



Universidad del Azuay

Facultad de Psicología

Carrera de Psicología Organizacional

**TÉCNICAS DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL
EN ORGANIZACIONES COMERCIALES**

Autoras:

Ana Liz Palacios Lituma.; Carla Johanna Peña Suárez.;

Directora:

Lcda. Mónica Isabel Rodas Tobar.

Cuenca – Ecuador

2023

DEDICATORIA

Este trabajo va dedicado a mis padres, gracias por brindarme todo su apoyo durante toda mi carrera universitaria y durante el desarrollo de este trabajo pese a todas las adversidades que se presentaron en el camino. Esto es para ustedes.

Ana Liz

Este trabajo se lo dedico a mis papás, perritos y amigos, por creer en mí y darme su apoyo incondicional por ser mi soporte en todos mis momentos. Esto es para ustedes.

Carla

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a nuestra directora de tesis, la Lic. Mónica Rodas, por el apoyo brindado durante el desarrollo de este trabajo de investigación.

También a las empresas que con su participación hicieron posible la consecución de este proyecto.

Ana Liz y Carla

RESUMEN:

La presente investigación dentro la ciudad de Cuenca, tuvo como objetivo principal identificar y reconocer la situación actual de cómo se está llevando a cabo el proceso de reclutamiento en las empresas del sector comercial, la investigación realizada manejó un enfoque cuantitativo, la población que se abarcó fue de veinte departamentos de recursos humanos de las diversas empresas. Nuestra técnica y metodología fundamental fue analizar, utilizar y crear una matriz con las técnicas de reclutamiento, partiendo de las técnicas antiguas a las actuales, tras una investigación previa del reclutamiento externo e interno, una vez procesada la información procedimos a los datos, concluyendo finalmente que el sector comercial opta por el reclutamiento interno como primera opción y el área de recursos humanos está tomando consciencia de que la era digital tiene mayor relevancia, impulsándolas a expandir su conocimiento para poder destacar.

Palabras clave: Era digital, matriz, reclutamiento, recursos humanos, técnicas.

ABSTRACT:

The main objective of this research within the city of Cuenca was to identify and recognize the current situation of how the recruitment process is being carried out in companies in the commercial sector, the research carried out managed a quantitative approach, the population that was covered by twenty human resources departments of the various companies. Our fundamental technique and methodology was to analyze, use and create a matrix with recruitment techniques, starting from the old to the current techniques, after a previous investigation of external and internal recruitment, once the information was processed we proceeded to the data, finally concluding that the commercial sector opts for internal recruitment as the first option and the human resources area is becoming aware that the digital age has greater relevance,

Keywords: Digital age, matrix, recruitment, human resources, techniques.



Este certificado se encuentra en el repositorio digital de la Universidad del Azuay, para verificar su autenticidad escanee el código QR

Este certificado consta de: 1 página

ÍNDICE

Índice de contenido

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	III
RESUMEN:	IV
ABSTRACT:.....	IV
ÍNDICE.....	II
Índice de contenido	II
Índice de tablas y figuras.....	IV
INTRODUCCIÓN:	1
CAPÍTULO I	2
1. MARCO TEÓRICO	2
1.1. Estado del arte	2
1.2. Introducción de la gestión de talento humano.....	2
1.3. Los subsistemas de RRHH.....	3
1.4. Reclutamiento y selección.....	4
1.4.1. Medios de reclutamiento y selección.....	4
1.4.2. Evolución del proceso de reclutamiento de personal.....	5
1.4.3. Proceso de reclutamiento en América Latina	7
1.4.4. Tendencias de reclutamiento.....	8
1.4.5. Proceso de reclutamiento en los países europeos	10
CAPÍTULO II.....	12
2. METODOLOGÍA.....	12
2.1. Introducción	12
2.2. Metodología	12
2.3. Pregunta de investigación.....	12
2.4. Objetivo general	12
2.5. Objetivos específicos.....	12
2.6. Población y muestra	13
2.7. Instrumento.....	13
2.7.1. Matriz de técnicas de reclutamiento 2022	13
2.7.2. Proceso de reclutamiento de personal.....	13

2.8. Procedimiento.....	14
2.8.1. Análisis y Bibliografía	14
2.8.2. Aplicación de Matriz.....	14
2.8.3. Levantamiento y análisis de información	15
2.8.4. Creación de una nueva matriz.....	15
CAPÍTULO III.....	16
3. RESULTADOS	16
3.1. Tabulación y resultados.....	16
CAPÍTULO IV.....	19
4. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	19
4.1. Discusión.....	19
4.2. Conclusiones	19
4.3. Recomendaciones.....	20
REFERENCIAS.....	21

Índice de tablas y figuras

Tablas

Tabla 1. <i>Reclutamiento de personal</i>	13
Tabla 2. <i>¿Tienen reglamento interno para el proceso de reclutamiento?</i>	16
Tabla 3. <i>¿Reclutamiento interno?</i>	16
Tabla 4. <i>¿Reclutamiento externo?</i>	17
Tabla 5. <i>Técnicas usadas para el reclutamiento</i>	17
Tabla 6. <i>Ranking de técnicas más usadas para el reclutamiento</i>	18

Figuras

Figura 1. <i>¿Considera usted que esta matriz representa claramente las técnicas de reclutamiento?</i>	18
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el entorno actual de las empresas es enfrentarse a cambios y ajustes constantes, cada vez hay más variables a tomar en consideración para el crecimiento ya que la competitividad entre las mismas ha aumentado a gran escala en los últimos tiempos, cada una está buscando abrirse paso entre la competencia, sumergirse en el mercado y destacar en el mismo, buscando ser los primeros, por ende buscan adecuarse a las demandas del entorno, esto nos lleva al capital más importante de las empresas las personas, el capital humano es la representación de recursos con los que cuenta la empresa, es la parte más importante de cualquier organización. Por ende, es muy importante el medio por el cual obtener al mejor capital, para ello debemos entender conceptos, métodos, tipos y evolución de reclutamiento.

