

**UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN**

**TRABAJO FINAL PARA OBTENER EL TÍTULO DE
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN**

**LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN EN DIFERENTES
EMPRESAS EN URUGUAY**

por

**Sofía Chipito Bessolo
Pablo Javier Monteverde Grassi
Antonella Paolini Banchemo**

TUTORA: Cra. Silvia Bortagaray Werner

**Montevideo
URUGUAY
2022**

Página de Aprobación

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba el Trabajo Final:

Título

Los procesos de reclutamiento y selección en diferentes empresas en Uruguay

Autor/es

Sofía Chipito Bessolo
Pablo Javier Monteverde Grassi
Antonella Paolini Banchero

Tutor

Cra. SilviaBortagaray Werner

Posgrado

Especialización en Administración

Puntaje

.....

Tribunal

Profesor.....(nombre y firma).

Profesor.....(nombre y firma).

Profesor.....(nombre y firma).

FECHA.....

RESUMEN

Debido a que el Capital Humano conforma un pilar importante para el funcionamiento de las organizaciones, es de relevancia el estudio de los procesos que permiten atraer y contratar al personal adecuado para cada entidad. Los procesos de reclutamiento y selección vienen sufriendo diversas modificaciones en los últimos tiempos, incorporando el uso de nuevas tecnologías (como lo es la inteligencia artificial) y adaptándose a nuevas tendencias que han surgido. Por este motivo, el presente trabajo final de Posgrado analiza los procesos de reclutamiento y selección de diversas empresas de Uruguay, con el fin de identificar similitudes, diferencias y dificultades en ellas. Para ello se recurrió al análisis de material bibliográfico sobre el tema, la realización de entrevistas a personal de Recursos Humanos de empresas de Uruguay de diferentes rubros, así como también encuestas a colaboradores que fueron parte de estos procesos. Este trabajo también analiza la aplicación de tecnologías en los mencionados procesos de empresas uruguayas, así como el nivel de incorporación de nuevas tendencias. En los últimos años y particularmente desde el comienzo de la pandemia de Covid-19, hubo un aumento en el uso de tecnologías, principalmente la realización de entrevistas virtuales y la implementación de herramientas de llenado de formularios online y su posterior filtrado por parte de las empresas. Aparecen indicios además de utilización de inteligencia artificial como ser chatbots y pruebas psicolaborales de corrección automática. Por otro lado, se puede ver la utilización de forma ya un poco más masiva de LinkedIn para buscar candidatos y empleos, para empresas y empleados respectivamente. Dentro de las nuevas tendencias, las empresas empiezan a incorporar dentro de sus valores principales la diversidad, hasta en algunos casos, se contratan empresas especializadas en el tema a los efectos de realizar acciones positivas.

Palabras claves

Reclutamiento y selección de personal, Nuevas tendencias en procesos de reclutamiento y selección, Tecnologías en procesos de reclutamiento y selección, Inteligencia artificial, Entrevistas virtuales.

TABLA DE CONTENIDO

1	INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS	6
1.1	OBJETIVO GENERAL	6
1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
2	METODOLOGÍA	6
3	MARCO CONCEPTUAL	7
3.1	INTRODUCCIÓN	7
3.2	GESTIÓN DE LAS PERSONAS EN LAS ORGANIZACIONES	8
3.3	RECLUTAMIENTO	9
3.3.1	Fuentes: reclutamiento interno y externo	10
3.3.2	Reclutamiento de clases protegidas	11
3.3.3	Medios o Canales de reclutamiento	12
3.3.4	Reclutamiento Exitoso	13
3.3.5	Marca Empleadora	14
3.4	SELECCIÓN	15
3.4.1	Etapas del proceso de selección	18
3.4.2	Evaluación de los resultados en la selección de personal:	30
3.5	TENDENCIAS EN R&S	31
3.5.1	Entrevistas asincrónicas y con IA	31
3.5.2	Gamificación	32
3.5.3	Procesos de R&S digitales	32
3.5.4	Utilización de Chatbot en el proceso de R&S	33
3.5.5	Uso de redes sociales	34
3.5.6	Ética	35
3.5.7	Reputación como marca empleadora	36
3.5.8	Búsqueda del talento	36
3.5.9	IA como aliada a la búsqueda del talento	37
4	TRABAJO DE CAMPO	38
4.1	INTRODUCCIÓN AL TRABAJO DE CAMPO	38
4.2	VISIÓN DE LAS EMPRESAS	38
4.2.1	Descripción de la situación	38
4.2.2	Análisis comparativo de las empresas entrevistadas	53
4.3	VISIÓN DE LOS COLABORADORES	57
4.3.1	Resultados de la encuesta	57

4.3.2	Análisis de las encuestas	63
4.4	ANÁLISIS COMPARATIVO DE EMPRESAS Y COLABORADORES	66
5	CONCLUSIONES	69
6	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	72
7	APÉNDICE	78

1 INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

1.1 OBJETIVO GENERAL

El presente trabajo final de posgrado pretende analizar e investigar los diferentes procesos de reclutamiento y selección (R&S) que tienen diferentes empresas en Uruguay y la utilización de herramientas tecnológicas en los mencionados procesos.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar la importancia que le dan las empresas al capital humano
2. Comparar el proceso de R&S de diferentes empresas en Uruguay
3. Identificar similitudes de las diferentes empresas analizadas en dichos procesos
4. Identificar las mayores dificultades en los procesos de R&S
5. Realizar un análisis crítico con respecto a los procesos de selección analizados
6. Detectar el nivel de avance en el uso de herramientas de mayor desarrollo tecnológico en los procesos de R&S, en particular, programas de inteligencia artificial (IA), así como nuevas tendencias
7. Indagar sobre la valoración que tienen los empleados sobre los procesos de R&S.

2 METODOLOGÍA

Primeramente, se lleva a cabo una extensiva búsqueda bibliográfica con el objetivo de ahondar sobre el tema elegido, intentando comprender qué se entiende por R&S de personal, cuáles son las características y distintas metodologías existentes de estos procesos y cuál es la incidencia de las nuevas tecnologías y tendencias en ellos.

A los efectos de cumplir con el objetivo general y los objetivos específicos de este trabajo final de Posgrado es que se procedió a realizar entrevistas semi-estructuradas a personal del área de Recursos Humanos (RRHH) de cuatro empresas uruguayas de diferentes sectores.

Se realizaron una serie de preguntas acerca de diferentes temas: información general sobre la organización, importancia que se le da a los empleados, procesos de R&S, así como también preguntas sobre nuevas tendencias y tecnologías aplicadas en estos procesos. El cuestionario de las entrevistas se encuentra en el Apéndice A. A efectos de poder tener una visión más

amplia y completa, se escogieron empresas muy diferentes entre sí, seleccionadas por su diversidad en rubros que operan, cantidad de empleados, tipos de perfiles que contratan y dinamismo de las contrataciones, las cuales puedan aportar mayor valor al presente trabajo.

Por otra parte, para complementar y validar parte de la información obtenida, se realizaron 414 encuestas a personas que hayan entrado a una organización por medio de un proceso de selección, la misma se encuentra en el Apéndice B. El objetivo de las mismas fue validar los objetivos desde el punto de vista de los colaboradores de diferentes empresas.

Se realizaron encuestas de forma virtual, a través de la herramienta de Formularios de Google, la cual estuvo habilitada para el ingreso de respuestas desde el día 03/05/2022 hasta el día 12/05/2022. Vale recalcar que la encuesta carece de rigor estadístico ya que las personas encuestadas fueron elegidas al azar, por ese motivo la encuesta no es una muestra representativa de la población total.

Corresponde mencionar que la encuesta constaba de preguntas abiertas, de múltiple opción y casillas de verificación. En lo que refiere a las casillas de verificación, cada encuestado podía elegir más de una opción, por lo cual la suma total de los porcentajes no será igual al 100%.

Finalmente, se analiza toda la información recabada con el fin de concluir sobre los objetivos inicialmente establecidos.

3 MARCO CONCEPTUAL

3.1 INTRODUCCIÓN

Debido a que el talento adecuado para realizar ciertas labores no abundan en ninguna sociedad (Werther y Davis, 2008), es fundamental diseñar y llevar a cabo correctos procesos para atraer y contratar a personal con las características requeridas para cada empresa, no solo porque son el pilar para desarrollar las distintas tareas y de esa forma alcanzar los objetivos de la organización, sino también porque las malas decisiones sobre sus contrataciones pueden generar costos financieros adicionales: no ser capaces de cubrir las necesidades de trabajo futuras, necesidades de capacitación adicional o supervisión más estrecha, o incluso de despidos y nuevos procesos de R&S (Chiavenato, 2009). Es por ello que es fundamental para cada empresa la correcta definición y puesta en marcha de los procesos de R&S.

3.2 GESTIÓN DE LAS PERSONAS EN LAS ORGANIZACIONES

Existen diferencias notables entre los cambios que están ocurriendo a nivel de las tecnologías, en comparación con los cambios que ocurren a nivel de los individuos, los negocios y las políticas públicas respectivamente. Los cambios en las tecnologías se dan de una forma exponencial, mientras que los otros cambios no acompañan de la misma manera. Para que los cambios que ocurren en los otros niveles puedan acompañar a los de la tecnología, las personas que trabajan en las organizaciones deberán ayudar a adaptarse a estos cambios a los individuos, los negocios y las políticas públicas (Deloitte, 2016).

Cada vez más, varios factores (económicos, sociales y políticos) desafían a las empresas. Estos factores inciden en la empresa debiéndose esta adecuar a las tendencias de IA, tecnologías cognitivas y la automatización. Las empresas se ven obligadas a reinventar su capacidad de adaptación (Deloitte, 2018).

Aparecen problemas como la desigualdad salarial, el exceso de trabajo medido en horas, tipos de contratos, cambios demográficos, desarrollos tecnológicos, entre otros que deben ser tratados por la empresa. La empresa necesitará de una reinversión, que la lleve a un enfoque más humano donde pueda tratar todas estas nuevas problemáticas que han aparecido (Deloitte, 2018).

Este nuevo contexto de la empresa social implica que las empresas además de pretender crecer económicamente y obtener utilidades, respeten y apoyen su entorno y la red de grupos de interés invirtiendo en ellos y gestionando las tendencias que delinear el mundo actual (Deloitte, 2018).

Las personas en muchos casos recurren a las organizaciones, más que a los gobiernos, por la falta de liderazgos creciente en la sociedad. He aquí la importancia de lo que se denomina la empresa social (Deloitte, 2019).

Las empresas se encuentran en un contexto donde se rediseñaron los trabajos, teniendo en cuenta la aparición de máquinas inteligentes, robots y nuevas formas de talento (trabajadores a demanda, por ejemplo). Por otro lado, se están presentando cambios en las estrategias y las culturas organizacionales, que hace repensar la empresa tal como se la conocía. En este contexto, el futuro pertenece a los líderes que puedan mirar hacia adelante y definir un destino

que funcione para todas las partes (la organización en sí misma, sus clientes, colaboradores y la sociedad en general) (Deloitte, 2018).

Los líderes deben confiar en que las personas hagan su trabajo, de manera que le permitan alcanzar su máximo potencial y ofrecerles un grado de libertad a sus colaboradores de la manera en la que realizan los trabajos. Esto permite que las personas puedan alinear sus pasiones con las necesidades de la organización (Deloitte, 2020).

Las organizaciones deben encontrar el camino para aprovechar el entorno que crea la tecnología para humanizar el mundo del trabajo. El foco debe estar puesto en que: las personas en la organización trabajen por un propósito; las organizaciones aprovechen la reinención para aumentar el potencial de sus colaboradores; las organizaciones transformen la incertidumbre en una perspectiva informada que ayude a transitar el futuro con confianza (Deloitte, 2019).

Las personas deben ser vistos por la organización como individuos con experiencias, pensamientos, actitudes, necesidades y valores únicos y diferentes. Esto lleva a que la gestión de las personas en la organización sea más importante y compleja de lo que nunca fue (Deloitte, 2019).

Pasa a tener un papel preponderante la adquisición del talento. En este aspecto es fundamental la percepción que las personas tengan de la organización. Ya no es la organización que sale a buscar personas, sino que las personas salen a buscar organizaciones que sean visibles y atractivas. Las empresas deben dedicar parte de su tiempo a trabajar en la marca empleadora de manera de poder atraer a los talentos (Deloitte, 2016).

La pandemia de Covid-19 puso en evidencia que ya no alcanza con que las organizaciones tomen un enfoque de sobrevivir, de sobrellevar las crisis para luego volver al flujo normal del negocio, sino que se hace indispensable tener un enfoque de prosperar. Para prosperar es indispensable que la organización tome como base algunos principios humanos: propósito y significado, ética y equidad, crecimiento y pasión, colaboración y relaciones y transparencia y apertura. Asimismo, la pandemia de Covid-19 demostró que las personas y las organizaciones son capaces de tener un enorme crecimiento bajo la presión de una crisis, pero el desafío es cómo mantener ese impulso a largo plazo para encontrar nuevas formas de prosperar (Deloitte, 2020).

3.3 RECLUTAMIENTO

El reclutamiento es “un conjunto de técnicas y procedimientos que pretende atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización” (Chiavenato, 2009, p. 117). Se trata de una divulgación de los puestos ofrecidos por la empresa en el mercado laboral, con el fin de reunir candidatos potenciales para ser llenados. Es un proceso que se inicia con la búsqueda de candidatos, y finaliza con la obtención de solicitantes de trabajo (Werther y Davis, 2008).

3.3.1 Fuentes: reclutamiento interno y externo

Existen dos tipos de fuentes de reclutamiento: interno y externo.

El reclutamiento interno es el que busca atraer candidatos dentro de la propia organización, para promoverlos (ofrecerles puestos más altos y por lo tanto más complejos, pero dentro de la misma área de actividad de la persona) o transferirlos (ofrecerles puestos del mismo nivel pero que implican otras habilidades y conocimientos de la persona, y situados en otra área de actividad de la organización). Se enfoca en buscar competencias internas para ser mejor aprovechadas (Chiavenato, 2009).

El reclutamiento externo, por el contrario, es el que busca atraer capital humano disponible fuera de la organización, enfocándose así en la adquisición de competencias, habilidades y experiencias que no existen en la organización hasta el momento.

Cada una de estas fuentes posee sus ventajas y desventajas, que se explicarán a continuación.

- Ventajas y desventajas de fuentes de reclutamiento:

Dentro de las ventajas del reclutamiento interno, se puede identificar que es un medio para motivar a los empleados e incentivar la permanencia en la empresa, ya que ofrece la posibilidad de ascender y hacer carrera allí. También, brinda mayores probabilidades de tener una mejor selección como resultado, debido a que los candidatos son conocidos. Por otro lado, los reclutados ya están familiarizados con las costumbres, políticas y procedimientos de la organización, por lo tanto, no es necesario llevar a cabo una inducción a la cultura organizacional. Por último, se trata de un proceso menos costoso en comparación con el externo.

Sin embargo, existen diversas desventajas asociadas a esta fuente: reduce la probabilidad de introducir innovación, nuevas ideas, experiencias y perspectivas; facilita el conservadurismo y favorece la rutina actual; puede propiciar un clima de frustración entre las personas que no logren alcanzar el ascenso; los trabajadores promocionados a puestos más altos pueden ver reducida su autoridad si los antiguos compañeros esperan un trato especial de su antiguo colega. Además, crea de forma automática otro puesto libre que deberá ocuparse.

En lo referente a las ventajas de las fuentes externas, dentro de las mismas pueden identificarse la introducción de nuevas experiencias, habilidades y talentos, lo que hace aumentar el capital intelectual de la empresa. Posibilita una renovación de la cultura organizacional, y permite romper con la inercia de determinadas circunstancias indeseables presentes en las empresas.

En cuanto a sus desventajas, las fuentes externas de reclutamiento pueden llevar a afectar negativamente la motivación de los empleados, ya que perciben que las nuevas oportunidades son ofrecidas a candidatos externos y no a quienes forman parte de la organización. Esto puede llevar también a reducir la fidelidad de los colaboradores. Por otro lado, se trata de un proceso más costoso, complejo y que requiere de más tiempo. Además, es más inseguro ya que no se conoce de antemano a los candidatos.

- Reclutamiento mixto:

En los hechos, lo más común es realizar un reclutamiento mixto, que es aquel que utiliza ambas fuentes (externa e interna). Esto ocurre ya que, si se hace un reclutamiento únicamente interno, se genera automáticamente un puesto vacante a llenar, debiendo recurrir al reclutamiento externo (salvo que el puesto anterior sea eliminado). Si, por el contrario, se recurre únicamente a reclutamiento externo, como se vio en el apartado anterior, los empleados de la empresa se verán desmotivados, por lo tanto, es necesario recurrir al reclutamiento interno para brindarles nuevas oportunidades y desafíos y así mantener la fidelidad de los trabajadores.

El reclutamiento mixto se adopta de tres maneras:

- La empresa quiere cubrir un puesto vacante sin importarle si es con alguien dentro de la empresa o fuera, utilizando entonces ambas fuentes de reclutamiento para obtener los mejores candidatos.

- La empresa recurre en primer lugar al reclutamiento externo y al no obtener candidatos deseables recurre al reclutamiento interno.
- La empresa recurre en primer lugar a reclutamiento interno y luego pasa al externo por no obtener los resultados esperados.

3.3.2 Reclutamiento de clases protegidas

Es importante destacar que hoy en día, muchas empresas a la hora de planificar sus procesos de reclutamiento dedican un especial esfuerzo en atraer a minorías: mujeres, personas con discapacidad, minorías étnicas, entre otras. Este tipo de reclutamiento es llamado como “reclutamiento de clases protegidas” (Gomez-Mejía, Balkin y Cardy, 2005). Si bien algunas empresas están obligadas a hacerlo, como entidades públicas, otras privadas también optan cada vez más por este camino.

3.3.3 Medios o Canales de reclutamiento

Existen diversos canales o medios mediante los cuales las distintas empresas divulgan los llamados a ocupar puestos dentro de ellas, que se clasifican dentro de externos e internos.

- Canales de Reclutamiento externo:

Dentro de los canales externos de reclutamiento se encuentran:

- **Anuncios de prensa y radio:** cuando se trata de un reclutamiento local se suelen utilizar periódicos, y cuando es regional, nacional o internacional, revistas profesionales. Es importante que el anuncio cuente con una descripción del puesto, prestaciones, identificación de la empresa e indicaciones sobre cómo aplicar para el trabajo en cuestión. Tal como mencionan (Werther y Davis, 2008), un anuncio que se redacta de forma especializada puede limitar el número de solicitantes, uno que sea demasiado generalizado puede, por el contrario, llamar la atención de demasiados solicitantes, por lo que puede generar que el proceso de evaluarlos sea largo y costoso. El aviso debería ser directo y conciso, e incluir al menos: las responsabilidades específicas del empleo -y no un mero título del puesto-, la manera en que el interesado debe solicitar el empleo -especificando canales e información inicial a presentar-, y los requisitos laborales y académicos necesarios para cumplir la función.
- **Anuncios en Internet y páginas web especializadas:** hoy en día es de los medios más utilizados ya que permite publicar anuncios en forma relativamente barata,

dinámica e inmediata, y posibilita interactuar digitalmente con los candidatos potenciales.

- **Agencias de contratación y outsourcing:** se trata de agentes externos contratados por las empresas, que se encargan de reclutar y seleccionar candidatos a puestos.
 - **Anuncios en centros de formación superior:** las organizaciones pueden desarrollar contactos con escuelas, universidades, asociaciones gremiales, entre otros, para divulgar allí las oportunidades laborales que ofrece al mercado. En general, estas instituciones poseen oficinas de contrataciones o sitios (web o físicos) en los cuales publican diversas ofertas de trabajo.
 - **Anuncios en el sitio web de la empresa:** muchas empresas destinan una página web propia la cual contiene las ofertas de empleo existentes.
 - **Carteles o anuncios en lugares visibles:** se trata de un medio de bajo costo y rendimiento y rapidez razonable, indicado para cargos simples. Generalmente se ubica en las proximidades de las organizaciones y en lugares de gran movimiento de personas (Chiavenato, 2009).
 - **Referencias de los empleados actuales:** se trata también de un sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y efecto rápido. La empresa pide a sus trabajadores recomendaciones de candidatos. Este canal tiene varias ventajas asociadas (Werther y Davis, 2008): el empleado de la organización especializado en cierta área en la que es difícil obtener solicitantes, es más probable que conozca a otras personas con similares conocimientos. Por otro lado, si el candidato recomendado resulta contratado, tendrá a una persona conocida en la empresa, por lo tanto, va a ser más fácil que se identifique con la organización. Y, por último, este tipo de candidatos suelen esforzarse más para no dejar en mala posición a la persona que los recomendó.
 - **Ferias de empleo:** son aquellas en las cuales se convoca a numerosas empresas y organizaciones para ofrecer distintos puestos a los visitantes.
 - **Banco de datos de candidatos:** se trata de un archivo de datos de candidatos no seleccionados en procesos de reclutamiento anteriores o presentados espontáneamente, así como también ex empleados, jubilados o trabajadores tercerizados.
- Canales de Reclutamiento interno:

Dentro de los canales internos de reclutamiento se encuentran:

- **Programas de promoción de vacantes:** mediante el sitio web de las propias empresas o comunicaciones internas, se anuncian los puestos disponibles y requerimientos asociados en forma interna, para invitar a los empleados a postularse si reúnen los requisitos del cargo.
- **Retención de empleados:** ocurre cuando otra compañía externa busca atraer un empleado actual, le hace una oferta, y la empresa le hace una contraoferta para retenerlo.

3.3.4 Reclutamiento Exitoso

Si bien no existe una receta para llevar a cabo un proceso de reclutamiento exitoso, la mayoría de las investigaciones sugieren que lo es aquél que atrae a los candidatos con gran información acerca del puesto de trabajo y de la organización, ya que, de esa forma, las habilidades de los candidatos se ajustarán mejor a los requisitos del puesto, y se sentirán más satisfechos en los puestos que ocupen (Robbins y Judge, 2009).

Es por lo tanto de gran importancia un correcto análisis de los puestos de trabajo, que consiste en definir la formación o conocimientos previos requeridos, así como las habilidades blandas necesarias (el perfil que debe tener la persona que desempeñará el cargo). Es fundamental para esto que el reclutador sepa con exactitud qué exige el puesto, y qué se busca en los candidatos. Chiavenato (2009, p.127) establece que “los esfuerzos de reclutamiento tienen más éxito cuando los reclutadores son escogidos y entrenados”, ya que estos pueden generar impresiones positivas o negativas en los candidatos, teniendo un fuerte impacto.

