, I. (2021). What is the role of technology in recruitment and selection? Cambridge University Press.
- Romero, J. (2016). Nuevas tendencias de reclutamiento y selección de personal. Universitas Miguel Hernandez.
- Saiz, C. (2016). Herramientas 2.0 en los procesos de reclutamiento . Universidad de Cantabria .

- Sánchez, E. (2016). Las herramientas virtuales y su influencia en los procesos de reclutamiento y selección de personal en el año 2015. Lima.
- Ulrich, D. (2004). Recursos humanos Champions. Edición 5ª. Buenos Aires, Granica, 2004.
- Villalba, G. (2020). Evolución del proceso de reclutamiento de talento humano en las empresas y la adopción de nuevas tecnologías.
- Villalba, G. (2020). Evolución del proceso de reclutamiento de talento humano en las empresas y la adopción de nuevas tecnologías. Santiago de Cali.
- Werther, W. Y Davis, K. (2008). Administración de recursos humanos. Mcgraw Hill, México, 6aed.

Anexos

Anexo 1. Entrevista a profundidad

Investigación primaria para trabajo de grado

Impacto de la tecnología en los procesos de reclutamiento y selección

Hola, somos LAURA SÁNCHEZ y CAMILA IGLESIAS, y estamos haciendo nuestro trabajo de grado sobre **el impacto de las herramientas tecnológicas en los distintos procesos de gestión humana, específicamente el reclutamiento y la selección**. El objetivo de esta entrevista es conocer cuáles son las impresiones que has tenido, como profesional de recursos humanos, sobre el uso de la tecnología en la materia, de manera que podamos establecer conclusiones y recomendaciones precisas a este tema de tanta relevancia en este momento.

Gracias de antemano por aceptar tener esta conversación conmigo. Antes de empezar, quería preguntarte si **tienes algún problema con que grabemos la entrevista**, que solo sería para poder revisarla de nuevo, pero **los resultados son 100% confidenciales y no serán publicados**.

1. Cuéntanos un poco de ti... ¿Cuál es tu cargo actual en la empresa? ¿Hace cuánto trabajas en recursos humanos? ¿Cuáles son las funciones específicas que desempeñas?
2. ¿Utilizas alguna herramienta tecnológica para los procesos de reclutamiento y selección en tu cargo actual? ¿En alguno de tus cargos anteriores? ¿Qué herramientas utilizas? ¿Cómo se utilizan? (Inteligencia artificial, redes sociales, bots, página web de la empresa, portales de empleo, etc)
3. ¿Alguna vez, en alguna de las empresas en las que has trabajado, has desarrollado procesos de reclutamiento y selección sin apoyos tecnológicos? ¿Si sí, cómo es/era? ¿Qué ventajas tenían estos procesos? ¿Qué dolores o frustraciones generaban los procesos bajo métodos manuales o no tecnológicos?

4. ¿Qué opinión te merece el uso de la tecnología en los procesos de selección y reclutamiento? ¿Cuáles son las ventajas de utilizar la tecnología en los procesos de reclutamiento y selección? ¿Hay algo en lo que no estés de acuerdo? ¿Por qué? ¿Puedes contar un caso en específico en el que la tecnología no haya funcionado, o haya entregado resultados no muy positivos?
5. ¿Cuáles consideras que han sido los factores que han detonado la utilización de la tecnología en estos procesos?
6. En caso de que haya errores o resultados no tan positivos en el uso de la tecnología, ¿cómo los han manejado en tu empresa?
7. ¿Qué le sugeriría a los responsables de los procesos de selección para el uso adecuado de la tecnología en sus procesos?
8. ¿Qué otro tipo de herramienta cree que puede hacer falta para mejorar los procesos de atracción y selección y en general los procesos de gestión humana?