El reclutamiento es la primera etapa para atraer al personal siendo un mecanismo usado por el área de recursos humanos de las organizaciones para captar trabajadores potenciales de alta calidad, dentro de este reclutamiento contamos con 2 fases del mismo una fase interna como define Chiavenato (2011), se dirige a candidatos, reales o potenciales, empleados sólo en la propia empresa y fase externa que se dirige a candidatos, reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas, considerando también a Estébanez (2019) quien nos habla de una evolución del reclutamiento iniciado en los años noventa marcados por las limitaciones en donde el proceso de selección era igual de complejo tanto para los reclutadores como para los candidatos, esta época fue conocida como la era del papel, a diferencia de la actualidad en los años 2000, al ser el comienzo de un nuevo siglo inicia la era de la información y trae consigo el proceso de reclutamiento de candidatos por la red. Por tal razón este trabajo de titulación enfocó su atención a las empresas del sector comercial de la ciudad de Cuenca y como llevan a cabo su proceso de reclutamiento, empezamos por la aplicación de una matriz creada por la licenciada Mónica Rodas, la misma que fue enviada a los responsables de las áreas de recursos humanos, dentro de esta matriz se encontraban las distintas técnicas de reclutamiento que tras una búsqueda de información y actualización de la misma, enumeramos las técnicas más antiguas hasta las actuales en búsqueda de cuál sería la principal, de mayor utilidad y funcionalidad para las empresas. A partir de las respuestas obtenidas y un análisis de datos procedimos a la creación de una matriz actualizada en base a las opiniones de la población con la que se trabajó, esta matriz arrojaba claramente la preferencia en cuanto a las técnicas

ayudándonos a obtener la respuesta deseada, pudiendo observar que sí claramente hay un cambio en la manera de reclutar. Bauman (2015), mencionar que debido a la complejidad las competencias de las empresas han aumentado, su necesidad por encontrar y atrapar el mejor talento ha hecho que estas evolucionen e innoven y adapten sus técnicas, en esta investigación pudimos notarlo si bien sabemos el mercado cada vez se ha vuelto más complejo por lo cual las empresas están adaptándose al nuevo sistema para poder ser las número uno con el mejor personal.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO

1.1. Estado del arte

Regir el Ingenio Humano se convierte todos los días en algo imprescindible para el triunfo de las empresas. Tener personas no significa precisamente tener talentos. Para ser ingenio, los individuos tienen cualquier diferencial competitivo como conocimientos, destreza, juicio, reacción. En la actualidad se necesita saber integrar, reclutar, elegir, socializar entre otros, aquel activo hermoso para las empresas, puesto que hablamos de un activo bastante fundamental para permanecer restringido, de forma exclusiva y única, a un área de las organizaciones.

1.2. Introducción de la gestión de talento humano

Vásquez, A (2008), sostiene que la gestión es una actividad que depende de menos jerarquías, órdenes y mandatos y señala la importancia de una participación activa de todos los trabajadores de la empresa. Contiene una serie de implicaciones por parte de los trabajadores, dentro de estos se encuentran factores como compromiso con los objetivos de la organización y las cuestiones relacionadas con el salario en relación con su productividad.

Lledó, P (2011), afirma que los recursos humanos tienen un enfoque de aplicación y práctica de las actividades más importantes dentro de la organización o empresas siendo la Gestión del talento humano un pilar fundamental para el desarrollo exitoso de los procesos, pues al final las personas son los responsables de ejecutar las actividades porque los proyectos no se desarrollan por sí solos.

Chiavenato, I (2009), define la gestión de talento humano como el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño.

González (2013), en su definición de Gestión del Talento Humano presenta el reclutamiento, selección, socialización entre otras como las principales actividades de la gestión, como lo es en realidad pues estos procesos identifican, atraen, orientan a los candidatos que podrían formar parte de los colaboradores para llenar vacantes. Por lo tanto, este maneja un concepto más cercano a lo que se quiere y desea aplicar dentro de la investigación.

A su vez, González y Ramos (2013), indican que la gestión del Talento Humano es aquellas cuyas principales actividades son reclutamiento, selección, socialización,

capacitación, administración de salarios, prestaciones, higiene y seguridad, relaciones sindicales entre otras.

Dentro de este contexto los autores, Chiavenato (2009), González y Ramos (2013), manejan similitud en sus definiciones de Gestión del Talento Humano destacando como aspecto importante las actividades de gestión de recursos humanos.

1.3. Los subsistemas de RRHH

Los subsistemas de recursos humanos en las empresas cuentan con funcionalidades clave bien definidas, en donde hablamos de conseguir las primordiales ocupaciones que conforman la gestión de personal. El sector o departamento de recursos humanos debería estar de forma correctamente estructurada para que esta modalidad responda eficientemente a las necesidades de la organización.

Alles, M (2012), menciona que los subsistemas son segmentos de Recursos Humanos compuestos por normas, políticas y procedimientos, racionalmente entrelazados entre sí, que en conjunto contribuyen a alcanzar una meta, en este caso, los objetivos organizacionales, y que rigen el accionar de todos los colaboradores que integran una organización, desde el número 1 hasta el último nivel de la estructura.

Los subsistemas de RRHH son:

- Análisis y descripción de puestos
- Atracción, selección e incorporación de personas.
- Evaluación de desempeño
- Remuneraciones beneficios
- Desarrollo y planes de sucesión
- Formación

Enumerados los subsistemas y por interés y objetivo de la presente investigación, se describe con mayor detalle el subsistema de reclutamiento y selección de personal

Una vez definido los conceptos acerca de que son los subsistemas y cuál es su subdivisión, para abordar el objetivo de esta investigación nos enfocaremos en el subsistema reclutamiento y selección ya que es nuestro punto clave.

1.4. Reclutamiento y selección

El reclutamiento es un proceso por medio del cual la organización se ocupa de atraer candidatos cualificados con el perfil conveniente para los puestos vacantes. Autores como Zapata y Labrador (2011), hacen referencia a que el reclutamiento es la primera fase del proceso de selección. Consiste en buscar y ponerse en contacto con individuos que cumplan los requisitos necesarios o deseables para cubrir las necesidades de la empresa en un determinado puesto y cuyo perfil encaje con la cultura de la empresa. En esta primera fase los reclutadores filtran a los candidatos según los requisitos que son necesarios para dicho puesto.