3.3.5 Marca Empleadora

En la actualidad, es creciente la competencia entre las diversas empresas para atraer a los mejores candidatos, por ello es cada vez mayor la importancia que se le da a la construcción y transmisión de la Marca Empleadora, con el fin de posicionarse entre los posibles candidatos como una opción más atractiva y ventajosa.

La Marca Empleadora, también llamada “Employer branding”, se define como una “estrategia a largo plazo dirigida a gestionar el conocimiento y las percepciones de los empleados -actuales y potenciales- acerca de una empresa en particular” (Sullivan, 2004 citado en Blasco-Lopez, Rodríguez-Tarodo y Fernandes-Lores, 2014, p.34). Ambler y Barrow (1996), lo conceptualizan como un conjunto de beneficios económicos, funcionales y psicológicos proporcionados por el trabajo e identificados con la organización empleadora.

Se basa en la aplicación de conceptos de Marketing para destacar el posicionamiento de una empresa como empleador (Blasco-Lopez, Rodríguez-Tarodo y Fernandes-Lores, 2014). Del mismo modo que una marca comercial busca atraer nuevos clientes manteniendo los actuales, la Marca Empleadora busca atraer y fidelizar empleados actuales y/o potenciales. Para ello, debe destacar los beneficios emocionales y racionales que el empleador proporciona a los empleados, que la hacen tener un posicionamiento superior en uno o varios atributos relevantes para el candidato.

Se debe comunicar los valores (inherentes a la visión, a la cultura organizacional, a la organización y a los empleados como individuos) y las ventajas. Dentro de las ventajas se encuentran los beneficios racionales (económicos -tales como mejor salario-, o funcionales -oportunidades de crecimiento y formación-) y emocionales (psicológicos, tales como reconocimiento) (Blasco-Lopez et al., 2014).

Para lograr el éxito de la Marca Empleadora, es fundamental que exista en la empresa una buena comunicación interna, con el fin de transmitir los dos elementos mencionados, para que los empleados no solo tomen conocimiento de estos, sino que los asimilen, vean incrementado su sentimiento de pertenencia a la compañía, y transmitan esto al exterior, logrando impactar en la buena imagen de la empresa hacia afuera, y de esa forma, convertirse en una opción atractiva para futuros candidatos. (Blasco-Lopez et al., 2014). Sumado a esto, es fundamental complementar con una buena comunicación externa, promocionando la marca empleadora al exterior, valiéndose de un buen mensaje que comunique los beneficios y oportunidades que da la empresa, utilizando recursos visuales y aprovechando la difusión vía redes sociales. La empresa deberá trabajar en su reputación ya que es un factor decisivo para que un candidato acepte o no la oferta. Una buena marca empleadora de talento puede traducirse en ventajas muy relevantes: reducción del coste de contratación hasta en un 50% y del índice de rotación de empleados en un 28% (Guía de imagen de marca empleadora, s.f.).

3.4 SELECCIÓN

La selección de personal opera luego de finalizada la etapa de reclutamiento y es el proceso en el que cada colaborador tiene un primer contacto con la organización, en este se conocen las expectativas que tiene la empresa respecto al candidato que espera ocupar el puesto vacante, como también lo que él espera de la empresa y puesto al que aplica (Cancinos, 2015).

Chiavenato (2009) expone que la selección de personal puede definirse como el proceso de elección del individuo adecuado para el cargo adecuado, o en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los que más se acoplen al puesto, para ocupar los cargos existentes en la empresa.

Existen estudios en donde indican que los resultados de una selección de personal efectiva se ven reflejados en el desempeño laboral. Es decir, que cuanto mejor sea el proceso de selección, mayor será el nivel de desempeño laboral de los colaboradores, resultando en un beneficio para la organización.

Adicionalmente, las empresas que buscan obtener beneficios a través de su personal harán los esfuerzos necesarios para asegurarse de contratar al personal adecuado (Pfeffer, 1998).

La selección del personal se considera como un proceso de comparación y de decisión entre dos variables, por una parte, se encuentra el análisis y las especificaciones del cargo y, por otra, candidatos con diferencias personales en habilidades, conocimientos, aptitudes y capacidades, los cuales están en la competencia por el puesto. La primera variable se obtiene por medio del perfil y descripción del puesto, y la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección. Si no existieran diferencias individuales entre las personas, y fueran todas iguales, entonces la selección de personas sería innecesaria. Sin embargo, las variantes humanas son enormes, y por este motivo es muy importante poder estimar a priori esas variables. Posterior a establecer las comparaciones entre ambas variables, se obtienen candidatos viables, de estos se toman en cuenta los que se considere que cumplan con las exigencias del puesto y que deban ser postulados como candidatos para ocupar el cargo vacante, mientras que otros no superan las dificultades y son rechazados, u otros reúnen más condiciones que las exigidas, por lo que resultan sobrecalificados para el puesto (Chiavenato, 2009).

Hoy en día, la selección de personal, aparte de emitir un pronóstico sobre la eficiencia y rendimiento del aspirante trata también de pronosticar la integración del trabajador en el grupo laboral, generalmente el nuevo trabajador va a incorporarse a un equipo de trabajadores y será muy importante que este se integre bien en él, para que la cohesión del grupo permanezca (Maldonado, 2013).

En muchas empresas, las actividades y las decisiones están descentralizadas y los trabajadores trabajan en equipos multifuncionales. En estas situaciones, las habilidades de los candidatos en el trabajo podrían no ser tan importantes como su capacidad para trabajar en un entorno de alta participación y responsabilidad. Por ello, algunas empresas han estado buscando la manera de medir el grado de “ajuste” entre los candidatos a un trabajo y la organización (Gomez-Mejía et al., 2005).

El candidato deberá alinearse con los valores empresariales, y se debe asegurar una correcta adecuación entre los nuevos trabajadores, sus puestos de trabajo, el ambiente laboral, el jefe, así como el evitar problemas legales (Cejas et al., 2017).

Si las personas están sobrecalificadas, sub calificadas, o por alguna razón no se adaptan al empleo o a la cultura de la organización, serán ineficientes y probablemente abandonen la empresa, voluntariamente o no (Wayne Mondy y Noe, 2005). Existe evidencia que demuestra que el grado de adecuación cultural y de congruencia de valores entre los candidatos a un puesto de trabajo y su empresa predice claramente tanto la futura rotación en el empleo como los resultados del trabajo (Pfeffer, 1998).

Las probabilidades de una contratación exitosa son del 14% con una entrevista y un currículum vitae (CV), pero del 75% si las pruebas demuestran que las habilidades y la personalidad de un candidato son compatibles con el puesto y la organización (Wayne Mondy y Noe, 2005).

Por lo tanto, la selección busca obtener la persona adecuada para:

- El cargo
- El jefe
- El grupo
- La organización

Una vez obtenidos estos candidatos, se pasa al proceso de decisión. El departamento de RRHH, encargado del proceso de selección, no puede imponer al solicitante del puesto, que acepte los candidatos aprobados durante el proceso de comparación, el encargado de la selección debe limitar sus funciones a prestar un servicio especializado, aplicar técnicas de selección y recomendar a aquellos candidatos que considere más idóneos para el cargo.

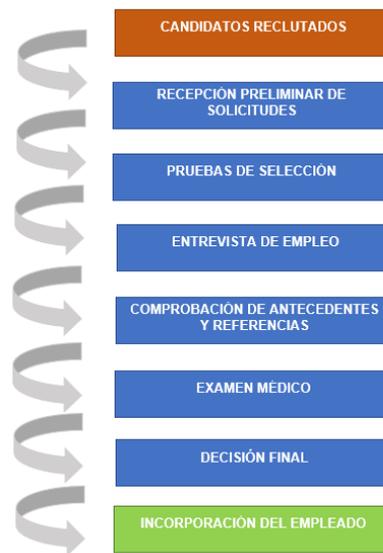
La decisión final de aceptar o rechazar a los candidatos es pura responsabilidad del solicitante. De este modo, la selección es responsabilidad de línea.

Ante la necesidad de cubrir las vacantes en la organización, en ocasiones se incurre en el error de contratar a una persona sin que esta cumpla en su totalidad las exigencias del puesto, y esto en la mayoría de los casos funciona de mala manera ya que el desempeño y la dificultad para adaptarse se ven frenadas por la falta de competencias y habilidades, así como también puede provocar problemas entre el personal, debido a que los demás trabajadores pueden sentirse molestos por tener que resolver errores de los empleados ineptos, o incluso hacer que los mejores trabajadores busquen empleo en otra empresa.

En conclusión, la selección de personal es un proceso de comparación y de decisión por el cual los candidatos reclutados pasan por diferentes etapas que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados, y para esto se utiliza una combinación de diferentes técnicas de selección y múltiples procedimientos.

3.4.1 Etapas del proceso de selección

Las etapas a tener en cuenta en el proceso de selección son las que se detallan a continuación:



Estas etapas no deben cumplirse obligatoriamente en su totalidad, sino que deben evaluarse dependiendo de cada situación. Hay que aclarar que cuantos más pasos se incluyan en el proceso, mayores serán las posibilidades de asegurar un resultado exitoso, y asimismo mayores serán los costos y el tiempo insumidos. En definitiva, el análisis de un proceso de selección tiene que ver con el costo del proceso, cuantas más etapas tenga, más costoso será,

pero un mal proceso de selección le costará mucho a la organización como se mencionó anteriormente.

Muchas empresas que buscan obtener el candidato adecuado hacen pasar a los mismos por varias rondas de entrevistas y un riguroso proceso de selección. Éste es el caso de una fábrica norteamericana donde para un contrato de trabajo deben pasar por múltiples etapas de selección, lo cual puede llevar más de seis meses. Este proceso tiene varias ventajas, ya que asegura que quienes finalmente son contratados desarrollan un compromiso con la empresa, ya que realmente querían ese trabajo y fueron cuidadosamente estudiados. Adicionalmente ingresan a la empresa con un alto grado de motivación ya que al ser contratados los hace sentir que son parte de un grupo especial (Pfeffer, 1998).

De hecho, el valor económico de los buenos procedimientos de selección es superior de lo que la mayoría de la gente cree (Gomez-Mejía et al., 2005).

3.4.1.1 Recepción preliminar de solicitudes:

En esta etapa se estudian los CV enviados por los candidatos y se evalúa si el candidato satisface los requisitos básicos para el puesto o no. Esta fase es un buen filtro inicial y sirve para hacer cortes preliminares, ya que es donde se descarta la mayor parte de las solicitudes de los candidatos que no se adecúan al puesto (Gomez-Mejía et al., 2005).

Históricamente, este proceso de revisión de CV se realizaba de forma manual, sin embargo, esta práctica ha evolucionado hacia un procedimiento en donde se evalúan automáticamente en cuanto a errores tipográficos, de ortografía y saltos de un empleo a otro, así como señalar los CV que parecen tergiversar la verdad, que presentan información errónea o que son sospechosos (Wayne Mondy y Noe, 2005).

Una variante reciente de los impresos de solicitud tradicionales es el impreso de biodatos, la cual es una versión más detallada de la solicitud, en la que los candidatos contestan a una serie de preguntas sobre sus antecedentes, experiencias y preferencias (disponibilidad de viajar, actividades de ocio, etc.), y luego se puntúan las respuestas a estas preguntas (Gomez-Mejía et al., 2005).

El CV es la carta de presentación para aspirar a un empleo, y hasta hace poco era el documento más importante para acceder a un puesto de trabajo, pero ya ha quedado un poco obsoleto, caducó para muchos aunque se siga utilizando, ya que según José Lozano, (director

del Postgrado en Reclutamiento de la escuela de negocios IEBS) no refleja toda la propuesta de valor de un candidato en los tiempos actuales, incluso ya hay empresas como Google que no los miran. José Luis Risco, (director de RR.HH. de EY) también cree que se ha quedado en un resumen para exponer los conocimientos, experiencias e idiomas de un aspirante y tiene que evolucionar ya que ahora un perfil en LinkedIn detalla todas las habilidades, capacitaciones y competencias de una persona (Pérez-Barco, 2021).

En definitiva, el CV hay que personalizarlo y adaptarlo a cada oferta de empleo a la que se aspire, y cuanto más concreto sea más credibilidad tendrá. Por los tiempos en que vivimos también es conveniente citar la marca personal, y los perfiles en redes sociales (Pérez-Barco, 2021).

3.4.1.2 Pruebas de selección:

Una vez obtenida la descripción básica del puesto a ser ocupado, se escogen las técnicas de selección a ser utilizadas para obtener la información del candidato, se tamiza a los mismos obteniendo puntuaciones de todos y se escoge al más adecuado para el puesto.

Mediante estas técnicas de selección se puede rastrear las características personales del candidato y evaluar la compatibilidad entre los candidatos y los requisitos del puesto. Los empleadores utilizan las evaluaciones para predecir la conducta y el desempeño laboral que el candidato tendrá en el futuro (Dessler y Varela, 2011).

Según Jeffrey Pfeffer, las empresas deberían filtrar los atributos primordiales que son difíciles de cambiar a través de la formación y deberían destacar las cualidades que realmente diferencian a los integrantes del grupo de solicitantes. Es decir, contratar considerando las habilidades y aptitudes básicas y no tanto en la formación técnica específica de los candidatos, lo cual se adquiere de manera más fácil. Así lo han estado haciendo las empresas japonesas, donde buscan al individuo con las características adecuadas para poder formarlos (Pfeffer, 1998).

Hoy en día, hay una tendencia creciente a que las pruebas computarizadas reemplacen las evaluaciones tradicionales manuales, así como a las de papel y lápiz. Las empresas recurren cada vez con mayor frecuencia a Internet para evaluar y seleccionar a los candidatos con mayor rapidez (Dessler y Varela, 2011).

Las pruebas de selección más utilizadas son: pruebas de capacidad, pruebas psicológicas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación.

a) Pruebas de capacidad

Existe una gran cantidad de pruebas que pueden medir distintos tipos de capacidades:

Las **pruebas de inteligencia o de capacidad cognitiva general** evalúan una gama de habilidades generales, que incluyen el habla, vocabulario, fluidez verbal y habilidad numérica (Dessler, 2009). Cuando estas pruebas arrojan un resultado elevado, indican que la persona en cuestión puede aprender más y más deprisa, y se adapta a condiciones cambiantes (Gomez-Mejía et al., 2005).

Las **pruebas de habilidades específicas** miden capacidades mentales específicas, tales como la memoria, el razonamiento deductivo e inductivo, la comprensión verbal y habilidades numéricas más concretas. Se les llama también pruebas de aptitudes, ya que sirven para medir las aptitudes necesarias para el puesto en cuestión (Dessler, 2009).

Las **pruebas de capacidad física o de habilidades psicomotoras** son aquellas que, tal como indica su nombre, miden habilidades físicas o mecánicas tales como fortaleza, resistencia, coordinación, tiempo de reacción y destreza. Los resultados de las mismas se consideran estimadores de productividad y seguridad con que una persona puede realizar las tareas físicas demandadas por un trabajo (Gomez-Mejía et al., 2005).

Las **pruebas de inteligencia emocional** son aquellas que miden la capacidad de percibir y gestionar las emociones de uno mismo y de los demás, pero su validez con respecto al rendimiento en el trabajo es aún cuestionada (Gomez-Mejía et al., 2005).

b) Pruebas psicológicas

Las pruebas o test psicológicos son instrumentos experimentales que tienen como fin medir o evaluar características psicológicas tales como: nivel de inteligencia para comparar el rendimiento intelectual de un individuo con su grupo de pares; rasgos generales de personalidad del individuo; determinación de un perfil psicológico específico; constatación a nivel psíquico y psiquiátrico de trastornos mentales; verificación de la adecuación de los rasgos psicológicos, competencias y características personales al perfil del cargo requerido (Lotito, 2016).

Estos test “representan un promedio objetivo y estandarizado de una muestra de comportamientos en lo referente a las aptitudes de las personas” (Chiavenato, 2009, p. 155) y “se basan en muestras estadísticas para la comparación y se aplican en condiciones estandarizadas” (Chiavenato, 2009, p. 155). Los resultados que obtiene un candidato en estas pruebas son comparados con los resultados de muestras representativas. El objetivo principal de estas pruebas es hacer un pronóstico del potencial futuro de desarrollo del candidato.

c) Pruebas de personalidad

Un mal (o buen) desempeño generalmente es el resultado de características personales como la actitud, la motivación y en especial el temperamento, por lo que es muy importante que se realicen pruebas de personalidad para medir y predecir este tipo de aspectos intangibles. La utilidad de este tipo de pruebas para la selección asume que uno puede encontrar una relación entre un rasgo medible de la personalidad y el éxito en el trabajo (Dessler, 2009).

Las pruebas de personalidad “evalúan rasgos y características de cada trabajador que tienden a ser consistentes y duraderas” (Gomez-Mejía et al., 2005, p. 205).

Los cinco grandes factores estudiados en los candidatos son: la extroversión (grado en que la persona es sociable, activa, dinámica, enérgica, entusiasta), la simpatía o afabilidad (grado en que la persona es amigable, generosa, cooperativa, flexible, atenta, amable), la diligencia o escrupulosidad (grado en que la persona es formal, organizada), la estabilidad emocional (grado en que la persona es segura, tranquila, independiente, autónoma) y apertura a la experiencia (grado en que la persona es intelectual, creativa, curiosa).

Gomez Mejía y Gary Dessler establecen que, según evidencia de varios estudios, la diligencia o escrupulosidad ha sido el predictor más consistente y universal del desempeño laboral. La validez de los factores restantes parece ser dependiente del trabajo en cuestión. Para que estos factores puedan ser útiles a la hora de predecir si el candidato va a tener un buen desempeño en el puesto en concreto, se debe hacer primero un análisis del puesto para identificar qué factores mejoran su rendimiento.

d) Técnicas de muestra de trabajo y simulaciones

Las muestras de trabajo para la selección de empleados, también denominadas test de práctica laboral, buscan predecir el desempeño laboral, es donde los candidatos deben realizar una o más muestras de las tareas básicas y reales del puesto (Dessler, 2009). Este tipo de

pruebas, produce una alta validez predictiva, reduce el impacto adverso y es más aceptable para los solicitantes (Wayne Mondy y Noe, 2005), siempre y cuando la práctica laboral integre la variedad y complejidad de las tareas del puesto. Las puntuaciones obtenidas en estas pruebas han sido utilizadas incluso como criterios para evaluar la validez de las medidas de selección de la capacidad mental general (Gomez-Mejía et al., 2005).

Las técnicas de simulación son técnicas de dinámica de grupo y dejan a un lado el trato individual. Consiste en actuar papeles, donde el candidato se somete a una situación y dramatiza algún evento relacionado con el papel que desempeñará en la organización y de esta forma se ve el comportamiento del mismo en el futuro (Chiavenato, 2009).

Un centro de evaluación es una simulación de dos o tres días en la que de 10 a 12 candidatos desarrollan tareas administrativas realistas bajo la observación de expertos que evalúan el potencial de liderazgo de cada candidato (Dessler, 2009), así como las habilidades de los candidatos en la selección de prioridades, la delegación y la toma de decisiones (Wayne Mondy y Noe, 2005)).

Estas técnicas son utilizadas en los puestos que exigen relaciones interpersonales, como pueden ser de dirección, supervisión, contactos con el público, entre otras.

3.4.1.3 Entrevista de empleo:

La entrevista es el proceso de selección más utilizado y uno de los pasos principales del proceso, ya que es la que más influye en la decisión final del candidato.

De acuerdo al cargo, los solicitantes son entrevistados por una persona, por miembros de un equipo de trabajo o por otras personas de la organización.

La entrevista de selección es un proceso de comunicación entre el entrevistador y el entrevistado, en el que a una de las partes le interesa conocer lo mejor de la otra, y donde ambos obtienen información (Werther y Davis, 2008).

La finalidad principal de la entrevista es predecir el desempeño laboral futuro a partir de las respuestas orales de los aspirantes a preguntas orales, así como determinar la adecuación de un candidato a una vacante específica dentro de la empresa (Dessler, 2009).

- **Entrenamiento o preparación del entrevistador**

En las empresas que tienen procesos de selección exitosos, el papel del entrevistador es vital. Para ello los entrevistadores deben ser entrenados en las habilidades para entrevistar a los candidatos, y los mismos deben planificar la entrevista con anticipación. Para la preparación de la entrevista es necesario:

- Conocer los objetivos de la organización: es esencial conocer las obligaciones y especificaciones del puesto, así como las habilidades, rasgos y capacidades específicas que se buscan y enfocarse en el candidato ideal que el puesto requiere (Dessler, 2009).
- Revisar el perfil y el CV: analizarlo con cuidado y planificar las preguntas, así como revisar la información obtenida mediante otras herramientas de selección (Werther y Davis, 2008).
- Preparar preguntas básicas: un entrevistador debe formular preguntas claras y directas, así como contestar con simplicidad y claridad a las preguntas del entrevistado. Tiene que evitar dar opiniones personales, porque esto le hará perder neutralidad (Maristany, 2007).
- Organizar el tiempo de la entrevista.
- Preparar el ambiente de la entrevista: debe ser un lugar agradable y privado, sin interrupciones. El entrevistador debe tener una personalidad agradable, empatía y la capacidad para escuchar y comunicarse con eficacia (Wayne Mondy y Noe, 2005).
- Preparar la información que se le brindará al postulante: el entrevistador deberá convencer a los candidatos idóneos de que acepten las ofertas de la empresa, deberán explicar las características y responsabilidades del puesto, los niveles de desempeño, el salario, las prestaciones y otros puntos de interés, así como responder a las preguntas del solicitante (Werther y Davis, 2008).

- **Tipos de entrevistas**

Existen diferentes tipos de entrevistas, las cuales pueden clasificarse según:

- a) **La estructuración:** es decir la manera en la que el entrevistador se comunica con el entrevistado y que tipo de preguntas formula

- a.1 Estructurada o dirigida**

Las entrevistas estructuradas se basan en un marco de pruebas predeterminadas. Las preguntas se preparan antes de que se inicie la entrevista, todos los solicitantes del puesto deben responderlas, y todas las respuestas se puntúan de la misma manera. Este enfoque mejora la confiabilidad y exactitud de la entrevista, reduciendo la subjetividad y la inconsistencia, pero

no permite que el entrevistador explore las respuestas interesantes o poco comunes, (Werther y Davis, 2008) ya que se realizan para cubrir un determinado puesto y las preguntas se relacionan con el mismo (Gomez-Mejía et al., 2005).