El reclutamiento implica un proceso que varía de acuerdo con la organización. En muchas organizaciones, el inicio del proceso de reclutamiento depende de una decisión de línea. En otras palabras, el departamento de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad al respecto sin que el departamento en el que se encuentre la vacante haya tomado la decisión correspondiente. El reclutamiento es una tarea llevada a cabo por el personal de la empresa, que se rige a medidas que van de acuerdo a la necesidad de un perfil en específico que busca la empresa.

El proceso de reclutamiento de Talento Humano constituye uno de los pilares de la gestión en las empresas. Permite captar talento humano con capacidades que potencien la productividad y el logro de los objetivos organizacionales. Considerando que el talento humano constituye la diferencia competitiva. (Estévez & Zúñiga Torres, 2018).

En el proceso de selección debe existir un interés por lo que lela otra parte puede brindarle por ello hablamos de una interacción entre la persona y la organización tratando de conseguir un acuerdo mutuo y satisfactorio, cumpliendo expectativas y objetivos de manera recíproca entre ambas partes.es

1.4.1. Medios de reclutamiento y selección

Chiavenato (2011) menciona que el mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes de recursos humanos (RH) que deben diagnosticarse y localizarse para después influir en ellas por medio de múltiples técnicas de reclutamiento que atraigan a candidatos para atender sus necesidades. El reclutamiento externo se dirige a candidatos, reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas; su consecuencia es una entrada de recursos humanos. El interno se dirige a candidatos, reales o potenciales, empleados sólo en la propia empresa; su consecuencia es el procesamiento interno de recursos humanos.

Siguiendo el esquema tradicional general de los procesos de selección la empresa comienza con la elaboración del perfil profesional que se necesita para cubrir una determinada

necesidad, acto seguido se anuncia el puesto vacante en periódicos, internet o tablones de la propia organización. Más tarde, son los candidatos los que envían su “Curriculum Vitae” a las empresas, y los reclutadores los que filtran dichas candidaturas según cumplan o no los requisitos del puesto. Los siguientes pasos del proceso de selección suelen ser una o varias entrevistas y se finaliza con una oferta de empleo, (Zapata, 2011).

Debido a la complejidad las competencias de las empresas han aumentado, su necesidad por encontrar y atrapar el mejor talento esto ha hecho que estas evolucionen e innoven y adapten sus técnicas, la ola digital ayudó haciendo que el proceso sea más ágil, eficaz, rápido. El mundo organizacional es un mundo de constante cambio e innovación. Un mundo flexible y de adaptabilidad, un mundo líquido, (Bauman, 2015).

El uso de las nuevas tecnologías en concreto Internet en la selección de personal se limita actualmente a la primera fase del proceso de selección que corresponde al reclutamiento. Según afirma la experta Díaz-Llairó (2011) “acercas a tu candidato a la empresa, pero luego lo llevas a la entrevista y otras pruebas. La primera toma de contacto es la que favorecen las redes sociales.”

En los últimos años en las organizaciones han tenido un cambio evolutivo en los procesos de selección gracias a las tecnologías de la información, esta evolución ha surgido a principios de los años noventa, estos cambios han traído como consecuencia la imposición de adaptación para conseguir al candidato ideal.

Dentro de los cambios que han tenido que afrontar las empresas han sido el analizar y distinguir estrategias que puedan ayudar a perfeccionar los procesos de la organización para que se puedan llegar a considerar competitiva e innovadora, (Porter y Millar, 2011).

1.4.2. Evolución del proceso de reclutamiento de personal

Estébanez (2019), indica que la evolución del reclutamiento se da en cuatro fases:

- 1) Reclutamiento 1.0:** Este proceso inicia en los años 90, como señala este autor estos años estuvieron marcados por las limitaciones en donde el proceso de selección era igual de complejo tanto para los reclutadores como para los candidatos, esta época fue conocida como la era del papel, en donde el currículum se llevaba a mano a la empresa o se mandaba por carta, las ofertas de trabajo eran publicadas en los periódicos, y los CV se guardaban en carpetas y organizadas de acuerdo a cada proceso de selección

Anexo a los procesos mencionados por Estébanez (2019), empieza a surgir el uso del internet y la web 1.0. Estas webs al ser las primeras en entrar al mundo laboral presentan

muchas limitaciones, eran inmóviles por lo que se dificultaba realizar comentarios o recibir retroalimentaciones, tampoco permitía que los postulantes pudieran añadir archivos. Mas tarde este proceso se pudo realizar de manera diferente ya que cada empresa fue creando una base de datos.

- 2) **Reclutamiento 2.0:** En los años 2000, al ser el comienzo de un nuevo siglo llega la época de la información y, en consecuencia, el desarrollo de reclutamiento de postulantes por la red. Este cambio trajo consigo la llamada revuelta del internet y la web 2.0 éstas se distinguían de las anteriores por ser más dinámicas que las anteriores, otro factor fue la inclusión de los teléfonos celulares trajeron una multifuncionalidad que hizo que la divulgación de ofertas en la web un instrumento eficiente para captar nuevos candidatos.

Al cabo del poco tiempo el surgimiento de las redes sociales y los portales de reclutamiento, consiguen que exista un acercamiento estrecho entre los profesionales de recursos humanos y las personas, trayendo también una cantidad de datos que anteriormente no se podían obtener debido a las limitaciones que los métodos convencionales no podían ofrecer.

Estébanez (2019), indica que los perfiles que existen en las redes sociales que, gestionados de una manera correcta y estrictamente manejados, nos invitan a observar el interior del candidato. Si se lleva a cabo un análisis 2.0 a consciencia, con las técnicas apropiadas y usando las herramientas adecuadas, nos ayuda a reafirmar si un candidato posee la aptitud para el puesto. Todo esto puede llevarse a cabo en un tiempo récord, con un presupuesto mínimo y con un alto índice de seguridad.