Regularmente se utiliza como guía estructural la solicitud de empleo, o el CV. Para la realización de esta entrevista es necesario evaluar previamente los aspectos del candidato que más le interesan a la empresa contratante, hacer énfasis en dichos aspectos, y profundizar en ellos. Se realizan preguntas cerradas y abiertas, estas se estructuran previo a realizar la entrevista (Cancinos, 2015).

a.2 No estructurada o no dirigida

La entrevista no estructurada o no dirigida es aquella en la que el entrevistador plantea preguntas abiertas y perspicaces. Requiere más tiempo que la entrevista estructurada y da como resultado la obtención de diferente información de distintos candidatos (Wayne Mondy y Noe, 2005), debido a que cada solicitante responde a diferentes preguntas y por este motivo carece de la confiabilidad de una entrevista estructurada, ya que pueden pasarse por alto determinadas áreas de aptitud, conocimiento o experiencia del solicitante (Werther y Davis, 2008).

En esta entrevista se acentúa el acercamiento con el candidato y se utilizan preguntas muchas veces no previstas durante la conversación, que el entrevistado contesta con facilidad y libertad, lo que se podría describir como una conversación general (Cancinos, 2015). La falta de estructura permite que el entrevistador haga preguntas de seguimiento y profundice en puntos de interés conforme éstos surgen (Dessler, 2009).

a.3 Mixta o semiestructurada

La entrevista mixta o semiestructurada es muy utilizada, y es una mezcla de las dos anteriores, donde el entrevistador alterna preguntas estructuradas y preguntas espontáneas. La parte estructurada proporciona una base informativa, que permite las comparaciones entre candidatos. La parte no estructurada añade interés al proceso y posibilita un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante (Werther y Davis, 2008).

Este tipo de entrevista es más completa que las anteriores, ya que, al poseer los beneficios de ambas, permite comparar entre los diferentes candidatos y también permite profundizar en las características específicas de éstos.

b) Número de participantes:

b.1 Entrevista individual

La entrevista individual es la más utilizada y es donde el candidato se reúne en persona con un entrevistador. El ambiente que proporciona este método permite un intercambio eficaz de información (Wayne Mondy y Noe, 2005).

b.2 Entrevista grupal

En una entrevista grupal varios solicitantes de empleo interactúan en presencia de uno o más representantes de la empresa. Es una técnica utilizada para identificar y apreciar los comportamientos de un grupo de personas preseleccionadas para desempeñarse en un determinado cargo, y observar la interacción de los mismos cuando participan en un debate en grupo, y proyectar su posible rendimiento ante exigencias futuras. Siempre se debe de poder garantizar un nivel de diálogo y discusión suficientes para producir la información grupal (Vázquez, 2008).

Una ventaja de la entrevista grupal es que ahorra tiempo debido a que se evalúan a varios candidatos a la vez, en un lapso breve, exponiéndolos ante una situación idéntica, con las mismas posibilidades y dentro de un marco de tiempo controlado y preciso (Wayne Mondy y Noe, 2005).

b.3 Entrevista de panel

La entrevista de panel es una entrevista realizada por un equipo de entrevistadores que en conjunto entrevistan a cada candidato y después combinan sus calificaciones para obtener una evaluación final acerca del candidato (Dessler, 2009). Una de las principales ventajas de este tipo de entrevista es que es posible contrastar diferentes puntos de vista en una sola sesión, por lo que se tiene una visión más ponderada de los candidatos y produce un nivel más alto de aceptación de un candidato (Wayne Mondy y Noe, 2005).

c) Modo o canal: tipo de canal en el que se establece la comunicación entre entrevistador y entrevistado

c.1 Entrevista cara a cara o presencial

La entrevista cara a cara es donde tanto el entrevistador como el candidato se encuentran uno frente al otro. Esto hace que se tenga en cuenta la comunicación no verbal también (García-Allen, 2015).

c.2 Entrevista telefónica

La entrevista telefónica es utilizada en la selección de personal, ya que se emplea como filtro dentro del proceso de selección si existe un volumen elevado de candidatos, a su vez permite ahorrar costos e intercambiar información con candidatos de sitios lejanos (Wayne Mondy y Noe, 2005).

A través de ésta, un experto en selección de personal puede descartar a un candidato si considera que no es apto para el puesto, pues se suele valorar si éste cumple los requisitos del trabajo que se oferta. También permite conocer sus inquietudes y su grado de motivación (García-Allen, 2015).

Este método carece de las ventajas del contacto personal ya que no es posible observar las conductas no verbales del candidato que pudieran dar pistas sobre aspectos de las habilidades interpersonales del mismo (Wayne Mondy y Noe, 2005).

c.3 Entrevista online

La entrevista online cada vez es más utilizada y es característica de los procesos de selección de personal cuando hay muchos candidatos para una oferta de empleo, ya que permite reducir costos de selección y realizar una búsqueda más amplia (Wayne Mondy y Noe, 2005). Es habitual en grandes empresas y suele usarse también cuando el candidato no se encuentra en la misma localidad.

En la actualidad, existen programas que realizan entrevistas en las que se graba a un candidato desde su casa tras realizarle una serie de preguntas, acerca de los antecedentes, la experiencia, la preparación académica, las habilidades, los conocimientos y las actitudes laborales que se relacionan con el puesto que la persona desea ocupar (Dessler, 2009). Para garantizar el trato estandarizado en todas las entrevistas conducidas de manera similar, el entrevistador no interactúa con el candidato, sino sólo repite la pregunta, si es necesario (Wayne Mondy y Noe, 2005).

O incluso en algunos casos no existe entrevistador, sino que las preguntas aparecen en formato texto y, posteriormente, se graba la respuesta del candidato. La respuesta es almacenada y enviada al personal de selección que se encarga de realizar la valoración (García-Allen, 2015).

Cuando todos los candidatos han sido entrevistados, se establece un ranking de candidatos aceptables para el puesto y se continúa el proceso con los mejores (Gomez-Mejía et al., 2005).

3.4.1.4 Comprobación de antecedentes y referencias:

Muchas empresas comprueban las referencias personales y de empleo de los candidatos en algún momento del proceso, y para esto piden referencias a sus trabajos anteriores para saber cómo se desempeñó el candidato, así como también solicitan referencias personales, pero casi nunca es información útil y confiable (Gomez-Mejía et al., 2005).

Gary Dessler indica que, en una encuesta de aproximadamente 700 gerentes de RRHH, el 87% afirmó que realiza verificaciones de referencias, y el 69% verifica los antecedentes de empleo (Dessler, 2009). Hay dos principales razones para efectuar verificaciones de antecedentes y referencias antes de la contratación: para investigar la información proporcionada por el aspirante y para descubrir información perjudicial. Así como también tratar de descubrir más información sobre su motivación, sus habilidades técnicas y su capacidad para trabajar con otras personas.

Una práctica que se realiza actualmente es la búsqueda del candidato en redes sociales y sitios de internet en lugar de consultar el CV tradicional y antes de contratar al candidato, ya que lo que buscan las empresas es obtener una imagen de los candidatos lo más ajustada a la realidad posible. Por lo tanto, la gran mayoría de las empresas comprueba los perfiles sociales de los candidatos (LinkedIn, Twitter, Facebook, YouTube, Instagram, Blogs), tratando de obtener mayor información de los mismos, pero no solamente las empresas utilizan las redes sociales en la selección de personal, sino que también son utilizadas por los profesionales que deciden buscar trabajo en internet, dándose a conocer, vendiendo y formando su imagen en las redes sociales profesionales a través de LinkedIn por ejemplo.

El informe «Talento conectado», elaborado por Infoempleo en colaboración con la consultora Ernst&Young (EY), reveló en 2019 que el 81% de las compañías consultaban las redes sociales de los candidatos antes de contratarlos y el 86% de los aspirantes las utilizaban para buscar trabajo y conocer a las corporaciones (Pérez-Barco, 2021).

Andrés Pérez Ortega (pionero y uno de los principales expertos en estrategia y branding personal en España y Latinoamérica), expresa que descubrir y desarrollar una marca personal requiere tiempo, esfuerzo, paciencia y método, y que el poder de la marca está relacionado con la capacidad de influir sobre otros. Desarrollar una marca personal consiste en identificar

y comunicar las características que hacen sobresalir, ser relevantes, diferentes y visibles en un entorno homogéneo, competitivo y cambiante (Sánchez, 2015).

Según Guillerme Recolons (consultor, fundador de la consultora especializada Soymimarca y cofundador de The Human Branding), la marca personal es una propuesta de valor, donde la clave es diferenciarse de los demás, la razón por la que una empresa debe elegir a una persona determinada y no a otra, hay que transmitir lo que es capaz de hacer mejor que nadie y los reclutadores entenderán y buscarán cuáles son los valores y competencias de una persona (Pérez-Barco, 2021).

Hoy en día, la marca personal en internet es un valor cada vez más apreciado por los reclutadores, pero exige dedicación, planificación, contenidos relevantes y evitar a toda costa dar una falsa imagen, y no hay como las redes sociales para crearla, afianzarla y promocionarla. No es decisivo, pero ser activo, visible y posicionarse en las redes sociales puede inclinar la balanza a favor de un candidato que ha cuidado su marca personal, en detrimento de otro que no lo ha hecho ya que el 53% de los profesionales de RR.HH. ha reconsiderado su decisión de contratación después de consultar los perfiles de algún candidato (Pérez-Barco, 2021).

En suma, es muy importante la imagen que se da en redes sociales, las fotografías que se publican, el contenido de la cuenta, así como los comentarios que se hacen ya que pueden ser muy influyentes para la contratación, por lo que antes de publicar algo se debe pensar detenidamente, ya que, es más que probable que los futuros empleadores se fijen en esta información antes y después de ser contratados (Sánchez, 2015).

3.4.1.5 Examen Médico:

Previo a la decisión final de escoger al candidato, el paso previo en el proceso de selección es un examen médico.

El examen médico es una etapa muy importante, aunque no siempre se realiza. El mismo permite verificar que el candidato cumple los requisitos físicos del puesto y permite descubrir cualquier limitación médica que sea necesario tomar en cuenta al escoger al candidato. El examen también establece un registro de la salud del aspirante para seguros médicos o reclamos de indemnización futuros. Al identificar problemas de salud, el examen además logra reducir el ausentismo y los accidentes, así como también, detectar enfermedades que el candidato desconoce (Dessler, 2009).

3.4.1.6 Decisión final:

Luego de finalizadas las etapas anteriores, en esta última fase es donde se toma la decisión final de contratar al candidato o no, y esta decisión señala el final del proceso de selección. Esta responsabilidad suele corresponder al futuro supervisor del candidato o al gerente del departamento interesado. En muchas ocasiones, el futuro supervisor es la persona más idónea para evaluar algunos aspectos (sobre todo habilidades y conocimientos técnicos) del solicitante (Werther y Davis, 2008).

Con el fin de mantener la buena imagen de la organización, conviene comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados, ya que implicó una inversión en tiempo y evaluaciones y de allí puede surgir un candidato idóneo para otro puesto. A su vez, es conveniente conservar los expedientes de todos los solicitantes, y construir un valioso banco de capital humano potencial, incluso todos los documentos que conciernen al candidato aceptado (Werther y Davis, 2008).

Puede existir el caso de que ninguno de los candidatos sea escogido, y en ese caso se rediseñará el proceso, se reclutará nuevos candidatos, se modificarán las pruebas o se tomarán otras acciones.

En caso de escoger a uno de los candidatos, se pone en marcha la incorporación al puesto de trabajo, lo que exigiría el proceso de socialización.

3.4.2 Evaluación de los resultados en la selección de personal:

Como se mencionó anteriormente, los empleados son muy importantes para el éxito de la empresa, por lo que se debe seleccionar los mejores candidatos que se acoplen de la mejor forma a la organización y puesto de trabajo y por ello, cuantas más herramientas de selección se utilicen para buscar al candidato adecuado, mayor será la oportunidad de tomar una buena decisión (Wayne Mondy y Noe, 2005).

Es por esta razón que el proceso de selección debe ser adaptable, ágil y flexible y no se debe condicionar a normas que provocan rigidez e inflexibilidad. A su vez, se debe tener en cuenta la rapidez que se tiene en la selección del candidato y el costo del proceso, el cual será más alto cuanto más complejo sea o cuando involucre a candidatos de alto nivel.

Se debe de contar con un proceso eficiente y eficaz, es decir, hacer correctamente las cosas: saber entrevistar, aplicar pruebas de conocimientos válidas y precisas, así como obtener

resultados y alcanzar objetivos: atraer a los mejores talentos a la empresa y hacer que la empresa sea mejor cada día. Poder medir y evaluar el funcionamiento de un proceso de selección es uno de los principales problemas de la administración, así como detectar si es necesario intervenir en el mismo para corregir lo inadecuado o ajustar el funcionamiento para mejorarlo aún más.

Para lograr un proceso exitoso, los gerentes de línea y sus equipos deben participar en el mismo. Se puede decir que existe una correlación positiva entre el éxito de la organización y la delegación del proceso de selección a los gerentes y sus equipos de trabajo, ya que son quienes van a decidir a los futuros miembros de sus equipos y colegas.

En fin, existen diferentes tipos de procedimientos de selección que se pueden combinar de diferente manera, y cada organización determinará cuáles son los más adecuados y brindan los mejores resultados (Chiavenato, 2009).

3.5 TENDENCIAS EN R&S

Teniendo en cuenta el contexto actual de la pandemia de covid-19, se han acelerado una cantidad de procesos relacionados con la tecnología, en particular en lo relativo a la utilización de big data e IA.

La Big Data tiene que ver con la recopilación de importantes cantidades de datos que provienen de diferentes fuentes digitales (como lo pueden ser redes sociales, plataformas digitales, dispositivos móviles, entre otras) que se actualizan constantemente, y que luego de analizada y procesada termina generando información de mucho valor para quienes pueden acceder a ella. La IA, es un tipo de tecnología que permite que diferentes aparatos electrónicos tengan una inteligencia que se puede asimilar a la humana; esto implica que al estar hablando de una máquina y no de personas, la capacidad tanto de almacenamiento como de procesamiento es mucho mayor, así como también el tiempo que demora en hacerlo es sumamente menor (Toyama y Rodriguez, 2019).

Están muy presentes los conceptos de big data e IA dentro de varias de las nuevas tendencias que aparecen en los procesos de R&S de personal:

3.5.1 Entrevistas asincrónicas y con IA

A los efectos de los procesos de selección un método que ha sido posible gracias al desarrollo de la tecnología es la entrevista asincrónica. Se basa en un tipo de entrevista donde los candidatos deben registrar sus respuestas a un conjunto de preguntas de la entrevista que se les dan y enviarlas en línea. Generalmente se utiliza en las primeras etapas del proceso de selección. Uno de los puntos fuertes de este método es que al mismo tiempo se puede estar entrevistando a varios candidatos a la vez, y luego las entrevistas pueden ser vistas por más de una persona de la organización para poder evaluarla. Algunas empresas especializadas en el análisis de datos de selección se pueden fijar en indicadores como la cantidad de veces que parpadea una persona, los tiempos de respuestas entre preguntas, los cambios de temperatura corporales, la velocidad de las palabras. Una de las ventajas del método es que los candidatos pueden aplicar para trabajos internacionales ahorrando tiempo y dinero. Vale destacar que los primeros datos indican que los candidatos no apoyaron este método, entre otras cosas porque veían menos personalizada la entrevista (Nikolaou, 2021).

La empresa HireVue vende una tecnología que a través de algoritmos intenta identificar rasgos comunicativos y de expresión corporal de los entrevistados para predecir ciertos rasgos. El objetivo de la empresa es acelerar el proceso de contratación de los candidatos. La plataforma permite comparar gestos, lenguaje y estilo comunicativo con la de su base de datos (Hymas, 2019).

Por otro lado, existe el robot VERA, basado también en IA. Este robot puede tomar cientos de entrevistas simultáneamente por llamada o videollamada, y de esa cantidad reducir al 10% los candidatos que considera más óptimos para el cargo. La base de datos de ejemplos para Vera ha sido alimentada por los programadores con alrededor de 13 millones de ejemplos de sintaxis y voces de fuentes diversas, tales como programas de televisión o Wikipedia. En 2016 VERA se convirtió en el primer robot que entrevistaba a un humano para conseguir un puesto de trabajo (Ramírez, 2018).

Adicionalmente, la herramienta de aplicar la IA para las entrevistas estructuradas dan la posibilidad a los reclutadores de centrarse en las habilidades relevantes, no por ello descuidando la personalización del proceso, por el contrario pudiendo dedicar más tiempo a personalizar determinadas partes del proceso (Lawal, 2021).

Dentro de los riesgos que tiene la IA en estos procesos está el hecho de que podría llegar a ser hackeada. Vale aclarar que los expertos destacan que la IA no va a sustituir la entrevista presencial y la decisión final de contratar o no a una persona (Pérez-Barco, 2019).

3.5.2 Gamificación

Los métodos de selección generalmente se han basado en test online. Uno de los métodos que la tecnología ha hecho posible: es la gamificación/evaluación basada en juegos. Gamificación tiene que ver con aplicar elementos del juego en contextos que no son de juego. Gamificar un método de selección implica convertir y adaptar el juego a algún método existente de selección, como por ejemplo test de personalidad. El uso de estos elementos de juegos es divertido, transparente, cambiante e interactivo. Una de las ventajas es que este método parece atraer a candidatos más jóvenes, muchas veces a aquellos que no necesariamente tienen experiencia pasada en los juegos online (Nikolaou, 2021).

3.5.3 Procesos de R&S digitales

Luego de aplicarse un sistema innovador exitoso en Reino Unido e Irlanda, se comenzó a implementar en España desde el año 2017. Este nuevo sistema de R&S es completamente digital. Consta de 4 etapas:

- 1) Completar un formulario online con datos de contacto y formación para todos los participantes. Es válido también utilizar perfil de usuario de la red LinkedIn
- 2) 20 minutos en 12 juegos online para evaluar las competencias profesionales. El sistema selecciona a los perfiles que más se adecuan a la empresa.
- 3) Entrevista virtual a través de la aplicación HireVue, donde los candidatos pueden grabarla con cualquier dispositivo móvil, cuando y donde elijan. La entrevista será evaluada por un sistema de IA intentando eliminar cualquier tipo de prejuicio o sesgo inmediato.
- 4) Evaluación final en las oficinas de Unilever, donde a través de un caso real se pone a prueba a los participantes de esta última etapa.

Según la directora nacional de RRHH (2010 a 2018) de Unilever España, el uso de la gamificación y la IA en la selección de personal les permite ser más predictivos (entre un 100 y un 200%) que mediante las evaluaciones tradicionales. Otro factor favorable que destaca es que para los candidatos se da feedback detallado sobre su perfil y las interpretaciones que el sistema ha podido tomar de su desempeño (EFE Salud, 2017).

Vale recalcar que la utilización de los juegos online, entre otras cosas, permite ver la capacidad de adaptación, de resolución de problemas, de resiliencia para sobreponerse al error

o al fracaso, la capacidad para pensar y operar de una manera más sistemática, para la colaboración de los candidatos (Pérez-Barco, 2019).

3.5.4 Utilización de Chatbot en el proceso de R&S

Uno de los ejemplos más claros de la utilización de IA es el fenómeno de la utilización de chatbots por parte de las empresas. Estos son robots virtuales, que en determinada plataforma digital están disponibles para conversar en cualquier momento con postulantes de procesos de selección, respondiendo cualquier duda que pudiera tener de la empresa, el puesto de trabajo o sobre el proceso de selección mismo (Toyama y Rodríguez, 2019).

La empresa argentina Emi Labs, creó un chatbot que a través de IA gestiona la interacción y la comunicación entre candidatos y empresas en búsquedas masivas. La tecnología utilizada permite que la empresa pueda tener una conversación individual con cada candidato. Ahorra tiempo tanto a los candidatos en ver si realmente les interesa trabajar en la empresa, así como también a la empresa le permite realizar un filtro entre los candidatos. Este chatbot no analiza CV, sino que a través de preguntas que le realiza a candidatos detecta si se adecúa al cargo solicitado, en caso de ser así ya lo cita para una entrevista con RRHH, el gerente o quién esté a cargo de la búsqueda. En el caso que el perfil no se adecúe al puesto, si igualmente puede aplicar a otra vacante el asistente le recomienda postularse a ese otro cargo (Álvarez, 2019).

3.5.5 Uso de redes sociales

En las redes sociales existe la posibilidad de la divulgación de los puestos disponibles de la empresa, así como también analizar las características de los candidatos teniendo en cuenta los objetivos y valores deseados por la empresa. De la información recolectada se tiene una base de datos de posibles personas que se adecuen a futuros requerimientos (Silva y Albuquerque, 2019).

Se utiliza el Cybervetting, que implica por parte de los reclutadores el uso de recursos no gubernamentales, herramientas para poder extraer información informal sobre empleados potenciales o actuales (a veces información personal). Los candidatos esperan que los profesionales reclutadores los busquen en sitios web como LinkedIn pero no esperan que los busquen en redes sociales personales como Instagram o Facebook (Nikolaou, 2021).

Las mayores ventajas de hacer uso de las redes sociales para reclutar y seleccionar candidatos son: un mayor número de candidatos a los que se alcanza, disminución de costos, agilidad del

proceso y la investigación más específica al perfil del candidato deseado. Por el otro lado, las desventajas son: un exceso de candidaturas que puede retrasar el proceso, las informaciones presentadas en el perfil online pueden ser incompatibles con la realidad, el riesgo de plagio de los candidatos que pueden utilizar CV disponibles en la red para construir el propio y por último la impersonalidad (Silva y Albuquerque, 2019).

Las características de un perfil de redes sociales inadecuado son: errores de digitación, de concordancia o de ortografía al publicar; exposición excesiva de informaciones personales e innecesarias; demostración de tendencias preconceptuadas y ofensivas; difamar imágenes de empresas donde trabajó; publicar informaciones falsas respecto a las intenciones o demostrar ambigüedad en los objetivos profesionales; demostrar personalidad contundente en discusiones polémicas como fútbol, política y religión; demostrar un comportamiento violento o promiscuo con los amigos; formar parte de comunidades que puedan denigrar la imagen ante los ojos de terceros (Almeri, Martins y Paula (2013) referenciado en Silva y Albuquerque, 2019).