- 3) **Reclutamiento 3.0:** Etapa denominada como escalado cualitativo en evolución del talento. Según este autor esta nueva etapa surge en el 2011 debido a que internet, redes sociales y el uso de teléfonos móviles están presentes en la vida de todo profesional. El acceso y la inmediatez que hay gracias a todas estas herramientas tecnológicas hacen del proceso de reclutamiento algo eficaz. El surgimiento de redes sociales profesionales como LinkedIn o Behance van cogiendo fuerza, también van surgiendo los blogs especializados y demás herramientas que implican una gestión de reclutamiento multisite es decir que, la misma oferta de empleo puede estar en varios medios digitales y por lo tanto tener un mayor impacto.
- 4) **Reclutamiento 4.0:** Etapa denominada la revolución para captar talento, época actual y prolongación de la etapa 3.0 pero a diferencia de la pasada ésta presenta una diferencia notable aquí nace la llamada imagen de marca, que no solo involucra a las

empresas sino también a los candidatos, actualmente los aspirantes ya no solo cuentan con perfiles profesionales en LinkedIn, también cuentan con un perfil o red social en la que distribuyen su desarrollo de carrera profesional y validan sus talentos o cualidades.

Estébanez (2019) afirma que este contacto no se hace de forma unilateral, señala que: Los postulantes con el paso del tiempo gracias a las redes sociales han ido conociendo como se maneja el mundo empresarial, con la ayuda de herramientas digitales que les han permitido generar un feedback útil para las empresas, por lo que es impensable que las organizaciones dejen pasar desapercibida esta información para que estas tomen ventaja y hagan uso de esa información para anticipar las necesidades y para ir evolucionando constantemente.

1.4.3. Proceso de reclutamiento en América Latina

Hoy en día, los trabajadores profesionales tienen una gran demanda a nivel empresarial. Un estudio de Right Management de Perú muestra que las disputas corporativas por atraer a estos profesionales ya no se limitan a campos como la minería y la construcción, sino que han ido más allá, incluso en áreas como el sistema financiero y los bienes de consumo. empresas y manufactura. Esta realidad se puede replicar en toda América Latina.

El problema es que es fundamental para las organizaciones adquirir talento de alta calidad, ya que la falta de empleados puede afectar en gran medida la realización de proyectos a largo plazo. Alberto Mondelli, jefe del Cono Sur de Mercer y experto en gestión de talento, enfatiza: “Hoy, solo las empresas que pueden atraer y retener el talento que necesitan para hacer su negocio pueden lograr mayores ganancias y un crecimiento más rápido”.

Además, esto tiene un impacto en la capacidad de innovación, que es un factor muy importante en América Latina. “El alto nivel educativo de estos profesionales hace que estos trabajadores sean creativos y puedan generar cambios importantes. Por lo tanto, las empresas que están teniendo problemas para reclutar personas están perdiendo esta oportunidad”, dice Alejandra Figini, directora de GI Group Argentina.

En el pasado, las empresas no se han enfrentado al problema de reclutar talento de alto nivel. Sin embargo, esto ha cambiado y hoy en día, la retención del talento es sin duda uno de los temas más importantes en la gestión de recursos humanos. Mariela Ardizzzone, directora de Selección de Adecco Chile, dijo que no solo el mercado es diferente, sino que el candidato mismo es diferente, ya que no solo se encuentra en un ambiente de alta empleabilidad, sino

también menos estresado, analiza a fondo las opciones disponibles y, por lo tanto, incluso está dispuesto a pedir un aumento de la renta.

Por ello, Álvaro Vargas, Gerente General de Trabajando.com en Chile, destaca que los procesos de reclutamiento de profesionales especializados son cada vez más minuciosos y prudentes. Incluso las empresas han tomado medidas cada vez más duras, yendo directamente a las universidades para contratar a personas que aún no se han graduado. Además, algunas empresas en un intento por paliar esta situación han recurrido a otro tipo de factores ajenos al empleo. Según Alberto Mondelli, presidente de Mercer Cono Sur, muchas organizaciones están reconectando a los trabajadores jubilados, ofreciéndoles funciones de tutoría para que los trabajadores con menos experiencia adquieran conocimientos profesionales. Incluso en otros países de la región como Brasil, algunas empresas han comenzado a enviar representantes a Portugal en busca de expertos. Esto se debe principalmente a que no existen muchas barreras idiomáticas entre los dos países. Además, algunas empresas están uniendo fuerzas para crear mecanismos de desarrollo de empleados para lograr economías de escala y economías.

Las empresas ecuatorianas aplican procesos de reclutamiento orientados únicamente a cubrir vacantes sin visionar la captación de personas clave para la empresa y su gestión. Por otra parte, es necesario considerar que el proceso de selección y captación del talento humano se relaciona con variables organizacionales como: el perfil de puesto que se encuentre bien estructurado y alineado a los objetivos estratégicos de la organización, así como también la brecha entre el candidato y el perfil; la calidad en el servicio, aseguramiento de la calidad, (Flórez-Rodríguez, 2016).

1.4.4. Tendencias de reclutamiento

Como se mencionó anteriormente nos encontramos en la era 4.0, en donde el mundo digital cobra fuerza y se ha insertado en los procesos de selección de personal en el mercado laboral colombiano así lo indica (Villalba, 2020):

Las bolsas de trabajo online poseen la estructura de una página web la cual se especializa en poner en contacto a personas que buscan empleo y empresas que lo ofrecen. Entre las más reconocidas y utilizadas por empresas y postulantes en Colombia se encuentran Universidad Colombia, LinkedIn Colombia, Portal de Empleo del Gobierno de Colombia, OpciónEmpleo, Computrabajo, El Tiempo Clasificados, AccionTrabajo, Zonajobs, Trabajando Colombia, Eempleo.

Según un estudio del Wall Street Journal, las tasas de cambio de trabajo van en aumento, especialmente entre los adultos jóvenes que pasan un promedio de 16 meses en una vacante de

trabajo. No es solo una cuestión de generaciones o millennials que enfocan la vida de manera diferente y tienen objetivos diferentes. Los empleadores que también tienen una alta participación en los ingresos están presentes hoy en varias industrias y sectores. Debido a la nueva dinámica laboral, las empresas buscan nuevas formas de retener a sus empleados, lo cual es importante, según los expertos, desde el momento de la contratación.

Silvana Virgil, directora general de Hays Colombia, multinacional especialista en reclutamiento y selección especializada, dijo: “Encontrar y seleccionar a los empleados adecuados es fundamental para reducir los índices de rotación de la fuerza laboral que existen en la actualidad”. Asimismo, explica que “las tendencias de empleo han madurado con los cambios en el mercado laboral en los últimos años. El uso de la tecnología en la mayoría de los procesos comerciales, la globalización y la intensa competencia están creando la necesidad de procesos de contratación especializados”.

Según Hays, las siguientes son las seis principales tendencias de contratación que están cambiando el proceso de adquisición y retención de talento y pueden reducir los factores dramáticos de la alta rotación o movilidad laboral actual:

- **Reclutamiento de líderes:** cuando se trata de reclutamiento de líderes, las tendencias consisten en encontrar experiencia específica o identificar habilidades y características que coincidan con necesidades comerciales específicas. Cualquiera que sea la necesidad, la designación de un CEO o Senior Manager es una de las operaciones más importantes, y su éxito se refleja en toda la organización.
- **El papel protagónico de las plataformas digitales:** las plataformas digitales son una de las principales tendencias de reclutamiento en la actualidad. Su uso no solo brinda un espacio para la mensajería corporativa, sino que también se convierte en un grupo importante de candidatos y un espacio importante para comunicarse con empleados potenciales.
- **Todo sobre el conocimiento de la marca del propietario del negocio:** el conocimiento de la marca es esencial para generar lealtad entre el cliente y la audiencia. A la hora de contratar, la reputación de la empresa como empleador es clave para encontrar y retener candidatos que se centren en el entorno y el clima de trabajo para tomar sus decisiones.
- **Datos de talento:** La tendencia de usar datos para mejorar procesos comienza a extenderse en recursos humanos y reclutamiento. Identificar a los candidatos con

mayor rapidez y organizar la información más relevante será fundamental en el proceso de selección.

- Atención al cliente 2.0: En el pasado, la atención al cliente se consideraba orientada hacia la comunicación hacia el exterior. Sin embargo, hoy en día es igualmente importante garantizar la satisfacción del cliente interno, tener un impacto positivo en la retención de empleados y atraer nuevos talentos.
- Portavoz del propietario de la marca: la credibilidad de la marca ahora depende de las voces de los empleados que comparten contenido, opiniones y perspectivas que agregan valor a la marca y su reputación. Es importante que las empresas comiencen a crear espacios cohesivos para que sus empleados se conviertan en embajadores de la marca de su empleador.

1.4.5. Proceso de reclutamiento en los países europeos

Hoy en día las redes sociales como Facebook son utilizadas por la gran mayoría de candidatos, sin embargo, las empresas europeas no explotan a fondo este medio para reclutar a sus empleados, según una encuesta realizada por el importante gabinete de reclutamiento alemán Stepstone en siete países de Europa: Austria, Dinamarca, Francia, Bélgica, Alemania y Suecia, los reclutamientos realizados vía redes sociales representaron en 2013 un total el 2%.

Una de las razones de la poca importancia de las redes sociales en Europa es que los europeos siguen considerando a este proceso como algo privado y no conciben la idea de que los candidatos manden sus CV por esta vía así que, por lo general, no hacen muchas inversiones en las redes sociales.

Los job boards

Las diferentes páginas webs de oferta de empleo en Europa no tienen la misma acogida que en los países emergentes como India (el 50% de los reclutamientos se hacen por esta vía). Sin embargo, los Job Boards ocupan un espacio muy importante para los reclutadores europeos (representan entre un 21 y 30% de los reclutamientos). En España existen páginas como Infojobs, Cadremloi en Francia o Mosnter en Inglaterra, aportan anualmente miles de ofertas de empleo

Otra manera de reclutar en Europa se realiza recurriendo a las páginas de las oficinas de empleo de los gobiernos, que muchas de las veces son gratuitas para las publicaciones de ofertas de trabajo de las empresas (el 10% de las contrataciones europeas están hechas por esta vía), y más de un cuarto de los reclutamientos son realizadas de forma interna (prácticas

profesionales, candidaturas espontáneas, movilidad interna entre las sedes de los diferentes países).

El *networking*

Uno de los métodos más privilegiados de las empresas europeas es la red de contactos. Se estima que el 50% de las ofertas no son publicadas, las empresas tienen un sistema de remuneración para sus empleados si ayudan a la captación de amigos, contactos o familiares. LinkedIn, es una herramienta imprescindible para ellos, sobre todo para los perfiles altos, con el uso de las redes profesionales, hay una diferencia cultural muy importante entre Europa y Latinoamérica, los europeos aceptan difícilmente una invitación en LinkedIn o Viadeo (dos de las redes más importantes en Europa), si no se ha tenido un contacto profesional con ellos.

CAPÍTULO II

2. METODOLOGÍA

2.1. Introducción

En el presente capítulo se describe la metodología actual del proceso de reclutamiento dentro del sector comercial en la ciudad de Cuenca; como punto de partida está la descripción de la pregunta de investigación, objetivos; luego encontramos la muestra y sus criterios para la obtención de la misma; como tercer punto se detallan los instrumentos utilizados, aplicación y procedimiento para la obtención de resultados.

2.2. Metodología

El presente estudio es una investigación con un enfoque cuantitativo, usa recolección de datos para probar la pregunta de investigación con base a la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento, (Sampieri, Collado, & Lucio, 2014), el cual permitirá expandir el conocimiento, analizar y recolectar datos de una manera más abierta, enfocándose en comprender las perspectivas de los miembros que formarán parte de esta investigación.

2.3. Pregunta de investigación

¿Qué herramientas digitales se utilizan en la actualidad para las técnicas de reclutamiento y selección de personal?

2.4. Objetivo general

Identificar técnicas de reclutamiento actualizadas con el fin de optimizar el proceso de selección.