En general, las empresas prefieren utilizar para el R&S LinkedIn más que Facebook y Twitter. Se entiende que LinkedIn es una red más profesional mientras que Facebook se entiende como una red de relacionamiento (Vieira, 2010, Black y Johnson, 2013 citado en Monteiro, 2017).

LinkedIn es una red dirigida para el mundo corporativo en el que su público objetivo está compuesto por usuarios que buscan la promoción y divulgación de sus perfiles profesionales (Monteiro, 2017).

Las empresas hacen uso de big data para recoger datos de las redes sociales y a partir de ello deciden la contratación de un trabajador (Toyama & Rodriguez, 2019).

Las organizaciones que desean utilizar las redes sociales deben tener evidencias que prevean el desempeño en el trabajo como por ejemplo lagunas de empleos en LinkedIn que puedan prever una rotatividad futura (Davison, Bing, Kluemper y Roth, 2016 citado en Monteiro, 2017).

Un ejemplo de utilización de las redes sociales para reclutar es el caso de McDonald's. En el año 2017, utilizó la red social Snapchat para reclutar empleados en Australia, basándose en que la red social es utilizada principalmente por los jóvenes y a su vez que McDonald's es el mayor empleador de jóvenes de Australia. La campaña se basaba en que a través de la

aplicación existía un filtro donde los usuarios aparecían vestidos con el uniforme de McDonald 's y en un video de 10 segundos debían postularse (Nava, 2017). Los videos llegaban a la cuenta de Snapchat de McDonald 's, se realizaba un primer filtro y se les enviaba un enlace para que completen la postulación (McDonald's, 2017).

3.5.6 Ética

Un tema muy importante en todo el proceso de utilización de la IA es lo que tiene que ver con la Ética y el futuro del trabajo. La posibilidad de utilizar algoritmos y aprendizaje automático para analizar posibles candidatos y en base a eso tomar decisiones de contratación, podría hacerse. Sin embargo, lo que se debería hacer teniendo en cuenta el punto de vista ético, es responsabilizarse por ello. Si bien estas herramientas pueden ayudar a tomar decisiones de reclutamiento más rápidas, una de sus consecuencias es que pueden amplificar los sesgos sociales ya existentes. Se debe educar a los usuarios de las herramientas mencionadas respecto a que los algoritmos ofrecen probabilidades y no evaluaciones (Deloitte, 2019).

Por otro lado, en lo que tiene que ver a la diversidad basada en género, se impondrán las solicitudes ciegas y anónimas para intentar erradicar la discriminación basada en género (Rodrigues-Mendes, 2021).

Relacionado con lo comentado en los párrafos anteriores, es una situación recurrente del uso de la IA, lo referido a los sesgos que esta puede tener. Un ejemplo de esto es el caso de Amazon. La empresa quiso utilizar un software de IA que se iba a encargar de clasificar a los candidatos, en base a CV recibidos. El algoritmo estaba diseñado para basarse en la experiencia de las contrataciones del pasado, analizando CV que se habían recibido en el pasado y observando patrones de contrataciones exitosas para aplicarlos a las nuevas contrataciones. Finalmente se tuvo que dejar de usar ya que los sesgos del software determinaban que descartara los CV que incluían la palabra “mujer” (Toyama y Rodriguez, 2019).

El uso de la Big Data y la IA tienen un rol muy importante al inicio de la relación laboral, automatizando procesos de selección, con lo que implica esto desde un punto de vista de eficiencia y velocidad, pero, sin embargo, aumentan las posibilidades que el empleador, de manera voluntaria o no, pueda caer en actos discriminatorios que puedan perjudicar a los postulantes (Toyama y Rodriguez, 2019).

Existe un nuevo enfoque hacia los temas de injusticia social y racial, llevando a que las empresas realicen esfuerzos adicionales en materia de diversidad, equidad e inclusión. Algunas empresas han emprendido la publicación de la información respecto a diferencias salariales teniendo en cuenta las variables mencionadas, tomando medidas correctivas al respecto (Deloitte, 2020).

3.5.7 Reputación como marca empleadora

Los métodos utilizados en los procesos de R&S no son eslabones aislados del resto de las actividades de la misma, sino que repercuten en otros varios aspectos. Las empresas pueden ver afectada su reputación como marca empleadora y hasta su valor de mercado, por comentarios negativos sobre el proceso de selección ya sea en sitios como Glassdoor o en redes sociales, donde son compartidos por los candidatos con sus contactos. El sitio Glassdoor es usado por más de 41 millones de personas por mes, para obtener información gratuita de empresas (reseñas de la compañía, nivel de aprobación del CEO, reportes de salarios, reseñas de entrevistas, fotos de las oficinas, etc.) (Nikolaou, 2021).

3.5.8 Búsqueda del talento

La organización debe de conocer donde puede encontrar las capacidades que necesitan, en el momento en que las necesiten. Es de importancia el concepto de ecosistema del talento. Tiene que ver con mantener una base de datos actualizada de por ejemplo trabajadores de tiempo parcial, trabajadores alternativos, extrabajadores y jubilados de la empresa, por si en algún momento fuera necesario rastrearlos e involucrarlos (Deloitte, 2020).

Por otro lado, el trabajo remoto si bien existe hace tiempo, tuvo una explosión debido a la pandemia de covid-19 y ha llegado para quedarse. Teniendo en cuenta la escasez de talento a nivel local, se pueda recurrir a contratar a individuos con talentos que se encuentren en cualquier otra parte del mundo. Esto no significa que la persona necesariamente deba trasladarse de su lugar de origen, sino que a través del trabajo remoto es posible que sea parte de la organización sin moverse de su lugar de origen (Rodrigues-Mendes, 2021).

También las circunstancias que la pandemia trajo ha llevado a que muchas organizaciones se hayan encontrado en una situación donde no podían reclutar personas con la necesidad que tenía la organización y capacitarlas para poder cumplir con las tareas que la organización necesitaba. Una alternativa es el reskilling de los empleados actuales de la organización. El reskilling es la capacidad de reciclaje profesional, de reconvertirse en base a lo que los

empleados tienen interés de manera de intentar cerrar la brecha entre necesidades que la organización tiene y los intereses que los empleados tienen en base a los problemas críticos de la organización. Una forma de dar más oportunidades a los trabajadores es el mercado de oportunidades o talentos. Son plataformas que ofrecen oportunidades para el desarrollo profesional, la capacitación, la consejería, la participación en proyectos, creación de redes, la promoción o la diversidad y la inclusión. De esta manera la organización identifica y distribuye más rápido a los empleados teniendo en cuenta las prioridades críticas del negocio y, al mismo tiempo, los empleados pueden hacer lo que les importa tornándose más motivados y comprometidos (Deloitte, 2020).

3.5.9 IA como aliada a la búsqueda del talento

Los Súper-equipos se dan cuando se combina a personas con máquinas, donde se aprovechan las capacidades que se complementan para resolver problemas, obtener información y crear valor. Se incorpora la IA en el equipo. A través de ecosistemas, se procura la posibilidad de asociaciones con proveedores de IA, mercados de talentos y diferentes plataformas para poder tener acceso tanto a las tecnologías como a las fuerzas de trabajo necesarias (Deloitte, 2019).

A través de la utilización para analizar y transformar grandes conjuntos de datos en perspectivas de datos inteligentes, utilizando IA y herramientas de aprendizaje automático es conocida como “inteligencia del dato” y permite entre otras cosas mejorar el proceso de contratación, abriendo la posibilidad de buscar también entre candidatos pasivos (Lawal, 2021). Candidatos pasivos se refiere a aquellos individuos que actualmente no están buscando trabajo pero podrían tener las competencias buscadas por la organización. Esto implicaría que algunas tareas que demandan tiempo y RRHH podrían verse favorecidas (Guerrero, Serrano, Zamudio y Gonzalez, 2021).

4 TRABAJO DE CAMPO

4.1 INTRODUCCIÓN AL TRABAJO DE CAMPO

En Uruguay se encuentran presente empresas de diferentes tipos, desde PYMES a empresas con cientos de empleados, desde empresas nacionales a multinacionales presentes en todo el mundo, de todos los rubros económicos. Cada una de las empresas, de acuerdo a las diferentes características propias, mercados en los que operan, cultura organizacional, entre otros aspectos, tienen su propia visión y valoración de los colaboradores, así como estos últimos

también tienen una visión u opinión de las empresas en las cuales trabajan. Asimismo, los procesos de R&S no escapan a esa idiosincrasia y en ellos se ve reflejado la identidad de las empresas. A través de entrevistas y encuestas se podrá ver reflejado un poco de las características, valoraciones y funcionamiento de los procesos de R&S de diferentes empresas que operan en Uruguay.

4.2 VISIÓN DE LAS EMPRESAS

4.2.1 Descripción de la situación

4.2.1.1 Empresa A: Desarrollo de Software

La empresa A, se dedica al desarrollo de software, exportando servicios a Estados Unidos de América. Fue fundada hace más de una década, pero particularmente desde 2021 comenzó a apostar al desarrollo de la empresa comenzando a contratar más personal. En ese mismo año comenzaron con 13 empleados, y a la fecha de la entrevista (23/03/2022) contaban con aproximadamente 50. Los colaboradores que más ingresan a la organización son del rubro de desarrollo, y deben cumplir tres condiciones para ingresar: tener conocimiento técnico (formación académica terciaria) y experiencia (cinco años), conocimiento avanzado de inglés y poseer determinadas habilidades blandas (ser responsables, comprometidos, manejar adaptabilidad, resiliencia, escucha activa, comprensivos y persuasivos).

Los colaboradores, son el activo más importante para la organización, según destaca la empresa A, y siempre se les da prioridad, ya que son los responsables del servicio que brindan. Es por ese motivo, que los mismos son tenidos muy en cuenta a la hora de tomar las decisiones gerenciales, la mayoría de ellas se toman por y para los colaboradores, y tratan siempre de adelantarse a posibles aspectos negativos que puedan sentir los mismos.

Algunos beneficios que se le otorgan a los colaboradores son: salario monetario y emocional, plan de compensaciones, convenio con red de gimnasios, vida activa y saludable (fruta en la oficina, spa day en la semana, sesiones de estiramiento y postura), almuerzo pago por la empresa una vez por semana, convenio con mutualista privada, flexibilidad en los horarios y planes de carrera, siendo este último uno de los más valorados por parte de los empleados.

Según la empresa A, los colaboradores dicen sentirse cómodos y comprometidos, y tienen un sentimiento de pertenencia y orgullo corporativo. Esto se ve reflejado en el porcentaje de

rotación que tienen, el cual es bajo, teniendo en cuenta el sector tan dinámico en que se encuentra la empresa.

Reforzando la idea de la importancia dada a los colaboradores, se realizan una vez al año encuestas de satisfacción y se toman medidas en base a ellas. A su vez, también hay instancias de feedback, formales e informales. Dentro de estas últimas se encuentra, como ya se mencionó, la encuesta de satisfacción, y adicionalmente la evaluación de desempeño a los tres meses de ingresar a la empresa, y luego en forma semestral. El objetivo de estas instancias es ayudar a que la persona continúe mejorando.

En lo que respecta al **proceso de reclutamiento**, la fuente más utilizada es la mixta, y el medio más utilizado para atraer candidatos es LinkedIn, ya que por lo general no realizan llamados, sino que ellos mismos contactan y buscan a los candidatos que les interesan mediante esta red laboral. El primer acercamiento con los candidatos es por LinkedIn y se les envía un formulario para completar, el cual está estandarizado. En el mismo se confirman los conocimientos que tiene, y luego se les envía la propuesta, la cual también es estándar y se le implementa cambios dependiendo del salario, alguna prestación acordada con el candidato y del perfil del mismo. A su vez, también utilizan una página web de la empresa para publicar las vacantes, pero el objetivo principal de la misma es mostrar una buena imagen de la empresa y atraer a las personas. En esta página se presenta el equipo, se menciona qué es lo que realiza la empresa, en qué pueden ayudar como organización y los valores. Los valores con los cuales se representa son: transparencia, diversidad, trabajo en equipo, mejora continua y ética. Si bien no tienen un manual de comportamiento, de políticas o procesos, son muy flexibles, tienen normas y valores que se transmiten en reuniones y en los mismos procesos de selección.

Las decisiones referentes a la redacción de las ofertas laborales están en manos del departamento de RRHH y el gerente de área. Estos mismos son quienes deciden sobre los aspectos relacionados al proceso de reclutamiento, tales como medios y fuentes, incluyendo además al fundador de la empresa.

En una escala del 1 al 10, siendo 10 muy importante, el proceso de reclutamiento tiene una importancia de 10 para la empresa A. A pesar de que los resultados del proceso de reclutamiento siempre han sido exitosos, realizan un análisis crítico de todo el proceso, con indicadores de proceso y de resultados.

La mayor dificultad encontrada en el proceso de reclutamiento para la empresa A es conseguir candidatos, envían 700 mensajes mensuales a candidatos, y la tasa de respuesta es de un 27%. Esto se debe a que hay pocos perfiles que tengan la formación requerida, y se trata de un rubro muy competitivo.

En lo que refiere al **proceso de selección** el mismo dura entre dos y tres semanas hasta que la persona ingresa a trabajar y es realizado por completo internamente por tema costos. Las etapas por las que pasa el candidato son: primeramente, se lo contacta por LinkedIn, y luego se le envía un formulario, en el cual se consulta acerca de la formación, datos personales, experiencia laboral, capacidades técnicas, liderazgo, conocimiento de inglés y conocimiento de herramientas. Luego se tiene un primer encuentro con la persona para verificar la veracidad del formulario, donde participa el candidato con RRHH. También se realiza una entrevista técnica con el fundador o un experto, y finalmente se les hace una prueba de algoritmo de lógica, donde tienen cinco días para realizarla y se detecta si saben o no desarrollar. Las entrevistas que se realizan son semiestructuradas. Una vez tomada la decisión, la cual corresponde al gerente de área junto con RRHH, se le manda la propuesta al candidato correspondiente. La empresa A indica que todas las etapas tienen la misma importancia y que todos los candidatos pasan por todas las etapas, a excepción de las vacantes para cargos gerenciales, los cuales tienen menos etapas. El proceso se realiza completamente de forma virtual, y se utilizan Big Data y plataformas con uso de IA para automatizar y mejorar el proceso de selección, así como retrospectiva, metodologías ágiles, herramientas de base de datos para gestionar los candidatos y para brindar métricas relacionadas a estos procesos.

En lo que respecta a las mayores dificultades encontradas en los procesos de selección, la empresa A destaca que es coincidir con los candidatos, ya que de muchos no obtienen respuesta.

La empresa de desarrollo de software manifiesta que en una escala del 1 al 10, siendo 10 muy importante, el proceso de selección se sitúa en un 10. A pesar de no haberles ocurrido de contratar un candidato el cual no rindiera como era esperado, siempre se analiza cómo le fue al candidato y si hay posibilidades de mejora o necesita de ayuda para desarrollar ciertas habilidades que no tenía desarrolladas y brindarle capacitación.

Al solicitar que identifique las características que tenga alguna persona con la cual estén conformes y si había tenido algún proceso de R&S distinto, la respuesta fue que esas personas

habían tenido el mismo proceso que el resto y las características tenían que ver con desarrollar bien, ser colaborativa, tener habilidades de liderazgo, y ser proactiva.

En lo que respecta al **nivel de avance tecnológico** percibido en las empresas uruguayas en los procesos de R&S, la empresa A considera que el avance es muy bajo, ya que no tiene conocimiento de empresas que utilicen herramientas o soluciones muy tecnológicas.

A pesar de contar con herramientas y avances tecnológicos, la empresa planea seguir incorporando tecnologías a los procesos de R&S, ya que establece la importancia de mantenerse al día con los avances.

En lo que respecta a los desafíos de cara al futuro, indica que es adaptarse a la digitalización, tal cual como ocurrió en muchas empresas con la pandemia y el trabajo remoto, a pesar de que ellos desde antes realizaban los procesos de R&S de forma virtual, y ya tenían modalidad de trabajo híbrido.

Con relación al uso de redes en los procesos, sólo es utilizado LinkedIn Talent para analizar el perfil y ver si se adecuan al puesto. Por lo contrario, las redes personales no se consultan o revisan los perfiles de los candidatos, ni se descartan por ello.

Por último, en lo que refiere a la diversidad, la empresa A manifiesta que busca disminuir la brecha de género, ya que es un sector donde hay mayoría de hombres y se intenta incrementar el número de mujeres.

4.2.1.2 Empresa B: Centro de Servicios Compartidos

La empresa B es una sucursal de una empresa multinacional presente en todo el mundo. En Uruguay funciona un centro de servicios compartidos brindando apoyo en la parte financiera, administrativa, contable y de reporting a las sucursales de las Américas. Se encuentran instalados en el país hace más de media década, donde en los últimos tres años se dio un incremento importante en la cantidad de empleados, contando en 2019 con 300 empleados y a la fecha de la entrevista (abril 2022) con alrededor de 850. En los primeros tres meses de 2022 ingresaron a la organización en el entorno de 120 personas. Los colaboradores, para ingresar a la organización deben tener gusto por el trabajo en equipo y el intercambio cultural, conocer idiomas (español, inglés, francés y portugués son los más valorados) y poseer determinadas características: ser personas responsables, abiertas, creativas y emprendedoras.

Los colaboradores son el activo más importante para la organización, según destaca la empresa B, ya que son los responsables del servicio que brindan. El capital humano y gestión de conocimiento e innovación es lo más importante que tienen en Uruguay. Es por ese motivo, que los colaboradores son muy tenidos en cuenta a la hora de tomar las decisiones gerenciales.

Algunos beneficios que se le otorgan a los colaboradores son: convenio con mutualista privada, bono anual, tickets de alimentación, teletrabajo cuatro días a la semana y flexibilidad de horarios, siendo los más valorados por los colaboradores la locación de las oficinas en un lugar privilegiado de Montevideo y los beneficios que se les dan allí, tales como fruta y café, las oportunidades de carrera y desarrollo en la compañía y el clima laboral.

Según la empresa B, los colaboradores dicen sentirse cómodos, valorados, escuchados y satisfechos. En las encuestas realizadas a los empleados, el índice de satisfacción es muy alto, y esto se ve reflejado en el porcentaje de rotación que tienen, el cual es de un 10%, considerado como bajo para una empresa de servicios. A pesar de ello, realizan seguimiento de las salidas mediante un reporte en el cual se analizan las causas de los egresos, siendo las principales hoy en día las salidas al exterior a estudiar o trabajar a otras empresas. Si bien el clima es en general de satisfacción, los colaboradores se quejan de los constantes cambios de equipo o líderes por diversos proyectos que se llevan a cabo, ya que es una empresa muy dinámica.

Reforzando la idea de la importancia dada a los colaboradores, se realizan encuestas de satisfacción (en las que se mide el clima laboral) y de líderes (en las que los equipos evalúan a sus superiores), una vez al año. Ambas son anónimas y de resultados a la vista de todos. A su vez, también hay instancias de feedback de manera frecuente, tanto formales como informales. Dentro de estas últimas se encuentran instancias donde los líderes coordinan reuniones 1:1 con sus equipos una vez por mes. A raíz de las mismas y del feedback recibido se toman acciones y realizan cambios.

En lo que respecta al **proceso de reclutamiento**, la fuente utilizada es la mixta, pero casi siempre se prioriza el llamado interno en caso de ser posible. Para el caso de los cargos más altos se suelen llenar con llamados internos, mientras que los más bajos con externos. Los medios utilizados para atraer candidatos son: una plataforma de selección de personal, donde pueden divulgar las vacantes y existe una sección donde se encuentran las oportunidades laborales, publicaciones en redes tales como LinkedIn, Instagram y portales de universidades.

Los medios utilizados varían según el cargo ofrecido, ya que en el caso de vacantes de gerencia priorizan LinkedIn y no portales de universidades por ejemplo, que sí son utilizados para cargos más bajos. La empresa B considera que LinkedIn es el más exitoso, ya que sus búsquedas son en su mayoría de profesionales o perfiles de tecnología y requieren de candidatos que ya se encuentren trabajando, que suelen encontrarse más en esta red laboral. A su vez, también cuentan con una página web para atraer potenciales candidatos y publicar las vacantes, la cual también es utilizada para mostrarse como un buen lugar para trabajar, para dar a conocer los negocios de la empresa, testimonios, iniciativas y comunicar los valores de la empresa, siendo estos: ser creativos, abiertos, emprendedores y responsables. Los valores se encuentran escritos en las oficinas, y se transmiten y comunican en las evaluaciones de desempeño.

Las ofertas laborales son redactadas por RRHH con el líder del equipo, y en las mismas se detallan las principales tareas del rol, los requisitos del cargo y una breve introducción de la empresa. En lo que respecta a la toma de decisiones sobre el proceso de reclutamiento (medios y fuentes), se ve involucrado el departamento de RRHH, junto con el gerente de área.

En una escala del 1 al 10, siendo 10 muy importante, el proceso de reclutamiento tiene una importancia de 10 para la empresa B, por ese motivo todo el tiempo evalúan los procesos y realizan cambios e implementaciones para mejorarlos, como cambiar de consultora, ver cómo hacerlos más rápidos con cambios de plataforma y aplicación de nueva tecnología. Evalúan mejoras en tiempo y calidad.

Consultada acerca de la mayor dificultad encontrada en el proceso de reclutamiento menciona que es conseguir candidatos, ya que tienen un volumen grande de vacantes y el mercado es acotado en Uruguay. A su vez también es difícil encontrar candidatos con los requisitos que tienen como es el idioma.

En lo que refiere al **proceso de selección**, el mismo dura un mes aproximadamente, pudiendo durar aún más en el caso de los perfiles de tecnología, y es realizado tanto de forma interna como externa, a pesar de que a futuro buscan realizarlo en su totalidad de forma interna. Las etapas por las que pasa el candidato son: primeramente, el candidato se postula por una plataforma o red y completa los datos que se le solicitan en la página, si el mismo es seleccionado tiene una entrevista telefónica con el objetivo de recabar datos sobre el CV. Luego tiene una entrevista con el líder del área y si continúa, se le realizan pruebas de conocimiento y técnicas online, tales como pruebas de trabajo bajo presión y test de

personalidad. También se le realiza una evaluación psicolaboral virtual sincrónica y finalmente pasa por una entrevista con RRHH. Las entrevistas que se realizan son semiestructuradas. La decisión final de contratar a un candidato o no, es tomada por el líder con recomendaciones de RRHH. Para la empresa B la etapa más importante son las entrevistas tanto con el líder como con RRHH.

Todos los candidatos pasan por todas las etapas, a excepción de las vacantes para pasantías, las cuales tienen menos etapas y menor costo. El proceso se realiza completamente de forma virtual, y se utilizan Big Data e IA para filtrar los CV.

En lo que respecta a las mayores dificultades encontradas en los procesos de selección, la empresa B destaca que es encontrar candidatos que tengan idiomas, y la extensa duración del proceso para los perfiles de tecnología.

La empresa de servicios compartidos manifiesta que en una escala del 1 al 10, siendo 10 muy importante, el proceso de selección se sitúa en un 10. A pesar de no haberles ocurrido en tan corto plazo de contratar un candidato el cual no rindiera como era esperado, destacan que en ese sentido no realizan una crítica del proceso ya que no consideran que los motivos de que una persona no rinda puedan deberse al proceso de selección.

Al solicitar que identifique las características que tenga alguna persona con la cual estén conformes y si había tenido algún proceso de R&S distinto, la respuesta fue que esas personas habían tenido el mismo proceso que el resto y las características tenían que ver con ser una persona responsable, emprendedora y proactiva.

En lo que respecta al **nivel de avance tecnológico** percibido en las empresas uruguayas en los procesos de R&S, la empresa B considera que el avance se encuentra en un nivel intermedio, ya que en otros lugares existen herramientas y tecnologías más avanzadas. A pesar de ello, no tiene conocimiento de empresas que utilicen herramientas o soluciones muy tecnológicas.

No hay planes a futuro de incorporar nuevas tecnologías a los procesos de la empresa B, ya que dice haber incorporado suficiente tecnología en el último año, tales como plataforma con Big Data e IA y proceso completamente virtual.

En lo que respecta a los desafíos de cara al futuro, indica que es adaptarse y avanzar junto con la tecnología, así como conseguir perfiles adaptables y versátiles. Con relación a los cambios ocurridos a raíz de la pandemia de Covid-19 en el caso de la empresa B, mencionan que previo a ello no realizaban nada de forma virtual, y actualmente todo el proceso de R&S se

realiza de forma virtual, así como también los resultados de las pruebas son corregidos de forma automática por una plataforma.

Al ser consultada por la utilización de redes en los procesos, manifiesta que utilizan Instagram para difusión de llamados, la cual es manejada por una agencia contratada. Mientras que utilizan LinkedIn para encontrar candidatos, analizar el perfil y ver si se adecuan al puesto. Por lo contrario, las redes personales no se consultan o revisan los perfiles de los candidatos, ni se descartan por ello.

Por último, en lo que refiere a la diversidad, la empresa B manifiesta trabajar con acciones y tomar medidas para que no haya sesgos que impacten en el proceso de selección, así como tener contratada una consultora de diversidad global.

4.2.1.3 Empresa C: Catering Industrial

La empresa C, es una empresa de catering industrial, que brinda servicios de preparación de comidas a diferentes organizaciones de rubros variados (aerolíneas, centros educativos, etc.) y servicios de alimentación a comedores institucionales. Actualmente trabajan en el entorno de 550 personas, y suelen ingresar aproximadamente 50 empleados por mes. Los colaboradores, para ingresar a la organización deben de tener actitud de trabajo, ser dinámicos y flexibles, ya que es un ritmo de trabajo acelerado y con mucha exigencia.

El capital humano es el activo más importante para la organización, según destaca la empresa C, ya que son quienes mueven la producción y la dinámica de la empresa. Es por ese motivo, que los empleados son muy tenidos en cuenta a la hora de tomar las decisiones gerenciales: todas las decisiones que puedan ser sensibles para los colaboradores se evalúan en reuniones de gerencia con RRHH, para evaluar posibles efectos antes de tomar cualquier decisión.

Algunos beneficios que se le otorgan a los colaboradores son: prima por presentismo, cobertura de transporte por días trabajados, capacitaciones, alimentación todos los días, accesos a garantías, préstamos de la empresa, torta de cumpleaños, festejos en fechas especiales (día de la mujer, día de la madre, del padre entre otros), celebraciones con comida, regalos, canastas escolares y canastas navideñas. Son los más valorados el presentismo, la posibilidad de crecimiento, la capacitación brindada, alimentación, cobertura de traslados, préstamos y torta de cumpleaños.

Según la empresa C, los colaboradores dicen sentirse bien, existe un buen ambiente de trabajo, la comunicación es permanente y fluida y no existen mayores problemas en la

organización. A pesar de ello, la rotación es alta en algunos sectores (por ejemplo, en sector cocina), y la principal razón de ello es la dificultad de adaptarse a los ritmos de trabajo. El porcentaje de rotación se mide cada un tiempo considerado, se analizan los motivos, se consulta en la entrevista de egreso mediante un formulario, consultando acerca de qué se puede hacer para mejorar, se procesan los resultados e identifican los motivos. Adicionalmente, debido a la dinámica de la empresa y la difícil adaptabilidad, los colaboradores se quejan de trabajar los fines de semana y los feriados.

A pesar de la importancia dada a los empleados según expresa la empresa C, no se realizan encuestas de satisfacción a los colaboradores. Una vez al año existen evaluaciones de desempeño donde se evalúa de forma más exhaustiva al colaborador, y además existen evaluaciones únicamente para los nuevos ingresos, dentro de los tres primeros meses cada 30 días, se le va haciendo seguimiento al colaborador y se detectan posibles puntos a mejorar.

En lo que respecta al **proceso de reclutamiento**, la fuente utilizada es la mixta, pero la que predomina es la externa, ya que la mayor cantidad de cargos a ocupar son operativos. La fuente interna es utilizada para cargos más específicos como supervisor o jefe de sector; en dichos casos, primero se busca de forma interna para ver si existe alguien con potencial para el puesto, y luego se realiza la búsqueda externa. Los medios utilizados para atraer candidatos son como principales Buscojobs o Facebook, dependiendo del puesto a ocupar. Para los cargos más específicos se utiliza Buscojobs ya que tiene más alcance, mientras que para los más operativos se publica en la página de Facebook y rara vez se utiliza Computrabajo. A su vez, en la planta hay formularios físicos que se asemejan a un CV (los cargos operativos suelen usar más papel), y se reciben también por Whatsapp. En los rubros para los cuales tienen más dificultad en conseguir perfiles, se mandan las ofertas a institutos de estudio vinculados al área en cuestión. La empresa no tiene LinkedIn oficial, ya que falta autorización de la casa matriz. El medio más exitoso según la empresa C es Facebook, ya que lo difunden diferentes páginas que ofrecen trabajo, y llegan muchos CVs por mail.

A su vez, la empresa también cuenta con una página web para atraer potenciales candidatos y publicar las vacantes, la cual es manejada desde el área de Comunicación. En la página web, además, se presenta la organización, las áreas de negocio, y los valores de la empresa, siendo estos: integridad, responsabilidad, dedicación, mejora continua y excelencia en el servicio. Los valores se comunican en cada inducción, se les dan folletos informativos a cada uno de los colaboradores, se encuentran también en cartelera visible para todos, existe una política

de reconocimiento de esos valores, se festejan en días especiales, y existe promoción como parte de la cultura de la organización.

Las ofertas laborales son redactadas por RRHH con el jefe de área, y en las mismas se detallan: nombre del cargo, a quién reporta, si tiene personal a cargo, tareas, horario, régimen, requisitos excluyentes o no (formación o experiencia). Se intenta dar mayor grado de detalle para que las personas puedan adecuarse a lo que se solicita. En lo que respecta a la toma de decisiones sobre el proceso de reclutamiento (medios y fuentes), se ve involucrado el equipo, junto con el gerente de RRHH.

En una escala del 1 al 10, siendo 10 muy importante, el proceso de reclutamiento tiene una importancia de entre un 8 y 9 para la empresa C. A pesar de ello, no se evalúan los procesos, solamente los casos de rotación o egresos, sin tener ningún procedimiento específico para ello.

Consultada acerca de la mayor dificultad encontrada en el proceso de reclutamiento, menciona que es conseguir personal técnico o cualificado en determinadas áreas (por ejemplo: panadería y perfiles de cocina).

En lo que refiere al **proceso de selección**, la duración del mismo puede variar entre una semana y un mes, dependiente del área, y es realizado en su totalidad de forma interna debido a los costos, a excepción de algún caso, el cual puede realizarse de forma externa.

Las etapas por las que pasa el candidato son: primeramente, tiene una primera entrevista con RRHH para conocerlo y ver el perfil; luego se tiene una segunda entrevista con el jefe del sector y RRHH, en la cual el jefe evalúa a los candidatos, ambas entrevistas pueden ser individuales o grupales y son semiestructuradas. El mismo día de la segunda entrevista RRHH realiza los psicotécnicos a los candidatos correspondientes, y para algunas áreas también se realizan pruebas prácticas, pruebas de velocidad y proyectivos básicos. Por último, la decisión final de contratar a un candidato o no, es tomada por el jefe del área con recomendaciones de RRHH. Para la empresa C la etapa más importante es la segunda entrevista, con el jefe y RRHH, donde se evalúa en profundidad al candidato.

No todos los candidatos pasan por las mismas etapas, para los cargos más específicos tienen otra profundidad o pruebas: se realiza screening telefónico, donde se hace un análisis general para sondear algunos aspectos definitorios, y las aspiraciones salariales y se constata la

experiencia. En dichos casos, en las segundas entrevistas, interviene algún gerente y se les realizan psicotécnicos más exhaustivos.

En lo que respecta a las mayores dificultades encontradas en los procesos de selección, la empresa C destaca que las condiciones técnicas y los conocimientos de los candidatos se detectan recién en la segunda entrevista, y consideran que sería útil poder detectarlas en la etapa previa.

La empresa de Catering manifiesta que en una escala del 1 al 10, siendo 10 muy importante, el proceso de selección se sitúa entre 9 y 10. Por ese motivo, cuando alguna persona no rinde como era esperado se chequean los psicotécnicos para analizar lo que no pudieron detectar o encontrar indicios de qué pudo haber ocurrido.

Al solicitar que identifique las características que tenga alguna persona con la cual estén conformes y si había tenido algún proceso de R&S distinto, la respuesta fue que esas personas habían tenido el mismo proceso que el resto y las características tenían que ver con el compromiso, la actitud, la buena disposición, la flexibilidad y el dinamismo

En lo que respecta al **nivel de avance tecnológico** percibido en las empresas uruguayas en los procesos de R&S, la empresa C no tiene conocimiento con respecto al nivel de avance ni tampoco tiene conocimiento de empresas que utilicen herramientas o soluciones muy tecnológicas.

A pesar de no tener avances tecnológicos ni utilización de herramientas, la empresa no tiene planes a futuro de incorporar nuevas tecnologías a los procesos, únicamente está en proceso la incorporación de LinkedIn para determinados cargos (los más específicos).

En lo que respecta a los desafíos de cara al futuro, indica que es incorporar nuevas tecnologías, ya que admiten estar atrasados y no tener incorporada tecnología ni herramientas a sus procesos. Con relación a los cambios ocurridos a raíz de la pandemia de Covid-19 en el caso de la empresa C, mencionan que previo a ello no realizaban nada de forma virtual, y tuvieron la necesidad de incorporar la plataforma Zoom para realizar entrevistas online, volviendo actualmente a todas las etapas de forma presencial.

Al ser consultada por la utilización de redes en los procesos, manifiesta que utilizan únicamente Facebook como medio para reclutamiento, y con relación a las redes personales no se consultan o revisan los perfiles de los candidatos, ni se descartan por ello.

Por último, en lo que refiere a si la empresa toma medidas para que sus decisiones no se vean sesgadas por aspectos tales como: raza, género, edad y nivel socioeconómico, la empresa C manifiesta no tener medidas en específico, pero encuentran mucha diversidad en los colaboradores con los cuales trabajan. Además, menciona que muchas veces ni siquiera se ven fotos de los candidatos, ya que muchos de ellos se postulan mediante formularios en papel que entregan en las oficinas, por lo tanto, no existe posibilidad de sesgo por aspectos físicos, tampoco utilizan filtros en entrevistas por género o algún tipo de discriminación que pueda existir.

4.2.1.4 Empresa D: Servicio de Emergencia Móvil

La cuarta empresa entrevistada, es una empresa de emergencia móvil, que cuenta con aproximadamente 1300 empleados, de los cuales 850 son dependientes directos. La empresa cuenta con cerca de cuatro décadas de antigüedad. Destacan que en épocas normales ingresan unas 20 personas por semestre, pero en olas de contagios de Covid-19 que se dieron en la pandemia ese número llegaba a darse de un día para el otro. Los colaboradores, para ingresar a la organización deben de tener secundaria completa como requisito base en la parte no asistencial (parte administrativa) y ser médicos y enfermeros recibidos para lo que es la parte asistencial (médicos, choferes y enfermeros). Deben ser personas comprometidas y tener estabilidad laboral.

El activo más importante para la organización, según destaca la empresa D, son los clientes y las ventas.

Consultado acerca de si a la hora de tomar decisiones gerenciales se toman en cuenta los efectos en los colaboradores de la organización, manifiesta que en un alto grado, ya que toda decisión repercute en muchas familias y por lo tanto se contempla en gran medida. A su vez, hay gran fuerza del poder sindical de la salud (90% de los colaboradores se encuentran afiliados al sindicato) y se toma mucho en cuenta su opinión.

Algunos beneficios que se les brinda a los empleados son: afiliación para la persona y el núcleo familiar, elevada prima por presentismo, al menos 30 días de licencia reglamentaria, días por mudanza y prima por antigüedad (40% del salario). Dentro de los más valorados por los colaboradores se encuentran la estabilidad laboral, los buenos sueldos para las personas con más antigüedad, el ambiente laboral, la cantidad de días de licencia común y especiales (maternidad: medio horario hasta el año, licencia por paternidad).

Según la empresa D, los colaboradores dicen sentirse bien, con un buen clima laboral y tener todos los factores motivacionales cubiertos. Esto se ve reflejado en el porcentaje de rotación que tienen, el cual es muy bajo, el promedio de permanencia de las personas en la empresa es de entre 15 y 25 años. A pesar de ello se realizan entrevistas de egreso, y los principales motivos de rotación son externos a la organización. Durante la pandemia también tuvieron bajas, debido a que surgieron contratos Covid en otros centros de salud donde obtenían una mejor paga. Por el contrario, los colaboradores se quejan de la soledad, de trabajar los fines de semana, del poco vínculo con los líderes debido a ser grupos chicos (médico, enfermo y chofer) y de los bajos sueldos de las personas que no llevan demasiado tiempo en la compañía.

A pesar de tener en cuenta a los empleados, no se realizan encuestas de satisfacción a los mismos, únicamente existen instancias de feedback a los tres meses del ingreso de la persona y solo el sector de enfermería tiene además una vez al año.

En lo que respecta al **proceso de reclutamiento**, la fuente utilizada es la mixta, primeramente, recurren al llamado interno y luego al externo, independientemente del cargo del cual se trate. En lo que respecta a los medios utilizados para atraer candidatos son diversos y dependen de la fuente utilizada, para los llamados internos utilizan la intranet y carteleras, a su vez utilizan MailChimp (plataforma de marketing, donde mandan mails masivos y se puede ver quien lo abrió y quien lo leyó). Para los llamados externos, los medios utilizados son LinkedIn, Buscojobs y la página web de la empresa. El objetivo de la página web es atraer a potenciales candidatos, es gestionada por el departamento de marketing y se utiliza además de para publicar las vacantes, para novedades y comunicar nuevos servicios. Se busca publicar primero en LinkedIn y en el sitio web ya que es muy visitado y muchas veces no es necesario publicarlo en Buscojobs y de esa forma reducir costos. Otro medio secundario que utilizan para cargos administrativos o no asistenciales son las universidades, institutos y la bolsa de trabajo, cuentan con una base de datos muy grande. La empresa D no destaca ningún medio como más exitoso ya que considera que tienen resultados similares.

El principal valor con el cual se representa la organización es el compromiso con clientes, con trabajadores, con la ética médica, con la sociedad y con el medio ambiente, el cual se comunica a través de la política de RRHH.

Las decisiones referentes a la redacción de las ofertas laborales están en manos del departamento de RRHH y el jefe del área, y en las mismas se detallan: el objetivo, las tareas,

y las condiciones laborales. En cuanto a los aspectos relacionados al proceso de reclutamiento, tales como medios y fuentes, únicamente toma las decisiones el equipo de RRHH.

En una escala del 1 al 10, siendo 10 muy importante, el proceso de reclutamiento tiene una importancia entre 8 y 10 para la empresa D, a pesar de ello, no se evalúa o realiza un análisis crítico del proceso de reclutamiento, sino únicamente se evalúa la duración del mismo (desde que se abrió la vacante hasta que ingresó la persona) y siempre se cumple con el objetivo de duración que se tiene.

La mayor dificultad encontrada en el proceso de reclutamiento para la empresa es la competitividad que existe en algunos puestos (parte no asistencial) en cuanto a salarios, por ejemplo, y por ese motivo cuesta conseguir candidatos.

En lo que refiere al **proceso de selección**, el mismo dura como máximo 30 días y es realizado por completo internamente por tema costos, a excepción de los altos cargos, los cuales se terceriza el proceso. Las etapas por las que pasa el candidato son: en primer lugar, se realiza un pre filtro de los CV realizado por RRHH, y luego los jefes de área realizan otro filtro. La siguiente etapa es una entrevista inicial con RRHH y el jefe del sector correspondiente y posteriormente se realizan los psicotécnicos a los candidatos seleccionados. En algunos procesos hay una segunda entrevista con el gerente de área. Se realiza un chequeo de referencias como fecha de inicio, fecha egreso y causa del empleo previo. Para el caso de candidatos que correspondan a la parte asistencial se los evalúa a través de pruebas de conocimiento elaboradas por el departamento correspondiente. Las entrevistas que se realizan son semiestructuradas y la decisión final de contratar o no al candidato corresponde al jefe de área con recomendación de RRHH, a excepción del ingreso de médicos, los cuales son elegidos por la dirección técnica y fundadores. En el caso de los médicos, a su vez se da mucho por contacto o referencias.

Para la empresa D, la etapa más importante es la prueba de conocimiento y la entrevista inicial. Todos los candidatos pasan por las mismas etapas a excepción de los médicos y cargos altos donde el proceso requiere de más tiempo, costos y etapas. Todas las etapas son actualmente presenciales, siendo durante la pandemia de Covid-19 de forma virtual todas las etapas a excepción de las pruebas de conocimiento. A pesar de ahorrarse tiempos realizando entrevistas de forma virtual, no se piensa volver a ello, y tampoco se utiliza nueva tecnología

y herramientas para los procesos de selección, únicamente se utiliza LinkedIn y MailChimp para los llamados internos.

En lo que respecta a las mayores dificultades encontradas en los procesos de selección, la empresa D destaca que es coincidir con los candidatos y coordinar entrevistas. Los procesos de selección son muy estrictos, ya que se buscan profesionales, en el caso de los médicos que tengan mucha capacidad, que sean los mejores y para ello se les brinda mucha capacitación, ya que son los encargados de salvar vidas.

La empresa de servicio de emergencia móvil manifiesta que en una escala del 1 al 10, siendo 10 muy importante, el proceso de selección se sitúa entre 8 y 10, a pesar de no realizar una autocrítica al proceso de selección cuando un candidato no rinde como era esperado, ya que consideran que el egreso no se corresponde con un mal proceso de selección.

Al solicitar que identifique las características que tenga alguna persona con la cual estén conformes y si había tenido algún proceso de R&S distinto, la respuesta fue que esas personas habían tenido el mismo proceso que el resto y las características tenían que ver con el compromiso.

En lo que respecta al **nivel de avance tecnológico** percibido en las empresas uruguayas en los procesos de R&S, la empresa D considera que el avance es bueno en comparación con Latinoamérica, ya que tiene conocimiento de empresas uruguayas que utilizan herramientas o soluciones muy tecnológicas, tales como poder filtrar por campos específicos en formularios y la utilización de Chatbot.

A pesar de no contar con herramientas y avances tecnológicos, la empresa no planea incorporar por el momento nueva tecnología a sus procesos de R&S.

En lo que respecta a los desafíos de cara al futuro, indica que es aggiornarse y adaptarse a la nueva era, ya que es una empresa uruguaya y muy estructurada, lo cual va a ser un desafío.

Con relación al uso de redes en los procesos, sólo es utilizado LinkedIn e Instagram para difundir los llamados. Las redes sociales no se utilizan para consultar perfiles ni se descartan a los candidatos por ello.

Por último, en lo que refiere a la diversidad, la empresa D manifiesta no tomar medidas específicas para que sus decisiones no se vean sesgadas por aspectos tales como raza, género,

edad o nivel socioeconómico, pero dice ser una empresa inclusiva donde no hay limitaciones con respecto a esos factores.

4.2.2 Análisis comparativo de las empresas entrevistadas

4.2.2.1 Importancia del Capital Humano

Tres de las cuatro empresas entrevistadas plantean que el Capital Humano es el activo más importante que poseen, estableciendo que son la base del funcionamiento de la empresa, del servicio que brindan. A su vez, esto se constata en el proceso de toma de decisiones gerenciales: previo a toda decisión gerencial, se analizan los efectos que podría tener en los empleados. En todas las empresas entrevistadas, ninguna decisión es tomada sin considerar al Capital Humano.

La importancia dada a los empleados se ve reforzada con la gran cantidad de beneficios que se les otorgan en todas las empresas analizadas, siendo estos: primas por presentismo y antigüedad, bonos, tickets de alimentación, afiliación a mutualistas, así como otros no tan tradicionales como descuentos en gimnasios, posibilidad de hacer home office varios días a la semana, sesiones de estiramiento y postura, almuerzos pagos, entre otros.

Según las empresas entrevistadas los empleados tienen sentimientos positivos hacia la organización: se sienten cómodos, comprometidos, insertos en un buen ambiente laboral. Además, valoran en gran medida las oportunidades de crecimiento y capacitación que se les brindan, así como también el buen clima mencionado.