2.5. Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual del proceso de selección de personal del sector comercial de la ciudad de Cuenca.
- Analizar las técnicas tradicionales de reclutamiento vs. las técnicas digitales.
- Validar la nueva tendencia en los procesos de reclutamiento en el sector comercial.

2.6. Población y muestra

La muestra seleccionada para la aplicación de esta matriz fue veinte empresas del sector comercial de la ciudad de Cuenca de manera directa al responsable de la gestión del Talento Humano, las empresas elegidas para este trabajo de titulación pasaron por un filtro el cual se creó en base a los siguientes criterios:

- 1) Empresas con al menos 10 años de antigüedad.
- 2) Contengan un departamento de talento humano en su estructura organizacional.

Una vez obtenida la muestra confiable y precisa procedemos con la elaboración de la matriz anteriormente

2.7. Instrumento

El instrumento de evaluación propuesto fue la matriz de diagnóstico creada por la Licenciada Mónica Rodas, acerca de la situación actual del área de talento humano, se utilizó únicamente la parte vinculada al proceso de reclutamiento, esta matriz constó con 2 secciones acerca del reclutamiento: interna y externa, con 2 a 9 ítems para seleccionar su técnica de preferencia, permitiéndonos así obtener los datos precisos y confiables para nuestra investigación.

2.7.1. Matriz de técnicas de reclutamiento 2022

Objetivo

Obtener y analizar el proceso de reclutamiento del personal en el sector comercial de la ciudad de Cuenca con el propósito de adquirir resultados con el fin netamente estudiantil.

2.7.2. Proceso de reclutamiento de personal

Tabla 1

Reclutamiento de personal

Seleccione la respuesta que usted considere de acuerdo a su criterio:		
Tienen reglamento interno para el proceso de reclutamiento	SI	NO
1.1 Reclutamiento interno:	SI	NO
Ascenso de personal	SI	NO
Base de datos interna	SI	NO

Otros:

1.2 Reclutamiento externo:	SI	NO
Periódico	SI	NO
Bolsa de trabajo (Ministerio del trabajo)	SI	NO
Aplicaciones voluntarias	SI	NO
Universidades	SI	NO
Páginas Web (LinkedIn, Trabajo.org, Computrabajo,etc)	SI	NO
Redes Sociales	SI	NO
Referidos del personal interno	SI	NO
Otras organizaciones	SI	NO
Otros:		

Firma de Responsabilidad (estudiantes) Firma de Responsabilidad (director tesis)

2.8. Procedimiento

2.8.1. Análisis y Bibliografía

Se realizó una investigación, recopilación y análisis bibliográfico de 30 artículos científicos de países latinoamericanos y europeos, acerca de las técnicas tradicionales de reclutamiento vs. las técnicas digitales, los subsistemas de RRHH detallando de manera específica los subsistemas, por último, se hace una pequeña comparación de las tendencias de reclutamiento entre algunos países de América Latina y Europa.

2.8.2. Aplicación de Matriz

En esta investigación el instrumento de evaluación propuesto y aplicado fue la matriz de técnicas de reclutamiento creada por la profesora Mónica Rodas, la misma que fue enviada a los responsables del área de RRHH del sector comercial, para la obtención de datos precisos con el fin de validar el proceso.

Una vez lista la matriz, procedimos a la búsqueda de empresas del sector comercial que cumplieran con el criterio de la muestra seleccionada, como primer acercamiento fuimos con la cámara de comercio de la ciudad de Cuenca para poder obtener esa información tuvimos que realizar una serie de permisos, partiendo por una carta de solicitud por parte de la universidad solicitando que se nos facilite la información que iba a ser ocupada únicamente con fines

educativos, una vez aceptada la petición iniciamos con el proceso de filtración de empresas, en las cuales obtuvimos que cuarenta y nueve cumplían con los criterios ya mencionados anteriormente en la muestra.

El segundo acercamiento que tuvimos fue directamente con los encargados del departamento de RRHH de las empresas seleccionadas que por medio de una herramienta digital se pudo enviar la matriz ya mencionada anteriormente, esta fue recreada en una plataforma virtual llamada Google Forms, el tiempo estimado en la que los participantes pudieron responder fue estimado entre una brecha de entre cinco a ocho minutos, el instrumento aplicado estuvo conformado por preguntas abiertas y cerradas con el fin de obtener datos reales.

2.8.3. Levantamiento y análisis de información

Una vez que los participantes nos ayudaron respondiendo la matriz, comenzamos con el levantamiento estadístico de resultados, gracias a la plataforma digital anteriormente mencionada obtuvimos de forma más clara y concreta el porcentaje de uso de cada una de las técnicas de reclutamiento en la matriz detallando barras gráficas, facilitándonos el proceso de levantamiento, información que se redactó en un formato pdf, para la proyección y visualización del mismo.

2.8.4. Creación de una nueva matriz

Finalmente, ya teniendo los resultados iniciamos con la creación de la nueva matriz nombrada "TENDENCIAS DE RECLUTAMIENTO 2022-2023" en la cual constan las tendencias desde la más utilizada a la menos actual, que las empresas del sector comercial dan uso en su proceso de reclutamiento, la cual fue enviada a cada una de las empresas que participaron en la creación de esta matriz por medio de un correo electrónico en formato pdf para la visualización de la misma.

CAPÍTULO III

3. RESULTADOS

3.1. Tabulación y resultados

Para la recolección de información se envió una matriz a los jefes de talento humano consiguiendo un total de 20 respuestas.

El cuestionario constaba de un total de tres preguntas, de las cuáles dos de ellas hablan sobre el proceso de reclutamiento interno y la última pregunta sobre el reclutamiento externo.

De acuerdo al primer objetivo específico: diagnosticar la situación actual del proceso de reclutamiento en el sector comercial de la ciudad de Cuenca, el resultado encontrado mediante el cuestionario empleado a cada departamento de RRHH de las empresas se pudo identificar que un 60% de las empresas encuestadas se inclinan por el reclutamiento interno por medio de una base de datos interna como se puede observar en la tabla 2 y un 40% por el reclutamiento externo.