Sin embargo, a pesar de que todas las empresas manifiestan la gran importancia que le dan a sus empleados, no todas ellas realizan encuestas de satisfacción, ni tienen instancias de feedback, tanto formales como informales, para detectar cómo sus empleados se están sintiendo e identificar posibles puntos de mejora. Solo dos empresas realizan encuestas de satisfacción al personal y tienen varias instancias de feedback con sus empleados durante el año. Las restantes sólo realizan instancias de feedback en los primeros tres meses de un nuevo ingreso.

4.2.2.2 Reclutamiento de personal

En cuanto a los procesos de reclutamiento, la fuente más utilizada es la mixta. En las cuatro empresas entrevistadas se utiliza tanto el reclutamiento interno como externo. Y en la mayoría se recurre primeramente al interno, y en caso de no conseguir candidatos se pasa al externo.

En dos de ellas los cargos más altos jerárquicamente se llenan con candidatos internos, y los más bajos con externos. Este aspecto refuerza la alta importancia que se le da a los empleados, mencionado en el apartado anterior: las empresas entrevistadas muestran interés en otorgar a sus empleados oportunidades de crecimiento dentro de la organización.

El medio más utilizado para atraer candidatos es LinkedIn. Este se utiliza en tres de las cuatro empresas analizadas, mientras que la restante empresa no lo utiliza, pero está intentado su implementación. Otros medios utilizados son: carteleros o portales de trabajo de universidades o centros de estudio, Buscojobs, redes sociales como Facebook o Instagram y páginas web propias. Este último medio en tres de las cuatro empresas posee una sección específica dedicada a que interesados puedan enviar sus CVs, y además cuentan con información de la empresa, valores, clima laboral, iniciativas, para dar a conocer aspectos de la organización y mostrarse como un buen lugar para trabajar.

Las ofertas laborales presentadas a los candidatos suelen incluir datos básicos tales como: nombre del cargo, requisitos, principales tareas y descripción de condiciones laborales. Son redactadas por RRHH y el gerente de área en todos los casos.

Con respecto a la toma de decisiones sobre el proceso de reclutamiento (medios y fuentes), siempre se ve involucrado el departamento de RRHH. En dos de las empresas se incluye también al jefe o gerente de área.

Las cuatro empresas manifestaron que, en una escala del 1 al 10, siendo 10 muy importante, el proceso de reclutamiento tiene una importancia en el intervalo 9-10, sin embargo, sólo dos de ellas realizan un análisis crítico de todo el proceso para detectar ineficiencias, defectos o posibles mejoras. Y ninguna de ellas tiene este proceso de análisis formalizado en cuanto a frecuencia o forma de analizarlo. Los aspectos analizados mencionados por los entrevistados son: duración del proceso de reclutamiento, plataformas y tecnologías utilizadas.

La mayor dificultad encontrada en las cuatro empresas es conseguir candidatos. Dependiendo del rubro de la empresa, la razón varía. En la empresa A se debe a que hay pocos perfiles que tengan la formación requerida, y se trata de un rubro muy competitivo. En la empresa B, se debe a que son muchas las vacantes que deben llenarse para una oferta acotada como la de Uruguay, y es difícil encontrar perfiles con el nivel de idioma requerido. En las empresas C y D, se les dificulta encontrar candidatos para ciertos puestos específicos o muy técnicos.

4.2.2.3 Selección de personal

En lo que respecta a los procesos de selección, de acuerdo a las entrevistas realizadas, se detectó que los mismos pueden tener una duración de tan solo dos semanas, pudiéndose extender incluso a cuatro aproximadamente.

Las etapas de estos procesos varían según la empresa de la cual se trate. Las compartidas por la mayoría de las empresas entrevistadas son: efectuar un primer filtro de CV recibidos, entrevistar al candidato con el equipo de RRHH, entrevistar al candidato con jefe, gerente o fundador de la empresa (pudiendo estar presente también el equipo de RRHH), realizar pruebas psicotécnicas, y toma de decisión final efectuada por jefe o gerente con recomendación de RRHH. En algunos casos también se llevan a cabo pruebas de conocimiento, pruebas prácticas tales como velocidad, trabajo bajo presión y pruebas de personalidad. Tres de las empresas entrevistadas manifestaron como más importante la etapa de la entrevista del candidato con RRHH y jefe del área o similar, mientras que la restante empresa destacó a todas las etapas como muy importantes. Asimismo, la empresa D, dadas las características del servicio que brinda también destacó la prueba de conocimiento para los cargos de médicos y enfermeros como otra de las etapas más importantes. En todos los casos, las entrevistas son semiestructuradas.

De acuerdo con las respuestas obtenidas se puede determinar que las etapas del proceso de selección no son iguales para todos los cargos. Tres de los cuatro entrevistados manifestaron que el proceso es diferente cuando se trata de cargos altos o específicos. En cuanto al restante el proceso es diferente cuando se trata únicamente de pasantías, a las cuales se les dedica menor tiempo y costo.

En cuanto a la virtualidad de las etapas, se identifican dos escenarios opuestos: dos de las empresas realizan todas las etapas en forma virtual. Sin embargo, en las dos restantes, si bien durante la pandemia se efectuaron algunas etapas en forma virtual, hoy en día se hacen todas en forma presencial.

En dos de las empresas el proceso de selección se lleva a cabo en forma interna, para reducción de costos. En las restantes dos, el proceso de selección se realiza de forma mixta, contratando a una consultora además de la realización del proceso de forma interna.

En cuanto a las mayores dificultades encontradas en los procesos de selección, dos empresas manifestaron que la mayor es el coincidir con los candidatos, ya sea por la dificultad de coordinar una fecha y hora para las entrevistas con los candidatos, como por la falta de

respuesta de los mismos al momento de citarlos a diferentes instancias. Otra de las empresas establece como mayor dificultad el encontrar perfiles con los requerimientos de idiomas o de conocimientos tecnológicos necesarios. Por último, la restante empresa manifestó como el mayor inconveniente que las condiciones técnicas para cargos específicos son constatadas recién en una segunda etapa del proceso (entrevista con jefe/gerente), cuando lo ideal sería hacerlo en primera instancia, para no avanzar con candidatos que no estén lo suficientemente capacitados.

Las cuatro empresas manifiestan que en una escala del 1 al 10, siendo 10 muy importante, el proceso de selección se sitúa en el rango 9 - 10, sin embargo, solo una de las empresas realiza un análisis crítico del proceso ante contratación de candidatos que no rindieron como era esperado. Esta empresa revisa las pruebas psicotécnicas realizadas para detectar aspectos que pudieron ser pasados por alto. El resto de las empresas no realiza una revisión de la selección, y de hecho no consideran que este proceso pueda haber fallado y sea el motivo de que el candidato no fuera adecuado para el cargo.

Por último, al solicitar que identifiquen características que tenga alguna persona con la cual estén conformes y si había tenido algún proceso de R&S distinto, la respuesta unánime fue que esas personas habían tenido el mismo proceso que el resto y las características tenía que ver con estar alineada a los valores de la organización. Vale recalcar que todas las empresas cuentan con valores establecidos, los cuales son transmitidos a sus empleados, se promueven y difunden en diferentes momentos, como instancias de reunión, procesos de selección, entrega de folletos, se encuentran escritos en las oficinas y existe cartelera con los mismos, los cuales afianzan la cultura de la organización y permean en los empleados.

4.2.2.4 Nuevas tendencias y tecnología

Al consultar a los entrevistados sobre el nivel de avance tecnológico percibido en las empresas uruguayas en los procesos de R&S, las opiniones son diversas: una de las empresas no tiene conocimiento al respecto; otra considera que el avance es muy bajo, ya que no tiene conocimiento de empresas que utilicen herramientas o soluciones muy tecnológicas; otra de ellas manifestó que considera que en Uruguay hay un avance intermedio, ya que conoce herramientas que en nuestro mercado aún no están presentes; y por último la restante establece que el avance es alto, ya que ve similitudes con otros países latinoamericanos e incluso alguno europeo.

Con respecto al uso de tecnología en los procesos de R&S de cada empresa: sólo dos de ellas utilizan Big Data y plataformas con uso de IA para filtrar los CV, automatizar y mejorar el proceso de selección, así como metodologías ágiles, herramientas de base de datos para gestionar candidatos y para brindar métricas relacionadas a estos procesos. Otra solo utiliza LinkedIn como recurso tecnológico, y la restante no utiliza tecnología en estos procesos.

Solo la empresa A planea seguir incorporando tecnologías a estos procesos, ya que establece la importancia de mantenerse al día con los avances, sin embargo, el resto de las empresas no tiene intenciones de seguir avanzando en este aspecto. La empresa B considera que ya tiene implementada la tecnología necesaria (plataforma de IA, uso de LinkedIn, virtualidad, técnicas o pruebas de los procesos aplicadas online y corregidas automáticamente por una plataforma). La empresa C no utiliza nuevas tecnologías y tampoco tiene pensado incorporarlas a sus procesos de R&S, a excepción de poder incorporar LinkedIn para la búsqueda de algunos perfiles específicos. Finalmente, la empresa D quiere aumentar el uso de la red laboral LinkedIn.

En lo que respecta a los desafíos de cara al futuro, las empresas identifican que son: adaptarse a la digitalización, avanzar en conjunto con la tecnología y poder conseguir personas adaptables.

Con respecto al uso de redes en los procesos, sólo son utilizados para difundir llamados (Facebook, Instagram, LinkedIn), pero únicamente en el caso de LinkedIn por ser red laboral, se mira y analiza el perfil del candidato para ver si se adecúa al puesto. En lo que respecta a las redes personales en ningún caso se consultan o revisan los perfiles de los candidatos, ni se descartan por ello.

Por último, en lo que refiere a la diversidad, todas las empresas manifiestan que buscan ser diversas e inclusivas, y aspectos tales como raza, edad, género, entre otros, no inciden en las decisiones sobre los candidatos.

4.3 VISION DE LOS COLABORADORES

4.3.1 Resultados de la encuesta

4.3.1.1 Características de las personas encuestadas

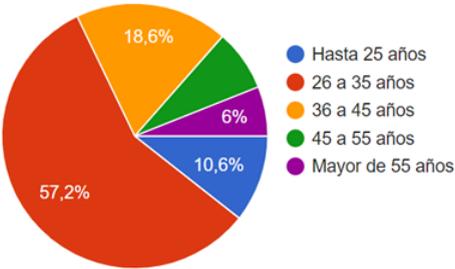
Se establecen a continuación las características de las personas encuestadas.

En lo que respecta a la edad de los mismos, el 11% son menores de 26 años, el 57% corresponden a la franja etaria de 26 a 35 años, el 19% se encuentra entre 36 y 45 años, el 7% son personas entre 45 y 55 años, mientras que el restante 6% son mayores a 55 años.

Consultados acerca del nivel máximo educativo alcanzado, el 1% indicó ciclo básico, el 10% bachillerato, el 11% tecnicatura o similar, el 53% tienen título de grado, mientras que el 25% título de posgrado.

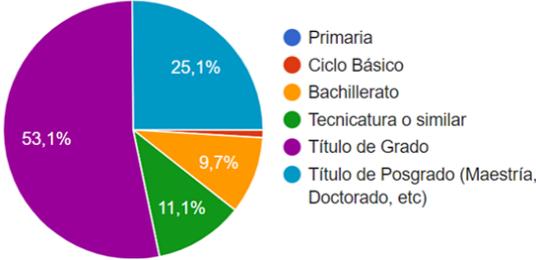
Edad

414 respuestas



Formación

414 respuestas

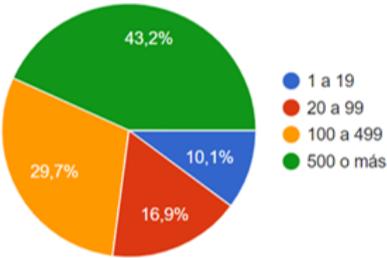


En relación con el rubro de la empresa en las cuales trabajan, el 39% trabaja en empresa nacional de servicios, el 23% en multinacional de servicios, el 15% en industria multinacional, el 14% en industria nacional, y en menor medida en empresas de comercio, siendo un 5% en multinacional y un 3% en nacional.

A su vez, el 10% indicó que su empresa tiene menos de 20 empleados, el 17% entre 20 y 99, el 30% entre 100 y 499, y el 43% tiene más de 500 empleados.

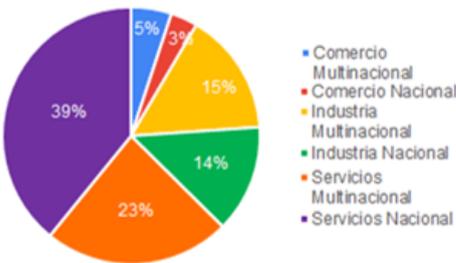
Cantidad de empleados

414 respuestas



Rubro de la empresa

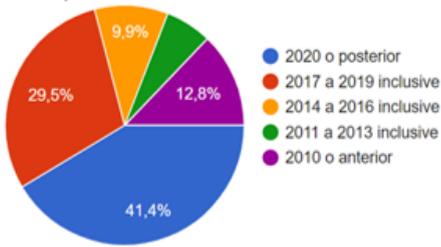
414 respuestas



Para finalizar, en lo que respecta al año en el cual realizaron su último proceso de selección, el 13% lo tuvo en el 2010 o antes, 6% entre 2011 y 2013, el 10% entre 2014 y 2016, el 29% entre 2017 y 2019, y el 42% restante lo tuvo en el año 2020 o posterior.

Año de último proceso de selección

413 respuestas



4.3.1.2 Resultados obtenidos

4.3.1.2.1 Importancia del Capital Humano

Al consultar a los encuestados sobre el nivel de acuerdo (en una escala del 1 al 5, siendo 1 totalmente en desacuerdo, y 5 totalmente de acuerdo) respecto a determinadas frases relacionadas a la empresa, procesos de R&S, se obtuvo la siguiente información:

- El 60% de los colaboradores concuerda en un nivel alto (rango 4-5) sentirse valorado por la empresa donde trabaja, un 20% en un nivel medio (puntuación 3) y el restante 20% en un nivel bajo (rango 1-2). Resultados casi idénticos fueron obtenidos con respecto a si consideran que su opinión es tomada en cuenta a la hora de tomar decisiones.

4.3.1.2.2 Valoración percibida de procesos de R&S

- el 70% de los encuestados concuerda en un nivel alto sentirse cómodo durante el proceso de R&S, un 21% en un nivel medio, mientras un 8% en un nivel bajo.
- el 59% concuerda en un nivel alto que la empresa los mantuvo informados durante el proceso, un 25% en un nivel medio, mientras que el 16% restante en un nivel bajo. Resultados casi idénticos se obtuvieron con respecto a si los colaboradores una vez que ingresaron pudieron corroborar que la información que se les había brindado durante el proceso era verdadera.
- en lo que respecta a la extensión del proceso, un 53% concuerda en un nivel alto que es extenso, un 18% en nivel medio, y el 29% restante en un nivel bajo
- el 67% de los encuestados concuerdan en un nivel alto que el proceso fue justo, un 22% en un nivel medio, frente a un 11% en un nivel bajo
- el 29% de los encuestados concuerda en un nivel alto que percibieron el proceso como complejo, el 25% en un nivel medio, y el 46% en un nivel bajo.

- el 66% concuerda en un nivel alto que conoce cómo la empresa selecciona y recluta personal, el 21% en un nivel medio, y el 13% en un nivel bajo.
- un 65% aproximadamente de los encuestados concuerda en un nivel alto que las personas que se contratan cumplen los requisitos del puesto, se adecuan a la organización, jefe, compañeros y la cultura organizacional, un 25% en un nivel medio, mientras que el restante 9% en un nivel bajo.
- el 50% concuerda en un nivel alto que el proceso fue efectivo, el 33% en un nivel medio, y el 16% en un nivel bajo.

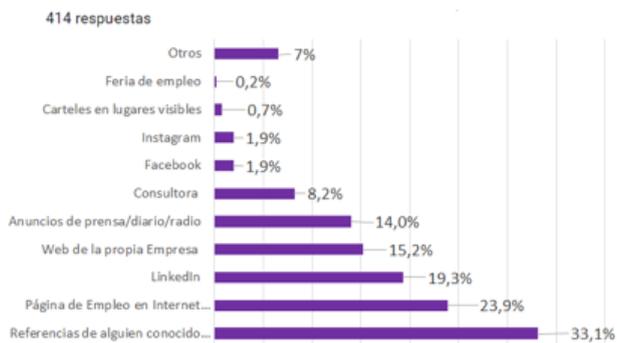
Al consultar a los encuestados acerca de lo que identificaban como “lo mejor” y “lo peor” del proceso de selección se obtuvieron los siguientes resultados:

- Los aspectos destacados como “Lo mejor” de los procesos de R&S fueron, en primer lugar, “la rapidez del proceso”, en segundo lugar “la entrevista con el jefe, gerente, dueño o el tribunal” y cerrando el podio “la objetividad, anonimato, justicia, transparencia y sinceridad”. Otros motivos que también fueron marcados por los encuestados fueron: “comunicación e información brindada sobre el proceso y la empresa”; en genérico “la entrevista o las entrevistas”; “el buen trato, buen ambiente, la amabilidad o empatía”; “sentirse cómodo, valorado y escuchado”.
- En cuanto a lo destacado por los encuestados como “lo peor” se encuentra primeramente “la extensión del proceso”, en segundo lugar “la espera en general, entre etapas y de la respuesta final” y completando el podio se marcó “la falta de información, o información errónea sobre el proceso, puesto o empresa”. Otros aspectos que también fueron marcados por los encuestados fueron: “las pruebas psicolaborales, psicotécnicas o psicológicas”; “las pruebas de conocimiento”; “mucho cantidad de etapas o instancias”.

4.3.1.2.3 Reclutamiento de personal

En lo que respecta a los medios utilizados por los empleados para conocer las ofertas laborales de su empleo actual fueron, en orden decreciente: recomendaciones o referencias de conocidos (33%), páginas de Empleo en internet (24%), LinkedIn (19%), web de la propia empresa (15%), anuncios de prensa, diario o radio (14%), consultoras (8%) y en menor medida se utilizaron también redes sociales (4%) tales como Facebook e Instagram, cartelera en lugares visibles (1%) entre otros (ferias de empleo, Whatsapp, etc.).

Medio para conocer ofertas laborales



El 67% de los encuestados pasó por un proceso de selección efectuado directamente por la empresa, frente a un 30% realizado por consultoras.

El 72% de los encuestados menciona que antes o durante el proceso de selección, buscaron referencias o información de las empresas para las cuales estaban siendo reclutados. De ese universo, un 74% lo hizo a través de la página web de la empresa, 52% a través de referencias de conocidos, un 27% a través de LinkedIn, y un 9% a través de blogs, GlassDoor o buscadores en internet.

De quienes buscaron referencias, el 71% manifestó que la información o referencias obtenidas influyeron en la decisión final de aceptar el trabajo en cuestión, y el 29% no lo tomó en cuenta.

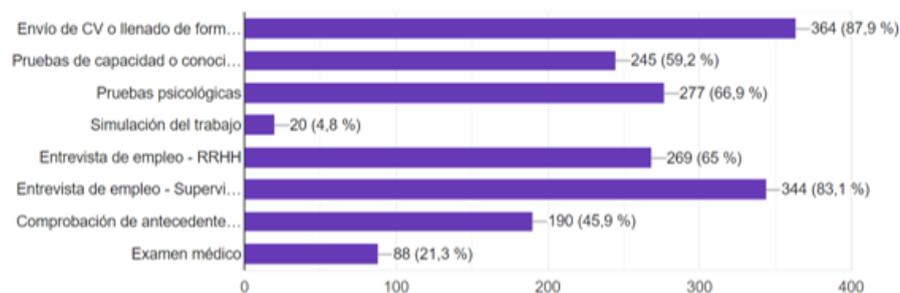
Con respecto a las fuentes de reclutamiento utilizadas en las organizaciones en las que trabajan los encuestados, el 80% manifestó que es mixta (interna y externa). Solo un 4% indicó que se contrata a personas internas a la organización, mientras que el restante 16% dijo que se hace externamente.

4.3.1.2.4 Selección de personal

En lo que refiere a las etapas de los procesos de selección por las cuales pasaron los encuestados, se puede observar en orden decreciente: un 88% realizó envío de CV o llenado de formulario, un 83% tuvo entrevista de empleo con supervisor/jefe o gerente de área, un 67% pruebas psicológicas, un 65% entrevista de empleo con RRHH, un 59% realizó pruebas de capacidad o conocimiento, y un 46% tuvo comprobación de antecedentes o referencias. En menor medida, un 21% realizó examen médico y un 5% simulación o muestra de trabajo.

Etapas por las cuáles pasó durante el proceso de selección

414 respuestas



Del total de encuestados, 182 personas no tuvieron entrevista con psicólogo, mientras que 232 tuvieron entrevista individual, grupal o ambas con psicólogo. De los que tuvieron entrevista con psicólogo, 177 tuvieron en forma individual, 38 en forma grupal, y 17 pasaron por ambas.

En lo que refiere a todas las entrevistas del proceso de selección, el 85% tuvo al menos una entrevista individual, el 26% al menos una grupal, y el 31% tuvo al menos una de panel. En cuanto a la forma en que se desarrollaron estas entrevistas, el 64% tuvo al menos una en forma presencial, frente a un 24% de la población que la tuvo online, y 13% en forma telefónica.

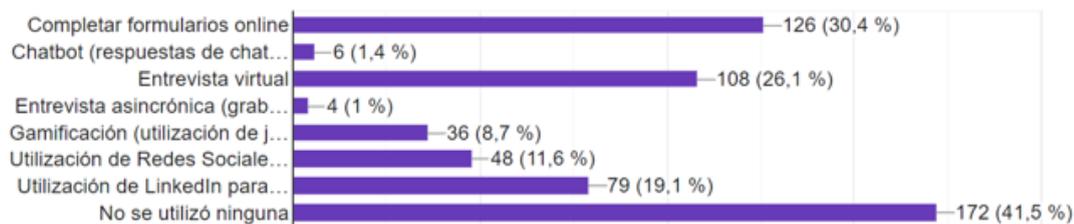
Del total de encuestados, un 31% no tuvo pruebas psicológicas en su proceso de selección, frente a un 69% que sí las tuvo. Dentro de éstos últimos, fueron en su mayoría pruebas de aptitudes y de personalidad. Al consultarle a los encuestados qué tipo de pruebas tuvieron, la gran mayoría identificó técnicas proyectivas (particularmente las relacionadas con distintos tipos de dibujos) y técnicas relacionadas con capacidad, particularmente pruebas de lógica.

4.3.1.2.5 Nuevas tendencias y tecnologías

Con respecto al uso de tecnologías en los procesos de selección, 175 encuestados manifestaron que no se utilizaron de ningún tipo. De la población restante, 127 utilizaron LinkedIn u otras redes sociales en el proceso, 126 completaron formularios online, 107 tuvieron entrevistas online, y en menor medida se utilizaron también Gamificación, Chatbot, entrevista asincrónica y otros.

Tecnologías y/o tendencias utilizada en el proceso de reclutamiento y selección

414 respuestas



Con respecto a si consideran que la empresa en la cual trabajan toma medidas para minimizar los sesgos de género, edad, raza y situación de discapacidad, un 55% está de acuerdo con esa afirmación en un nivel alto, un 20% en un nivel bajo, y un 25% restante en un nivel medio.

4.3.1.2.6 Marca personal

En lo que respecta a el cuidado de perfiles, publicaciones y fotos en redes sociales: el 43% de los encuestados concuerda en un nivel alto que cuida estos aspectos, frente a un 34% concuerda con la afirmación en un nivel bajo, y un 23% que concuerda en un nivel medio. Resultados casi idénticos se observan respecto al creer que las empresas revisan la información personal disponible en web y redes.

Cuando se trata de redes laborales (LinkedIn) el 61% concuerda en un nivel alto ser cuidadosos con perfiles, publicaciones o fotos, el 24% en un nivel bajo y un 15% en un nivel medio.

4.3.2 Análisis de las encuestas

4.3.2.1 Importancia del Capital Humano

Se puede inferir que los encuestados sienten que las empresas para las cuales trabajan le dan importancia al Capital Humano, ya que la mayoría se sienten valorados y sienten que su opinión es tenida en cuenta para la toma de decisiones.

4.3.2.2 Valoración de procesos de R&S

En general, los encuestados que participaron de procesos de selección se sintieron cómodos, la empresa los mantuvo informados durante todo el proceso, y una vez que ingresaron pudieron corroborar que la información que se les había brindado era verdadera. Más de la mitad percibió a estos procesos como justos y con un nivel de complejidad media-baja, sin embargo, fueron percibidos como extensos.

Existe un porcentaje alto de acuerdo en que las personas que se contratan cumplen los requisitos del puesto, se adecuan a la organización, jefe, compañeros y la cultura organizacional, coincidente con la percepción de que el proceso de selección de la empresa es efectivo.

Los colaboradores encuestados opinan que conocen la forma en que la empresa recluta y selecciona y destacan lo siguiente:

Los aspectos considerados como “mejor” de estos procesos son mayoritariamente la etapa de entrevista con jefe, dueño o tribunal, la objetividad, anonimato, justicia, transparencia y sinceridad, y la rapidez del proceso.

Por otro lado, los aspectos menos valorados por los encuestados refieren a la extensión de los procesos, a la espera entre etapas y respuesta final por parte de las empresas, así como también la falta de información o información errónea sobre la empresa, el puesto en cuestión o el proceso en sí.

4.3.2.3 Reclutamiento de personal

Se puede determinar que los medios de reclutamiento más utilizados por los empleados para conocer las ofertas laborales de su empleo actual fueron: recomendaciones o referencias de conocidos, páginas de empleo en internet y LinkedIn, mientras que los menos utilizados por la población encuestada fueron las redes sociales, cartelería, ferias de empleo y WhatsApp, entre otros.

Se puede observar que de los encuestados que utilizaron LinkedIn para tomar conocimiento de las ofertas laborales, más del 90% se encuentran en la franja etaria de hasta 35 años, y casi la totalidad (98%) lo hicieron en los últimos 5 años. En el mismo sentido, de los encuestados que utilizaron páginas de empleo en internet, el 80% son menores de 36 años, y un 76% lo hicieron en el periodo 2017 a la actualidad.

Por el contrario, si se analiza el uso de los medios más tradicionales como anuncios de prensa, diario y radio, el 60% es mayor a 35 años, y casi el mismo porcentaje que fue reclutado mediante este medio lo hizo previo a 2014.

La información recabada permite observar que la mayoría de los procesos de selección se llevan a cabo por la propia empresa, y en la minoría de los casos se recurre a consultoras.

La mayor parte de los encuestados antes o durante el proceso de selección, buscaron referencias o información de las empresas para las cuales estaban siendo reclutados. Los medios más tecnológicos utilizados para realizar dicha búsqueda, tales como LinkedIn, páginas web de empresas, blogs y GlassDoor son mayoritariamente consultadas (más de un 75% en cada caso) por los más jóvenes (hasta 35 años), y en los últimos cinco años. La información encontrada sobre las empresas influye en gran medida en la decisión de los encuestados de continuar o no el proceso.

Con respecto a las fuentes de reclutamiento utilizadas en las organizaciones en las que trabajan los encuestados, es mayoritariamente mixta (interna y externa).

4.3.2.4 Selección de personal

Al analizar las etapas de los procesos de selección, se puede observar que las más utilizadas en los procesos de los 414 empleados (en orden decreciente) son: envío de CV o llenado de formulario, entrevista de empleo con supervisor/jefe o gerente de área, pruebas psicológicas y entrevista de empleo con RRHH. Mientras que las menos utilizadas fueron examen médico y simulación o muestra de trabajo. En promedio los colaboradores pasaron por una cantidad aproximada de cuatro etapas durante el proceso de selección.

Más de la mitad de los encuestados tuvo entrevista con el psicólogo, ya sea de forma individual, grupal o ambas, y de éstos, el 70% la tuvo en los últimos 5 años.

En lo que refiere a las entrevistas del proceso de selección, el 94% de las entrevistas realizadas online fueron en los últimos 5 años, mientras que el 88% de ellas fueron realizadas durante la pandemia. En lo que respecta a las entrevistas telefónicas el 90% fueron realizadas en los últimos 5 años, mientras que el 63% fueron efectuadas durante la pandemia. De forma adversa ocurre con las entrevistas presenciales, de las cuales el 66% se realizaron previo a la pandemia, mientras que el restante 34% fueron durante la pandemia.

Del total de encuestados, la mayor parte tuvo pruebas psicológicas en su respectivo proceso de selección, y fueron en su mayoría pruebas de aptitudes y de personalidad, aplicando técnicas proyectivas y de lógica.

4.3.2.5 Nuevas tendencias y tecnologías

Con respecto al uso de tecnologías en los procesos de selección, el 77% de quienes manifestaron que no se utilizó corresponde a procesos realizados previos a la pandemia.

Mientras que el 80% de los que manifestaron que se utilizó algún tipo de tecnología en sus procesos corresponden a procesos realizados en los últimos 5 años.

Consultados acerca de aspectos vinculados a la discriminación, más del 50% considera que la empresa donde trabajan toma medidas para minimizar los sesgos de género, edad, raza y situación de discapacidad.

4.3.2.6 Marca personal

La información analizada permite observar que una parte importante del público encuestado considera que las empresas revisan información personal en redes sociales y laborales de los empleados. En consonancia con este resultado, los encuestados tienen interés en el cuidado de la marca personal, manifestando que cuidan los perfiles, publicaciones y fotos en redes sociales, y en mayor medida lo hacen también en redes laborales como LinkedIn.

4.4 ANÁLISIS COMPARATIVO DE EMPRESAS Y COLABORADORES

Luego de realizado el trabajo de campo y analizadas las respuestas obtenidas, tanto de las cuatro empresas entrevistadas como de los trabajadores encuestados, se puede inferir que, en términos generales, es alta la **importancia que las empresas uruguayas dan al Capital Humano**. Esto se constata ya que éste es visto como el activo más importante de las empresas entrevistadas, y ninguna decisión gerencial es tomada sin considerar los posibles efectos en ellos. Además, son múltiples (y cada vez más) los beneficios que se les brindan. Por otro lado, los empleados de empresas uruguayas encuestados se sienten en su mayoría valorados en las organizaciones en las cuales trabajan, y sienten que sus opiniones son tenidas en cuenta a la hora de la toma de decisiones. Sin embargo, se detecta una deficiencia en cuanto a la falta de encuestas de satisfacción al personal, que sería importante incluir, al menos una vez al año, para tomar conocimiento sobre cómo se sienten los empleados, y detectar posibles mejoras.

En lo que respecta al proceso de **Reclutamiento de Personal**, la información recabada permite concluir que la fuente más utilizada es la mixta. En cuanto a los medios utilizados por las empresas son variados: en mayor medida se utilizan LinkedIn, así como páginas de empleo en internet y páginas web de las propias empresas. Otro medio muy utilizado mencionado por los encuestados por el cual los candidatos se enteran de la oferta de empleo son las referencias de conocidos. Se observa que medios más tradicionales tales como anuncios de prensa, diario y radio están cada vez más en desuso, y son paulatinamente

sustituidos por medios más tecnológicos, que son utilizados mayoritariamente por gente más joven.

Debido a que, como fue mencionado, las páginas web y referencias de conocidos son medios relevantes en el proceso de reclutamiento, las empresas deberían tomar conocimiento de la importancia de la construcción y cuidado de la Marca Empleadora. Las empresas manifestaron utilizar sus páginas web con la intención de atraer posibles candidatos y mostrarse como un buen lugar para trabajar. Por otro lado, los encuestados establecieron que durante el proceso de reclutamiento buscaron información sobre la empresa que ofrecía el cargo en cuestión, utilizando para ello mayoritariamente: referencias de conocidos, páginas web de las empresas y LinkedIn, y correspondiendo la mayoría a la franja de hasta 35 años, a su vez la información encontrada era tomada en cuenta a la hora de decidir seguir o no en el proceso. Por ello, es importante que las empresas sigan trabajando en este aspecto cada vez más influyente. Se puede concluir que los más jóvenes son quienes buscan más información de las empresas antes de ingresar y lo hacen por medios más tecnológicos.

Con respecto a la toma de decisiones referente a este proceso, en su mayoría es realizada por el departamento de RRHH, pudiéndose ver involucrado algún jefe de área o gerente. Estos son quienes también redactan las ofertas laborales presentadas a los candidatos, las cuales en su mayoría tienen datos básicos pero suficientes como: nombre del cargo, requisitos, principales tareas, descripción de condiciones laborales.

La mayor dificultad identificada en este proceso es el encontrar candidatos que se adecuen a las necesidades de las empresas, principalmente por falta de formación o aspectos técnicos requeridos en los candidatos.

Si bien este proceso es de elevada importancia para lograr obtener candidatos que se ajusten a lo que la empresa precisa, y esta importancia fue confirmada por las cuatro empresas entrevistadas, se detecta que no se realizan en forma frecuente análisis críticos de estos procesos, por lo que sería importante implementarlos para detectar deficiencias o posibles mejoras.

Con respecto al proceso de **Selección de Personal**, se identificó que la duración del mismo es variada, según el sector o tipo de empresa del cual se trate, pero en general se extiende de dos a cuatro semanas. Este proceso es percibido mayoritariamente como extenso por los encuestados.

Las etapas del proceso de selección no son iguales en todas las empresas uruguayas, las que suelen repetirse son: envío de CV o llenado de formularios (con su respectivo filtro), entrevista de empleo con supervisor o jefe de área, entrevista de empleo con RRHH, y pruebas psicotécnicas (y dentro de estas en su mayoría se aplican pruebas de aptitudes y de personalidad). Estas etapas fueron mencionadas tanto por las empresas entrevistadas como por los trabajadores encuestados. En menor medida suelen incluirse otras tales como pruebas de conocimiento o capacidad. Las menos utilizadas son exámenes médicos, simulación o muestras de trabajo y comprobación de antecedentes o referencias.

En lo que respecta concretamente a la etapa de entrevistas, son en su mayoría semiestructuradas y realizadas en forma individual, aunque en menor medida se realizan también de manera grupal o de panel. Según lo manifestado por los encuestados, predominan las entrevistas presenciales sobre las realizadas en forma online. Sin embargo, se identifica que la gran mayoría de las realizadas online se efectuaron principalmente a partir del comienzo de la pandemia, y esto es constatado por los miembros de RRHH de empresas uruguayas entrevistados: durante la pandemia quienes realizaban entrevistas en forma presencial tuvieron que adaptarse a las necesidades y pasar a hacerlas en forma online, a su vez también comenzaron a realizarse de forma más frecuente entrevistas con psicólogos.

Entre los encuestados no existe una valoración homogénea acerca de tener etapas virtuales (particularmente entrevistas), viéndolos algunos como algo positivo mientras otros tantos lo identificaron como algo negativo.

Las mayores dificultades encontradas al momento de reclutar y seleccionar personal se relacionan con la coordinación con los candidatos de las distintas etapas del proceso, y con la formación requerida para los cargos a ocupar (en lo que refiere a encontrar perfiles con las condiciones técnicas necesarios, así como en la dificultad de constatar estos niveles en etapas tempranas del proceso). Con respecto a lo último mencionado, los encuestados en su mayoría concuerdan con que los procesos de selección son eficientes y que las personas que se contratan cumplen los requisitos exigidos para el puesto y se adecuan a la organización, jefe, compañeros y la cultura organizacional.

Por último, en relación con el proceso de selección, si bien todas las empresas destacan como importantes este proceso en general, no se hace autocrítica del mismo ni se cree que los empleados puedan tener el rendimiento inadecuado por alguna falla en el proceso de selección.

En relación a las **Nuevas Tendencias y Tecnologías**, se puede destacar que no existe un acuerdo entre las empresas entrevistadas del nivel de avance tecnológico en Uruguay. Sin embargo, con la información recabada de los encuestados se puede detectar la aplicación de tecnología en los procesos estudiados: se realizan entrevistas en forma virtual, se utilizan formularios online y otros más novedosos como chatbot y gamificación, además del alto uso de LinkedIn, entre otros nombrados. Se observa que éstos han sido utilizados mayoritariamente en los últimos cinco años, por lo que se puede concluir que en los últimos años se ha tenido un gran aumento en el uso e incorporación de tecnología y nuevas tendencias por parte de las empresas.

Si bien las empresas entrevistadas ven como desafío de cara al futuro adaptarse a la digitalización y avanzar en conjunto con la tecnología, se puede ver que la utilización de la misma tiene mucha relación con el rubro en el cual se desarrollan las empresas y la presión para introducir tecnologías. Quienes están más avanzadas son empresas en crecimiento y relativamente jóvenes, que utilizan big data, IA y LinkedIn, entre otros, y hasta plantean que pretenden seguir incorporando tecnología para mantenerse al día con los avances; mientras las que tienen menor desarrollo son empresas más antiguas y estructuradas, que recién comienzan a ver posibilidad de utilizar LinkedIn o de utilizarla de forma más regular.

Con respecto al uso de redes sociales (Facebook, Instagram) en los procesos de R&S, las empresas manifiestan solo utilizarlas para difundir llamados, sin tener en cuenta ni revisar perfiles o publicaciones de los candidatos. Sin embargo, una parte importante de los encuestados cree que las empresas revisan perfiles, publicaciones y fotos, lo cual conlleva a que gran parte de ellos sean cuidadosos con esos aspectos. La gran mayoría de ellos cuida su marca personal e invierte tiempo en desarrollarla y mejorarla. En el caso de LinkedIn existe una mayor utilización e investigación de los perfiles por parte de las empresas para detectar si los candidatos se adecúan al puesto. En el mismo sentido los encuestados mencionan, cuidar sus perfiles en la red laboral LinkedIn.

En lo que respecta a las medidas que toman las empresas para que sus decisiones no se vean sesgadas por aspectos relacionados a la discriminación, indican ser empresas inclusivas, contar con valores relacionados a la diversidad y hasta en algún caso contratar una consultora especializada en el tema. En relación con los encuestados en su mayoría manifiestan que en la empresa donde trabajan se toman medidas para minimizar los sesgos de género, edad, raza y situación de discapacidad.

5 CONCLUSIONES

Luego de analizar toda la información recabada, se puede concluir que la fuente más utilizada en los procesos de reclutamiento, tal como fue presentado en el Marco Teórico, es la mixta, la cual combina candidatos internos y externos. Al contratar personal propio de la empresa, se logra mantenerlos motivados ya que se les brindan oportunidades de crecimiento. Por otro lado, existen ciertos colaboradores con determinadas características que sólo pueden encontrarse fuera de la empresa, pero no menos importante es el hecho que al contratar también personal externo, la organización puede beneficiarse de nuevos talentos, experiencias y visiones.

En cuanto a los medios utilizados en estos procesos, se puede concluir que los de mayor uso son LinkedIn y páginas web. Este aspecto también está en consonancia con lo presentado en el Marco Teórico, donde se menciona que la gran utilización de estos medios se debe a que es una forma económica, dinámica e inmediata de obtener candidatos. Se observa también que el uso de estos medios se ha incrementado con el paso de los años, particularmente en los últimos cinco años.

Se observa que el concepto de Employer Branding o Marca Empleadora tiene gran relevancia para las empresas, que se preocupan por mostrarse como un buen lugar para trabajar. En las entrevistas realizadas, se puede detectar la existencia de los dos elementos que hacen a una Marca Empleadora exitosa: por un lado, buena comunicación interna en la que se transmiten los valores de la empresa y los beneficios (racionales y emocionales) que se brindan a sus trabajadores, y por otro, una buena comunicación externa valiéndose de redes sociales y recursos visuales para promocionarse. Se identifica que los más utilizados para este fin son las páginas web propias y LinkedIn. A su vez, se constata que, desde el punto de vista de los empleados, es relevante e influyente la información que encuentran en redes, internet, y otros de las empresas para las cuales se postulan para obtener un cargo.

En cuanto a los procesos de selección de personal, se detecta que son en general exitosos, ya que, en su mayoría, según los datos obtenidos, se cumple con el fin del proceso: contratar empleados que se adecuen a los valores y necesidades de la empresa, al cargo, jefe y equipo. Esto se constató tanto desde la perspectiva de los empleadores, quienes afirman que la rotación de personal en sus empresas no se debe a estos procesos, como desde la perspectiva

de los colaboradores encuestados, quienes en su mayoría afirman que las personas contratadas en la empresa en la cual trabajan se adecuan a la cultura organizacional, cargo y equipo.

Las empresas a la hora de seleccionar un candidato para un cargo prestan especial atención a las habilidades blandas, ya que las mismas son difíciles de adquirir en comparación a las aptitudes técnicas. Este hecho fue verificado por parte de las empresas entrevistadas, quienes dentro de sus requisitos establecen determinadas características y aptitudes (habilidades blandas) a los candidatos que se postulan para determinado cargo.

Las etapas identificadas en estos procesos son coincidentes con las presentadas en el Marco Teórico: recepción de CVs o versiones más detalladas de estos (como formularios), su correspondiente filtrado (no solo hecho en forma manual sino aplicando tecnologías como plataformas específicas para un filtrado automático), pruebas de selección (identificando una tendencia creciente de las realizadas en forma online, y predominando la aplicación de pruebas psicolaborales, de conocimiento y capacidad), y entrevistas de empleo (siendo esta una de las etapas más importantes para los equipos de RRHH y trabajadores encuestados, así como también de acuerdo a la bibliografía analizada).

Se detecta que, si bien las pruebas de simulación según lo mencionado en el Marco Teórico son de alta validez predictiva y reducen impactos adversos, no son muy utilizadas por las empresas. Tampoco lo son la comprobación de antecedentes y referencias, que igualmente, según los autores citados no proporciona información útil y confiable. El examen médico, si bien según la bibliografía consultada es una etapa que debería estar presente para identificar problemas de salud y reducir accidentes o ausentismo, casi no se realiza.

En cuanto a la decisión final del candidato a contratar, esta es tomada por jefe o supervisor con la recomendación del equipo de RRHH de acuerdo a las entrevistas realizadas, por lo que se cumple con las recomendaciones de los autores analizados: RRHH no debe imponer qué candidato debe ser seleccionado finalmente, sino que la decisión deberá ser de quien solicitó realizar un proceso de selección para cubrir una vacante.

En relación con la utilización de nuevas tecnologías en los procesos de reclutamiento y selección, se puede detectar en base a las entrevistas y encuestas realizadas que en los últimos años y particularmente desde el comienzo de la pandemia de covid-19, hubo un aumento en el uso de las mismas. Principalmente las entrevistas virtuales empiezan a realizarse con más frecuencia, y ha aumentado la implementación de herramientas de llenado de formularios

online y su posterior filtrado por parte de las empresas. Aparecen indicios además de utilización de IA como ser chatbots y pruebas psicolaborales de corrección automática. Por otro lado, se puede ver la utilización de forma ya un poco más masiva de LinkedIn para buscar candidatos y empleos, para empresas y empleados respectivamente.

Las redes sociales son potenciales fuentes de información para las empresas en donde buscan información sobre los candidatos durante los procesos de selección, en las cuales consultan los perfiles de redes sociales y laborales de los candidatos, y hasta puede llegar a influir en la decisión de contratarlos o no. Asimismo, los candidatos también buscan información acerca de las empresas para las cuales se están postulando a un cargo. Según la información mencionada por los entrevistados y encuestados, las empresas utilizan las redes sociales, para la difusión de oportunidades laborales principalmente. En el caso particular de la red laboral LinkedIn las empresas la utilizan para encontrar candidatos y ver si se adecúan a los requerimientos del puesto.

La imagen que se da en redes sociales, las fotografías que se publican, el contenido de la cuenta, los comentarios que se hacen, son muy importantes para el concepto de marca personal, lo cual puede influir a la hora de tomar una decisión por parte de las empresas acerca de si contratar o no a determinado candidato. Sin embargo, según los resultados de la encuesta no todos los encuestados creen que las empresas revisen sus redes sociales o laborales y la opinión es dividida con respecto a esa creencia. A su vez, los encuestados mencionan ser más cuidadosos con sus perfiles, publicaciones y fotos en redes laborales que en redes sociales.

En la bibliografía utilizada en este trabajo, se puede identificar la creciente importancia de aspectos vinculados a la discriminación y la diversidad. En lo expuesto tanto por empresas como por colaboradores encuestados, no solo se pudo comprobar que en términos generales no se percibe discriminación, sino que además se pudo identificar que las empresas empiezan a incorporar dentro de sus valores principales la diversidad y, hasta en algunos casos, se contratan empresas especializadas en el tema a los efectos de realizar acciones positivas.