Tabla 2

¿Tienen reglamento interno para el proceso de reclutamiento?

Detalle	Cantidad	Porcentaje
Reclutamiento Interno	12	60%
Reclutamiento Externo	8	40%

Abordando el segundo objetivo : analizar las técnicas tradicionales de reclutamiento vs. las técnicas digitales, las técnicas digitales han pasado a ser las principales en esta era, como se mencionó en nuestro marco teórico actualmente América Latina está dando un giro grande en pasar a plataformas digitales y eso lo pudimos comprobar mediante nuestro cuestionario ya que las páginas web como LinkedIn, Trabajo.org, Compu Trabajo y demás han liderado la manera en cómo reclutar al mejor personal por su fácil acceso y manejo de la plataforma.

Tabla 3

¿Reclutamiento interno?

Detalle	Cantidad	Porcentaje
Ascenso de personal	7	35,3%
Base de datos interna	9	47,%

Se genera una oferta laboral interna, y se hace un proceso de evaluación interna, que consta de entrevistas y assessments, para ver las capacidades de las personas que aplican a los movimientos.	1	5,9%
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---	------

Tabla 4

¿Reclutamiento externo?

Detalle	Cantidad	Porcentaje
Periódico	0	0%
Bolsa de trabajo (Ministerio del trabajo)	3	15,8%
Aplicaciones voluntarias	1	5,3%
Universidades	2	5,3%
Páginas Web (Linkedin, Trabajo.org, Compu Trabajo, etc)	6	31,6%
Redes Sociales	4	15,8%
Referidos del personal interno	3	15,8%
Otras organizaciones (empresas del mismo grupo empresarial)	0	0%
Tercerizadoras y consultoras de talento humano.	1	5,3%

Tabla 5

Técnicas usadas para el reclutamiento

Detalle	Cantidad	Porcentaje
Redes Sociales	3	15,8%
Páginas Web (Linkedin, Trabajo.org, Compu Trabajo, etc).	6	31,6%

Con el fin de validar la nueva tendencia en los procesos de reclutamiento y abordar nuestro tercer objetivo hemos creado una matriz en base a la encuesta realizada a los jefes de talento humano de las empresas del sector comercial de Cuenca, la cual hemos enviado a los ya mencionados jefes con el fin de conocer si está matriz les parece adecuada, hemos creado un ranking que va desde la técnica más utilizada a la menos, y los resultados han sido favorables ya que el 90% está de acuerdo con nuestra tabla de ranking, a continuación:

Tabla 6

Ranking de técnicas más usadas para el reclutamiento

Ranking de las técnicas más utilizadas en los procesos de reclutamiento en el sector comercial de la ciudad de Cuenca:

Páginas web (LinkedIn, Trabajos. Org, Compu Trabajo, etc)

Redes sociales

Referidos del personal interno

Bolsa de trabajo (Ministerio del trabajo)

Universidades

Aplicaciones voluntarias

Tercerizadoras y consultoras de talento humano

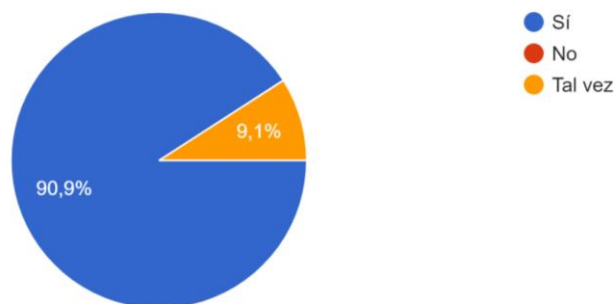
Otras organizaciones (empresas del mismo grupo empresarial)

Periódico

Figura 1

¿Considera usted que esta matriz representa claramente las técnicas de reclutamiento?

11 respuestas



CAPÍTULO IV

4. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Discusión

A continuación, damos fundamento al presente estudio tomando como referencia cada uno de los resultados obtenidos, como menciona González (2013), en su definición de Gestión del Talento Humano presenta el reclutamiento, selección, socialización entre otras como las principales actividades de la gestión, siendo este un término que se ajusta a los resultados de nuestra investigación realizada ya que las empresas consideran al reclutamiento un pilar fundamental para que las empresas tengan éxito. Chiavenato (2011) menciona que el mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes de recursos humanos (RRHH) que deben diagnosticarse y localizarse para después influir en ellas por medio de múltiples técnicas de reclutamiento, este término concuerda con la creación de nuestra matriz en la cual presentamos las diversas técnicas de reclutamiento existentes de la más actual a la más antigua, obteniendo resultados de cuál es la técnica más funcional para cada empresa.

Bauman (2015), menciona que debido a la complejidad las competencias de las empresas han aumentado, su necesidad por encontrar y atrapar el mejor talento ha hecho que estas evolucionen e innoven y adapten sus técnicas, la ola digital ayudó haciendo que el proceso sea más ágil, eficaz, rápido, esto lo comprobamos en nuestra investigación ya que todas las empresas están buscando sobresalir en el mercado, buscando optimizar tiempo, ahorrar dinero y crecer a gran escala y la forma en la que obtengan esto es evolucionando e innovando sus técnicas y lo han hecho un claro ejemplo fue pasar de publicidad en periódico, revistas, afiches, etc. a páginas web, redes sociales, bancos universitarios inclusive a crear su propia base de datos para reclutar personal. Como menciona Estébanez, (2019), empieza a surgir el uso del internet y la web 1.0, al ser las primeras en entrar al mundo laboral presentan muchas limitaciones, eran inmóviles y no se permitían anexar archivos, recomendaciones o recibir retroalimentaciones. Más adelante el proceso de selección de cada empresa se dio mediante la creación de bases de datos de cada una de estas, actualmente ahora podemos decir por medio de la investigación las limitaciones se han reducido abriendo paso a la obtención de perfiles más precisos y adecuados.

4.2. Conclusiones

De acuerdo al primer objetivo específico se concluyó, actualmente el proceso de reclutamiento en las empresas donde se aplicó la matriz, el reclutamiento interno es el que lidera siendo este un optimizador de tiempo, dinero por lo que resulta beneficioso para las empresas.

Abordando el segundo objetivo específico pudimos darnos cuenta de que a raíz de la investigación realizada las técnicas digitales han cobrado mayor relevancia sobre las tradicionales un ejemplo claro son las páginas web que con su llegada hizo del periódico una técnica obsoleta.

Concluyendo con el tercer objetivo específico, las empresas han validado la matriz ya que expresaron su conformidad con el resultado acerca de que las nuevas técnicas digitales y tecnológicas han hecho evolucionar la manera de reclutar, obteniendo el beneficio de encontrar al personal apto de manera más eficaz, eficiente y rápida.

4.3. Recomendaciones

En base a los resultados obtenidos en las empresas con respecto al tema de reclutamiento, recomendamos establecer e identificar las nuevas tendencias digitales y tecnológicas para una buena obtención de personal.

Respecto a nuestros resultados, recomendamos a las empresas mantener actualizada su base de datos y software, por medio del mantenimiento de redes ya que estas les permiten y facilitan alimentar su base datos.

Conforme a la investigación realizada se recomienda implementar capacitaciones al personal de área de RRHH (recursos humanos), acerca de nuevas tendencias, manejo de redes, softwares, permitiendo así tener un personal con conocimientos adecuados que beneficien directamente al desarrollo de la empresa.

REFERENCIAS

- Abril, C. (2018). *Diseño de Procesos de Gestión del Talento Humano*. Ambato: MEGAGRAF.
- Aíza, E., Fernández, A., Elías, G., & Sanchez, B. (2022). *Gestión del Talento Humano como Herramienta de Competitividad en las Empresas*. Universidad Dr. José Matías Delgado: Biblioteca Virtual Matías.
- Alles, M. (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos* (Sexta ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alles, M. (2012). *Diccionario de términos de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Andrade, E. (2020). *El reclutamiento a través de redes sociales como nueva tendencia en la selección de personal y su aplicación en la empresa Tata Consultancy Services Ecuador*. (Maestría). Universidad Andina Simón Bolívar.
- Brice, B. (2018). *Cómo contratan los reclutadores europeos*. Obtenido de https://www.enaparte360.com/tip/187/como_contratan_los_reclutadores_europeos
- Canicinos, A. (2015). *Selección de personal y desempeño laboral: Estudio a realizarse en Ingenio Azucarero de la Costa Sur*. [Tesis de Grado]. Universidad Rafael Landívar.
- Chiavenato, I. (2004). *Administración del Personal*. Bogotá. p. 14.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano*. México, D. F.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de la Organización*. Mc Graw Hill. Bogotá.
- David, M. (2006). *Los programas de reclutamiento, selección e inducción en el Colegio Capouilliez*. [Tesis de grado]. Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Espinosa, R. & Tigse, S. (2012). *Manual de reclutamiento, selección e inducción por competencias para el personal administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana, sede de Quito*. [Tesis de Grado]. Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Estébanez, B. (2 de Octubre de 2019). GBS Recursos Humanos. Obtenido de <https://www.gbsrecursoshumanos.com/blog/evolucion-del-reclutamiento/>
- García, L. M. (2019). *Reclutamiento y selección del personal empresarial*. FIPCAEC, 58-71.
- Gelvez, A. (06 de mayo de 2013). *Gestión de Talento Humano*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/jonathanalexandergelvez/autores-para-subir-al-blog>.
- Guzmán, C. (2021). *Digitalización de los procesos de reclutamiento y selección de personal en las empresas*. [Tesis de Grado]. Universidad de La Laguna.

- Heredia, S., Becerra, M., Cajas, V., & Revelo, R. (2020). *Métodos de Reclutamiento y Selección de Personal: Análisis a la Gestión de las Empresas Ecuatorianas*.
- Impresa, P. (2021). Seis principales tendencias de reclutamiento. *Empresarial & Laboral*, 2.
- Medina, A. (2017). *La selección de personal y el desempeño laboral en los colaboradores de la empresa Lo&Lo*. [Trabajo de graduación]. Universidad Técnica de Ambato
Repositorio Institucional. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/25037/1/TESIS-ALBERTO-MEDINA%20%281%29.pdf>
- Moreno, A. *Nuevos métodos de reclutamiento de personal*. [Tesis doctoral]. Universidad Pontificia Comillas.
- Muñoz, T. (2012). El desafío de América Latina. *América economía*, 2.
- Pastor, A. (2015). *Nuevos métodos de reclutamiento de personal*. Madrid, España.
- Rodríguez, A. (2019). *Técnicas de reclutamiento y selección de personal más*.
- Rojas, P. (2010). *Reclutamiento y Selección 2.0*. Barcelona: UOC.
- Romero, J. (2016). *Curso de Adaptación al Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos*. (Tesis). Universidad Miguel Hernández de Elche.
- Sánchez, D. (2018). Técnicas de selección utilizadas para la Gestión del Talento Humano en tiendas por departamento del Municipio Maracaibo. *CICAG*, 13.
- Sánchez, M. (2019). *Técnicas de reclutamiento y selección de personal*. Cuenca, Ecuador.
- Sánchez, R. (2012). *Propuesta de mejoramiento en el proceso de selección de personal de la Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas*. (Tesis Doctoral). Universidad Central de Ecuador.
- Valdez, K. (2021). *Propuesta del proceso de Reclutamiento y Selección del personal docente, administrativo y auxiliar de servicio de la cuenta particular en la Unidad Educativa San Daniel Comboni*. [Maestría]. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Repositorio Institucional. Obtenido de <https://repositorio.pucese.edu.ec/bitstream/123456789/2480/1/Vald%C3%A9z%20M%C3%A1rquez%20Kevin%20Steven%20.pdf>
- Villalba, G. (2020). Evolución del proceso de reclutamiento de talento humano. Obtenido de https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/2045/EVOLUCI%C3%93N_PROCESO_RECLUTAMIENTO_TALENTO_HUMANO_EMPRESAS_ADOPCI%C3%93N_NUEVAS_TECNOLOG%C3%8DAS.pdf?sequence=1&isAllowed=y