6 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeri, T. M., Martins, K. R. y Paula, D. S. (2013). O uso das redes sociais virtuais nos processos de recrutamento e seleção. *Revista ECCOM*, v.4, n.8. Recuperado de: <http://unifatea.com.br/seer3/index.php/ECCOM/article/view/557/508>
- Álvarez, J.P. (2019). *Cuál es el invento argentino que conquistó a Silicon Valley*, [en línea], Recuperado de: <https://www.perfil.com/noticias/innovacion/cual-es-el-invento-argentino-que-conquist-o-a-silicon-valley.phtml>
- Ambler, T., y Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of brand management*, 4(3), 185-206. Recuperado de: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/53733385/1996_AMBLER_and_Barrow_eb-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1654968933&Signature=V6zx2q6q9ioj~0AQYm20uL8aYEVByLI092jhQEQG7HUzQ0KpiSZKUIpqgcvEJI~Ic783eVmEfV3gA4Azb~qTYoukDVO0u~XAcwF2eKMI8h0XIDV~jbR1~SfwCig1NpGWapebfl0K5csVXm3KjNGZmHp3-DJzso9WRwjzbiNJz1ro2vzqXP3Ej0ZkneLAMwHnd5t59o5VQ2OISD OmQ8oq~uuSzoJ~Wt7G3go0FXjn~uPIcOGD~P-0o8R7CbTsY~5XNnNpnzh73CJ~Jgo430o37ELbFf40eAp4bU6B-NN7Crk1zr6DZXAjOwGNfIywbBw1hZhI0OYNnxe5HFxDAVdA__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA
- Black, S. y Johnson, A. (2012). Employers use of social networking in the selection process. *Journal of Social Media in Society*. 1. 7-29. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/270584468_Employers_use_of_social_networking_in_the_selection_process
- Blasco-Lopez, M.F., Rodríguez-Tarodo, A. y Fernandes-Lores, S. (2014). Employer Brand Attraction: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador. *Universia Business Review*, 34-53. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43332746002>
- Cancinos, A.M. (2015). *Selección de Personal y Desempeño Laboral (Estudio a realizarse en Ingenio Azucarero de la Costa Sur)* (Tesis de grado, Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango). Recuperado de: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/05/43/Cancinos-Andrea.pdf>
- Cejas, M., Vasquez, G., Chirinos, N., Hernandez, G., Sandoval, L., Lozada, B. y Anzola, A. (2017). *Administración de Recursos Humanos. La arquitectura estratégica de las organizaciones*, [en línea], Recuperado de: <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/13757/1/978-9942-765-04-8%20ADMINISTRACION%20DE%20RECURSOS%20HUMANOS%20LA%20ARQUITECTURA%20ESTRATEGICA%20DE%20LAS%20ORGANIZACIONES.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3a. ed.). México: McGraw-Hill.

- Davison, H. K., Bing, M. N., Kluemper, D. H. y Roth, P. L. (2016). Social media as a personnel selection and hiring resource: Reservations and recommendations. In *Social Media in Employee Selection and Recruitment*. Springer International Publishing (pp. 15-42). Recuperado de:
https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-29989-1_2
- Deloitte (2016), *Tendencias Globales de Capital Humano 2017*, [en línea], Recuperado de:
<https://www2.deloitte.com/uy/es/pages/human-capital/articulos/tendencias-globales-en-capital-humano.html>
- Deloitte (2018), *Tendencias Globales de Capital Humano 2019*, [en línea], Recuperado de:
<https://www2.deloitte.com/uy/es/pages/human-capital/articulos/Tendencias-Globales-en-HC-2019.html>
- Deloitte (2019), *Tendencias Globales de Capital Humano 2020*, [en línea], Recuperado de:
<https://www2.deloitte.com/uy/es/pages/human-capital/articulos/tendencias-globales-en-HC-2020.html>
- Deloitte (2020), *Tendencias Globales de Capital Humano 2021*, [en línea], Recuperado de:
<https://www2.deloitte.com/uy/es/pages/human-capital/articulos/informe-hc-trends-2021.html>
- Dessler, G. y Varela, R. (2011) *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano* (5a ed.) México: Pearson.
- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos* (11a ed.) México: Pearson.
- EFE Salud (2017). *Unilever introduce la gamificación y la inteligencia artificial en sus procesos de captación de talento*, [en línea], Recuperado de:
<https://efesalud.com/unilever-introduce-la-gamificacion-la-inteligencia-artificial-procesos-captacion-talento/>
- García-Allen, J. (2015). *Los distintos tipos de entrevista y sus características*, [en línea], Recuperado de:
<https://psicologiymente.com/organizaciones/tipos-de-entrevista-trabajo-caracteristicas>
- Gavilan, A., Avelló, M. y Fernandes-Lores, S (2013). Employer branding: la experiencia de la marca empleadora y su efecto sobre el compromiso afectivo. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDResearch ESIC*, 7 (7), 58-75. Recuperado de:
<https://revistasinvestigacion.esic.edu/adresearch/index.php/adresearch/article/view/56/138>

- Gavilan, A. y Avello, M. (2011). *Employer Brand Attraction: factores para captar talento*, [en línea], Recuperado de: https://eprints.ucm.es/id/eprint/35332/1/Employer%20Brand%20Attraction_factores%20para%20captar%20talento.pdf
- Gómez-Mejía, L., Balkin, D. y Cardy, R. (2005). *Gestión de Recursos Humanos* (5a. ed.) España: Pearson.
- Guía de imagen de marca empleadora (s.f.), [en línea], Recuperado de: https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/global/en_US/c/pdfs/employer-brand-playbook_es.pdf
- Hymas, Ch. (2019). *AI used for first time in job interviews in UK to find best applicants*, [en línea], Recuperado de: <https://www.telegraph.co.uk/news/2019/09/27/ai-facial-recognition-used-first-time-job-interviews-uk-find/>
- Instituto de ingeniería del conocimiento (2016) . *Big Data en Recursos Humanos y nuevas pruebas psicotécnicas*, [en línea], Recuperado de: <https://www.iic.uam.es/rr-hh/big-data-en-recursos-humanos-y-nuevas-pruebas-psicotecnicas/>
- Lawal, Th. (2021), *Inteligencia del dato en reclutamiento*, [en línea], Recuperado de: https://capitalhumano.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAA AAAAEAC2OwU6EQAyG36bHDSzKeukF8eBlS1E0XsvQQJNxZndaWHh7R7GXNu2X7-9t5rR1vBpysMSLqBHofmLYvrFLM4NRr3gCcjaTb6PDh99ZFu6oz_uYBk7NhgVYNPJvrFgeq0fQKd7PtMhIJjE0lHabDAO-fBW5yrp-KitYOGkG8FPG_AGDMiU3XWhkfA3iJB5IryuIfoScqeTf_4DdtsPNbJYNvYX9Bs7n3pLxM3kOw3_2D5cbKcbr AAAAWKE
- Lotito, F. (2016). Test psicológicos y entrevistas: usos y aplicaciones claves en el proceso de selección e integración de personas a las empresas. *Revista Academia & Negocios*, 1(2), 79-90. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=560863081003>
- Maldonado, R.M. (2013). *Entrevista Laboral y Selección de Personal (Estudio realizado con el sector educativo 090111 de Quetzaltenango)* (Tesis de grado, Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango). Recuperado de: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/57/Maldonado-Rita.pdf>
- Maristany, J. (2007). *Administración de recursos humanos* (2a. ed.). México: Pearson
- McDonald's (2017). Millennials Invited to snap up their future, [en línea], Recuperado de: https://mcdonalds.com.au/sites/mcdonalds.com.au/files/FINAL_Snaplications.pdf

- Monteiro, A. I. (2017). *A influencia das redes sociais nos processos de recrutamento e seleção*. (Dissertação de Mestrado, Universidade do Porto. Porto). Recuperado de: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/108443/2/226762.pdf>
- Nikolaou, I. (2021). What is the role of technology in recruitment and selection? *The Spanish Journal of Psychology*, 24. e2. Recuperado de: <https://www.cambridge.org/core/journals/spanish-journal-of-psychology/article/what-is-the-role-of-technology-in-recruitment-and-selection/451DF5C763B110A845EEAD50F5BAF851>
- Nava, I. (2017). *Reclutar por Snapchat, es un intento de McDonald's*, [en línea], Recuperado de: <https://www.merca20.com/reclutar-por-snapchat-es-un-intento-de-mcdonalds/>
- Pérez-Barco, M.J. (2021). *Una buena presencia en las redes sociales cada vez cuenta más para conseguir trabajo*, [en línea], Recuperado de: https://www.abc.es/economia/abci-marca-personal-gana-peso-balanza-para-conseguir-empleo-202101110214_noticia.html
- Pérez-Barco, M.J. (2019). *Tu próxima entrevista de trabajo puede ser con un robot*, [en línea], Recuperado de: https://www.abc.es/economia/abci-proxima-entrevista-trabajo-puede-robot-201906100238_noticia.html#ancla_comentarios
- Pfeffer, J. (1998). *La Ecuación Humana* (1a ed.). España: Ed. Gestión 2000
- Pisa, J. (2020). *Análisis de un caso: la influencia de las nuevas tecnologías en el proceso de selección*. (Trabajo Fin de Grado, Colegio Universitario de Estudios Financieros. Madrid). Recuperado de: https://biblioteca.cunef.edu/files/documentos/TFG_Claudia_Pisa_Gomez-Jordana.pdf
- Ramírez, P. (2018). *Si quieres un empleo en Ikea, este robot te hará la entrevista de trabajo*, [en línea], Recuperado de: <https://www.lainformacion.com/management/robot-vera-empleo-entrevista-trabajo-sta-fory/6345336/>
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (17a. ed) México: Pearson.
- Rodrigues-Mendes, I. (2021). *7 tendencias en reclutamiento: global flexible y digital*. Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos, ISSN 1130-8117, N° 365. (pp 71-75). Recuperado de: https://capitalhumano.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAA AAAAEAC2NwO6CMAyG36ZHAzHCArFqzGKxmuBBhbHhmuH8PYuzl76p_3zfe9AfntoFRVmfmljtB2AN-vsNqnGBwLBIIUJ2EIAU7suZb1Qg23Mzvfq01IIE7QXII VXgKP7nPGRQ8o2tkKfWLPvlenZxYnL_bZoYCFPMcCeuiBrBAwoe_GCw6koipM

[8eh2yPMKmu82ShnN7ddJwNSvgkiEtGLTDzoTd41CRzRk-7_-CyX_60vsAAAAWK
E](https://repositorio.upct.es/bitstream/handle/10317/5144/tfg797.pdf?sequence=1)

- Sánchez, A. (2015). *Marca personal y redes sociales*, (Trabajo Final de Grado, Universidad Politécnica de Cartagena. Cartagena). Recuperado de: <https://repositorio.upct.es/bitstream/handle/10317/5144/tfg797.pdf?sequence=1>
- Silva, A. C. P. y Albuquerque, J. S. (2019). As redes sociais como ferramenta de recrutamento e seleção. *Business Journal*, v.1, n.1, p.18-35. Recuperado de: <http://www.cognitionis.inf.br/index.php/businessjournal/article/view/CBPC2674-6433.2019.001.0002/4>
- Serrano, G., Guerrero, L., Zamudio, V. y Gonzalez M. (2021). “Redes neuronales: nueva estrategia de IA para implementar dentro del proceso de reclutamiento y selección de personal”. *Revista Internacional de Tecnología, Conocimiento y Sociedad*. 9 (2): 45-5. Recuperado de: <https://cgscholar.com/bookstore/works/redes-neuronales>
- Toyama J. y Rodriguez A. (2019). Algoritmos laborales: big data e inteligencia artificial. *THEMIS-Revista de Derecho*. 255-266. Recuperado de: <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/themis/article/view/21990/21396>
- Vázquez, F. (2008). *Entrevista Grupal*, [en línea], Recuperado de: https://www.uv.mx/dgdaie/files/2013/02/zEntrevista_grupal.pdf
- Vieira, M. P. D. S. (2010). *Impacto das novas tecnologias no recrutamento nas empresas especializadas de recrutamento e seleção*. (Dissertação de Mestrado, Instituto Universitario de Lisboa. Lisboa). Recuperado de: <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/4031/1/Tese%20Mafalda%20Vieira.pdf>
- Wayne Mondy, R. y Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos* (9na. ed.). México: Pearson.
- Werther, W. y Davis K. (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas* (6a. ed.) México: McGraw-Hill.

7 APÉNDICE

A - Cuestionario de preguntas aplicado a empresas entrevistadas

GENERALES:

- 1) Nombre de la empresa:
- 2) ¿A qué rubro se dedica?
- 3) ¿Cuántos empleados tienen?
- 4) ¿Cuál es el activo más importante para la organización?
- 5) ¿Cuáles son los 5 valores más importantes para la organización? ¿Están escritos en algún lado? ¿son comunicados a los integrantes de la organización? ¿De qué forma?
- 6) ¿En qué grado las decisiones gerenciales toman en cuenta los efectos en la gente de la organización?
- 7) ¿Qué es lo que los integrantes de la empresa valoran más de pertenecer a la organización?
- 8) ¿De qué se quejan los integrantes de la organización?
- 9) ¿Cómo se sienten en general los integrantes de la organización?
- 10) ¿Qué beneficios les otorgan a los empleados? ¿Cuáles son los más valorados?
- 11) ¿Qué características tienen que tener necesariamente para ingresar a su organización? ¿Qué características no deberían de tener para poder ingresar a su organización?
- 12) ¿Realizan encuestas de satisfacción al personal?
- 13) ¿Existen instancias de feedback entre colegas y/o jefe? ¿Con qué objetivos? ¿En qué momentos? ¿Cada cuánto?
- 14) ¿Tienen una rotación del personal alta? ¿Cuál es el motivo? ¿Qué opinión tiene la empresa sobre la misma? ¿Se toman medidas al respecto?

RECLUTAMIENTO:

- 1) ¿A qué fuente de reclutamiento es más común que acudan: externo, interno, mixto? ¿Varían según el cargo ofrecido?
- 2) ¿Qué medios o fuentes utilizan tanto para llamados internos y externos (agencias externas, avisos en páginas web de trabajo, redes sociales, linkedin etc)? ¿Varían según el cargo ofrecido? ¿Cuál consideran que es el más exitoso? ¿Por qué?
- 3) ¿Qué se detalla en las ofertas laborales? ¿Quién las redacta?
- 4) ¿Quiénes toman las decisiones referentes al proceso de reclutamiento (fuentes, medios, forma y redacción de avisos)?
- 5) ¿Evalúa los procesos de reclutamiento? En caso de que sí, ¿Cómo? ¿Qué resultados han obtenido?
- 6) ¿Cuáles identifican como las mayores dificultades que la organización se enfrenta en los procesos de reclutamiento?
- 7) ¿La empresa cuenta con una página web? ¿Qué se intenta comunicar a través de ella? ¿Cuál es el objetivo de la página web? ¿Atraer a potenciales candidatos?
- 8) En una escala donde 1=muy poco importante y 10=muy importante, ¿qué importancia tiene para usted el reclutamiento de personal?

SELECCIÓN:

- 1) ¿Cuánto tiempo dura un proceso de selección completo aproximadamente?
- 2) ¿Por qué etapas pasa el candidato en su proceso de selección? ¿Cuál considera que es la más importante y que no puede faltar en ningún proceso? ¿Alguna se realiza de forma virtual?
- 3) ¿Cómo se realiza? ¿Podrían contarnos un poco del mismo?
- 4) ¿Consideran que la organización utiliza nuevas tecnologías para los procesos de selección y reclutamiento (ej. inteligencia artificial, big data, entrevistas virtuales, chatbot, linkedin) ?
- 5) ¿Es el mismo proceso y etapas para todos los cargos o a alguno le dedican mayor tiempo y/o costo?
- 6) ¿Lo realizan internamente o contratan a alguien externo? ¿Por qué?
- 7) ¿Qué tipo de entrevista realizan: estructurada, semiestructurada o mixta, o no estructurada? ¿Quién/es realiza/n la/s entrevista/s?
- 8) Cuando la persona no rinde en el trabajo y consideran que no fue la correcta, ¿La organización realiza una autocrítica acerca del proceso de selección?
- 9) ¿Cuál consideran que es la mayor dificultad encontrada en los procesos de selección?
- 10) ¿Quién toma la decisión final de contratar o no a la persona?
- 11) Piense en un colaborador con el cual uds. están satisfechos. ¿Qué características tiene? ¿Cómo fue el proceso de selección que se le aplicó a esa persona?
- 12) En una escala donde 1=muy poco importante y 10=muy importante, ¿qué importancia tiene para usted la selección de personal?

NUEVAS TENDENCIAS Y TECNOLOGÍAS:

- 1) ¿Conoce empresas en Uruguay que en sus procesos de reclutamiento y selección aplican nuevas tecnologías? ¿Qué tecnologías?
- 2) ¿Qué nivel de avance consideran que tiene Uruguay en cuanto a las nuevas tecnologías en los procesos de reclutamiento y selección?
- 3) ¿La organización piensa incorporar nuevas tecnologías a sus procesos?
- 4) ¿Cuál cree que es el mayor desafío que enfrentan de cara al futuro, teniendo en cuenta la nueva era digital y avances tecnológicos?
- 5) A partir de la pandemia Covid 19, ¿hubo cambios en los procesos de reclutamiento y selección? ¿Cuáles?
- 6) ¿Utilizan las redes sociales (ej. facebook, instagram, linkedin) en el proceso de reclutamiento y selección? ¿Qué buscan ver a través de las redes? ¿Existe algún aspecto que descartaría a algún candidato?
- 7) ¿Toman algunas medidas para que sus decisiones no se vean sesgadas por aspectos tales como: raza, género, edad, nivel socioeconómico?

B - Cuestionario de preguntas de encuestas realizadas a colaboradores

1) Edad:

Hasta 25 años

26 a 35 años

36 a 45 años

45 a 55 años

Mayor de 55 años

2) ¿Cuál es su nivel de educación máximo alcanzado?

Primaria

Ciclo Básico

Bachillerato

Tecnicatura o similar

Título de Grado

Título de Posgrado (Maestría, Doctorado, etc)

3) ¿De qué rubro es la empresa en la que trabajas?

Industria Nacional

Industria Multinacional

Comercio Nacional

Comercio Multinacional

Servicios Nacional

Servicios Multinacional

Otro (especificar)

4) ¿Cuántos empleados aproximadamente tiene la empresa?

1 a 19

20 a 99

100 a 499

500 o más

5) ¿En qué año realizó su último proceso de selección?

2020 o posterior

2017 a 2019 inclusive

2014 a 2016 inclusive

2011 a 2013 inclusive

2010 o anterior

6) ¿Cómo se enteró de la oferta de empleo?

Anuncios de prensa/diario/radio

Carteles en lugares visibles

Referencias de alguien conocido

Consultora

Página de Empleo en Internet (Computrabajo, Buscojobs, etc)
Feria de empleo
Web de la propia Empresa
LinkedIn
Facebook
Instagram
Twitter
Otros (especificar)

7) ¿Cómo fue realizado el proceso de selección para el puesto?
Directamente por la empresa
A través de una consultora
Otros (especificar)

8) ¿Buscó referencias de la empresa antes o durante el proceso de selección?
Sí
No

8.1) ¿por dónde?
Linkedin
Blogs
Página web de la empresa
Referencias de conocidos,
GlassDoor
Otros

8.2) ¿La información que obtuvo incidió en su decisión frente al proceso?
Sí
No

9) ¿De qué forma se ocupan los puestos en su organización?
a) Se contrata a personas externas a la organización.
b) Se contrata a personas internas a la organización.
c) De las dos formas anteriores.

10) ¿Por cuáles etapas de las siguientes pasó durante el proceso de selección?
Envío de CV o llenado de formulario
Pruebas de capacidad o conocimiento,
Pruebas psicológicas
Simulación del trabajo
Entrevista de empleo - RRHH
Entrevista de empleo - Supervisor/Jefe/Gerente de área
Comprobación de antecedentes y referencias
Examen médico

11) ¿Cuáles pruebas psicológicas tuvo?

No tuvo

Pruebas de personalidad

Pruebas de aptitudes

Pruebas de intereses

Otro (especificar)

12) En caso de ser posible, enumere las técnicas que se le aplicaron:

13) Respecto a la entrevista con el psicólogo:

No tuvo entrevista con psicólogo

Tuvo entrevista individual con un psicólogo

Tuvo una entrevista grupal con el psicólogo

14) ¿Qué tipo de entrevistas tuvo durante el proceso de selección? (marcar todas las opciones que correspondan)

Individual

Grupal

De panel (varios entrevistadores a la vez)

Presencial

Telefónica

Online

No tuvo

15) Indique si algunas de las siguientes tecnologías y/o tendencias fue utilizada en el proceso de reclutamiento y selección por parte de la empresa.

Completar formularios online

Chatbot (respuestas de chat realizadas por inteligencia artificial)

Entrevista virtual

Entrevista asincrónica (grabada)

Gamificación (utilización de juegos)

Utilización de Redes Sociales para divulgación y/o postulación al puesto

Utilización de LinkedIn para divulgación y/o postulación al puesto

Otra (abierto a comentarios)

No se utilizó ninguna

16) Siendo 1 totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo, indique su opinión respecto a las siguientes afirmaciones:

Los empleados que contrata la empresa donde trabajo cumplen los requisitos del puesto

Los empleados se adecuan a la organización, jefe, compañeros, cultura organizacional

Conozco como la empresa donde trabajo recluta personal.

Conozco como la empresa donde trabajo selecciona personal

El proceso de selección de la empresa donde trabajo es efectivo

El proceso de selección de la empresa donde trabajo es extenso

El proceso de selección lo percibí como justo

El proceso de selección lo percibí como complejo
Durante el proceso de selección me sentí cómodo
La empresa me mantuvo informado/a durante el proceso de selección
Actualmente me siento valorado/a por la empresa
Mi opinión es tomada en cuenta para la toma de decisiones
Cuido mis perfiles/publicaciones/fotos de redes sociales (Instagram, Facebook, Twitter, Youtube, TikTok, Snapchat, etc.) por temas laborales
Cuido mis perfiles/publicaciones/fotos de redes laborales (LinkedIn)
Creo que las empresas revisan mi información disponible en la web/redes
La empresa donde trabajo toma medidas para minimizar los sesgos por género, edad, situación de discapacidad, raza, etc.
Una vez que ingresé en la empresa corroboré que toda la información que se me había dado durante el proceso de selección era verdadera.

17) Lo mejor del proceso de selección fue:

18) Lo peor del proceso de selección fue: