



Universidad del Azuay

Facultad de Psicología

Carrera de Psicología Organizacional

**EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO
HIBRIDO DE PERSONAL A NIVEL MUNDIAL**

Autor:

Martin Barzallo Sandoval

Directores:

Mónica Isabel Rodas

Cuenca – Ecuador

2023

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico a mis padres, familiares y amigos que, con su apoyo incondicional y voluntad de ayuda, me han convertido en la persona que soy ahora, y son parte fundamental de mis logros y éxitos.

AGRADECIMIENTO

Quisiera agradecer a mis profesores, que me han sabido guiar en este camino, tanto por sus enseñanzas como por sus consejos en momentos de incertidumbre. Agradecer a mi familia por su paciencia y constancia durante mi desarrollo profesional y finalmente agradecer a la Universidad del Azuay por brindarme los medios para convertirme en un profesional funcional.

RESUMEN:

El presente estudio muestra una revisión bibliográfica de lo que ha implicado la evolución del reclutamiento en el área de recursos humanos a nivel global, revisando modelos previos y actuales. La investigación fue realizada mediante bibliotecas digitales y repositorios científicos, estos permitieron obtener información actualizada y funcional para este trabajo. Durante la investigación, los principales temas de búsqueda fueron “reclutamiento tradicional” y “reclutamiento virtual”, piezas claves en la búsqueda de procesos que conforman ambos tipos de reclutamiento. Al tener los resultados de la efectividad individual, se procedió con una matriz de comparación en la cual se distingue mediante el contraste de procesos, cual se puede utilizar en un modelo híbrido final, el cual será graficado en un flujograma que resuma todo el proceso.

Palabras clave: flujograma, modelo híbrido, procesos de reclutamiento, reclutamiento, reclutamiento tradicional, reclutamiento virtual, reclutamiento 3.0.

ABSTRACT:

This study presents a bibliographic review of the evolution of recruitment in the field of human resources globally, reviewing previous and current models. The research was carried out through digital libraries and scientific repositories, allowing access to this work's updated and useful information. During the research, the main search topics were "traditional recruitment" and "virtual recruitment"; key pieces in the search for processes that make up both types of recruitment. Once the results of the individual effects were obtained, we proceeded with a comparison matrix in which we distinguished between contrasting processes, that can be used in a final hybrid model, which will be plotted in a flowchart that summarizes the entire process.

Keywords: flowchart, hybrid model, recruitment, recruitment processes, recruitment 3.0, traditional recruitment, virtual recruitment.



ÍNDICE

Índice de Contenidos

INTRODUCCIÓN	4
CAPÍTULO 1	1
1.1. MARCO TEÓRICO.....	1
1.1.1. Conceptos	1
1.1.2. Reclutamiento tradicional	2
1.1.3. Migración de los recursos humanos a medios digitales	3
1.1.4. Reclutamiento Virtual	5
1.1.5. Evolución del Reclutamiento Virtual	6
1.1.6. Reclutamiento a nivel global.....	7
1.1.7. Reclutamiento en el mundo.....	8
1.2 Estado del Arte	9
CAPÍTULO 2.....	11
2. METODOLOGÍA.....	11
2.1. Instrumento:.....	11

2.2.	Procedimiento:.....	12
2.3.	Objetivos.....	13
2.3.1.	Objetivo general:	13
2.3.2.	Objetivos específicos:	13
2.4.	Muestra	14
2.5.	Flujograma.....	14
CAPÍTULO 3.....		15
3.	RESULTADOS.....	15
CAPÍTULO 4.....		19
4.	CONCLUSIONES	19
REFERENCIAS.....		20

Índice de Tablas

Tabla 1: Reclutamiento Virtual vs Tradicional	16
Tabla 2: Modelo Final	17

Índice de Figuras

Figura 1: Actividades y Modelos de la Metodología 14

Figura 2: Modelo Híbrido 18

INTRODUCCIÓN

En este trabajo encontrara una revisión bibliográfica acerca del reclutamiento y su evolución, desde una perspectiva conceptual histórica, hasta la deconstrucción de este concepto con nuevas tendencias actuales, esta investigación tiene como propósito generar un modelo que unifique lo mejor del reclutamiento tradicional, con lo mejor del reclutamiento virtual moderno. Dentro del capítulo uno, se encuentra el marco teórico, donde está la revisión realizada tanto de reclutamiento tradicional, como del reclutamiento virtual; se realiza una investigación profunda, que incluye conceptos, definiciones, procesos, estadísticas globales y evolución del reclutamiento.

En cuanto al capítulo dos, podemos encontrar la metodología que fue utilizada para recolectar la información, debido a que este estudio es del tipo bibliográfico, se explican los criterios para la obtención de información, las fuentes utilizadas, objetivos planteados y finalmente se incluye un flujograma que resume todo el proceso metodológico. En el capítulo tres, se detallan los resultados obtenidos de la investigación, explicando la efectividad de los procesos tanto tradicional como virtual, con esta información se genera el análisis y procesamiento de datos con el fin de definir una lista de procesos aptos para incluirlos en un modelo final, como producto final se incluye un flujograma que incorpora todos los procesos designados como necesarios para el modelo.

CAPÍTULO 1

Dentro de este marco teórico y estado del arte, se examinará a profundidad todo lo relacionado a la tendencia de reclutamiento a nivel global, comparando con modelos previos de reclutamiento y selección. Para el marco teórico, inicialmente mencionaremos los diferentes conceptos que se van a tratar, haciendo énfasis en los temas que manejan ambas metodologías, lo que nos permitirá tener una perspectiva teórica antes de llegar al estado del arte, donde nos basaremos en diferentes fuentes presentadas dentro de los últimos años, estos autores nos ayudaran a comprender mejor el cambio que se está realizando, las características de estos, los puntos a favor y los puntos en contra. Es importante aclarar que, para este estado de arte, puntualmente se utilizarán 3 estudios bibliográficos, los cuales permitirán abrir una discusión entre las diferentes posturas que existen sobre el reclutamiento virtual.

1.1.MARCO TEÓRICO

1.1.1. Conceptos

El concepto fundamental que entender para todo este proyecto de tesis es reclutamiento, ya sea reclutamiento tradicional o reclutamiento virtual, las definiciones de reclutamiento son válidas para ambos. De acuerdo con Brandao, Silva y Vieira en 2019, “El reclutamiento es el proceso de atraer a un grupo de candidatos a una posición específica, seguida de la etapa de selección. Al juntarlos comprenden y forman los procesos de reclutamiento y selección R&S, que es una de las áreas tradicionales de intervención e investigación en psicología organizacional” (Brandao, Silva, & Vieira, 2019). Esta definición nos brinda dos puntos que nos ayudarán en el futuro, inicialmente el reclutamiento implica la atracción de candidatos, y reclutamiento no es lo mismo que selección, concepto del que se hablará más adelante. Volviendo al concepto de reclutamiento, podemos añadir que no solo implica un punto de magnetismo para los candidatos, sino la oportunidad de la empresa de tener una amplia variedad de candidatos que sean más convenientes para llenar la posición ofertada. Finalmente en mi opinión la definición más completa para hablar de reclutamiento podría ser la propuesta por Saks que es: “El reclutamiento involucra acciones y

actividades realizadas por una organización en función de identificar y atraer individuos con habilidades o capacidades de ayudar a la organización a realizar sus objetivos estratégicos, estas actividades o acciones deben generar un grupo de candidatos deseables, y a estos candidatos se debe incrementar su interés y atracción hacia la organización como empleadora, e incrementar la posibilidad de aceptación de la oferta laboral” (Saks, 2005).

El siguiente concepto en ser discutido es el de selección, como se mencionó anteriormente los procesos de selección y de reclutamiento no son lo mismo, y si bien están relacionados y se puede decir que son hasta complementarios, la división entre los mismos se marca mediante sus definiciones. “El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados.” (Contreras & Álvarez, 2008), con esta definición nos queda claro que, si bien el reclutamiento es una herramienta para atraer a los candidatos, la selección es el proceso que nos permite saber qué candidato es más adecuado para ocupar una posición, buscando siempre que el candidato y la empresa sean beneficiados el uno de otro. Dentro del modelo tradicional del que hablaremos más adelante, la selección de personal se ha guiado en un esquema de preselección de candidatos, pruebas (psicológicas, psicométricas y de conocimientos), entrevistas personales y decisión final; este es un proceso que se ha manejado de manera constante en el área de recursos humanos, sin embargo, nuevas tendencias proponen metodologías diferentes.

1.1.2. Reclutamiento tradicional

Antes de avanzar con el reclutamiento virtual, que es en el tema que más se va a indagar, es importante explicar primero los conceptos, procesos y teoría del reclutamiento tradicional, pues fundamental saber de donde nace todo, que es lo que está actualmente, y de donde nacen las propuestas de cambio. De acuerdo con Chiavenato, el rol que tiene el reclutamiento es de comunicar al mercado laboral, las oportunidades que brinda la empresa para las personas que posean las características necesarias para posiciones específicas oportunidades que brinda la empresa (Chiavenato, 2009), sin embargo para alcanzar un proceso de reclutamiento tradicional, hay que tener en cuenta las etapas que lo constituyen; un proceso de reclutamiento comienza con la identificación y definición de la oferta de empleo, en esta fase se designa que posición es la que

será cubierta y cuáles son los requisitos de la misma, una vez que se tiene la oferta procede a la atracción de candidatos potenciales, aquí es donde la definición de Chiavenato se consolida, ya que el objetivo es dar la mayor visibilidad a una oferta, para tener la mayor cantidad de aplicaciones, las cuales serán filtradas en el siguiente paso. Una vez seleccionados los candidatos con los que se avanzará en el proceso, se contacta a los candidatos para que participen en el proceso de selección, del cual ya hablamos previamente, los candidatos pasaran por procesos de entrevistas y pruebas, que permitan al reclutador/ seleccionador elegir al más apto para cubrir la posición en oferta (Pin & Saenz, 2002).

El proceso mencionado previamente tuvo un rol hegemónico en el área de recursos humanos durante algunas décadas, sin embargo, con la llegada de la era tecnológica, es notable que este proceso involucra varios factores que no puede controlar la organización de manera directa, entre estos factores están: el interés de los candidatos por la oferta, el número de candidatos que participen en un proceso, la calidad de perfiles que se reciban para los procesos. En base a lo mencionado por Chiavenato podemos decir que la idea central del reclutamiento tradicional es lanzar una oferta, y esperar a que los candidatos potenciales se acerquen a la oferta, lo cual nos permite definir al reclutamiento tradicional como un proceso totalmente pasivo, frente al mercado laboral.

1.1.3. Migración de los recursos humanos a medios digitales

Como se mencionó al inicio de este marco teórico, existe una tendencia de cambio de lo que podemos denominar reclutamiento tradicional, hacia un nuevo tipo de reclutamiento al cual lo llamaremos reclutamiento virtual o reclutamiento 4.0, conceptos de los que hablaremos más adelante. Este cambio de un modelo de reclutamiento a otro lo categorizamos como evolución del reclutamiento, de acuerdo con un estudio del año 2020, “el ritmo de avance de este proceso de transformación digital en el área de RRHH sigue siendo lento, pues un 71% de las compañías encuestadas están iniciándolo (57%) o a punto de comenzar (14%) y sólo un 23% están muy avanzadas en su desarrollo.” (Molinero, 2020), como se mencionó previamente, la era digital genera una ola de cambio, y las organizaciones se ven obligadas a adaptarse a esta nueva realidad, sin embargo, estas estadísticas nos indican lo altas que pueden ser las barreras para evitar un cambio inminente.

Para explicar la evolución que han tenido los recursos humanos, vamos a referirnos a estas estancias evolutivas como versiones de recursos humanos, siendo la primera estancia la versión 1.0. Siendo la primera versión de recursos humanos, es la que podemos tomar como menos desarrollada, ya que su rol es totalmente transaccional, la estructura que tienen los recursos humanos dentro de una organización es pequeña e intenta abarcar todas las funciones que sean necesarias (subsistemas); en cuanto a la tecnología que se utiliza, está totalmente enfocada al ámbito de la organización y control de personal, se resume a Excel u otros programas de gestión de nómina y la perspectiva de los empleados del área de recursos humanos, es de un ente regulatorio. En cambio la versión 2.0, ya no tiene la función transaccional como había en la versión 1.0, sino es más operacional, esto lleva a que la estructura no se maneje a manera de unidad, sino que las funciones se dispersen, con muchos responsables de cada subsistema, generando estructuras organizacionales horizontales; en cuanto a la tecnología, da un gran paso para la utilización de software para mejorar la experiencia tanto del empleado, como de la persona que gestiona los recursos humanos, sin embargo esta clase de softwares solo son facilitadores de trabajo, no brindan información alguna sobre la cual se pueda trabajar; al haber tantas herramientas, procesos y subfunciones dentro de recursos humanos, la perspectiva del empleado puede ser de un ente burocrático. Finalmente llegamos al momento donde nos encontramos actualmente, recursos humanos versión 3.0, en esta versión podemos ver un cambio gigantesco ya que el rol que tiene no es ni transaccional ni operacional, es estratégico, lo cual le permite prever y planificar posibles escenarios, la estructura ya no es especializada ni específica como era anteriormente, sino se incluye con todas las áreas en sus proyectos y demás, siendo recursos humanos no un área aislada, sino un área que está literalmente en toda la compañía; el cambio más grande que se da es en el área tecnológica, dado que las herramientas virtuales que se utilizan están alineadas al rol que quiere cumplir recursos humanos dentro de la compañía, obtener información de los empleados, de sus actividades, desempeño entre otros, para así poder planificar estratégicamente, estos softwares pueden ser herramientas de Business Intelligence que permiten análisis multidisciplinares, permitiendo que el empleado tenga una experiencia y perspectiva enfocada en él y sus necesidades (Saphestera, 2021).

Si bien muchos de los subsistemas de recursos humanos han migrado a una versión 3.0, que ya fue mencionado previamente, donde la automatización y digitalización de funciones es un requisito,

el reclutamiento ha llegado a un nivel 4.0, donde no es necesario manejar ningún escenario físico. Antes de indagar a fondo el reclutamiento 4.0, es importante enfatizar como son las funciones en recursos humanos 3.0, para dejar un precedente de las diferencias existentes entre estas metodologías que pueden sonar similares.

De acuerdo con el trabajo de Jaime López en el año 2017, la gestión de talento humano 3.0 se caracteriza por cambios en los siguientes aspectos: transparencia, bienestar, reclutamiento, marketing laboral y uso de herramientas tecnológicas. Hablando de la transparencia en talento humano, se refiere al manejo libre de información relacionada a evaluaciones de desempeño, políticas salariales y retroalimentación, esto genera una comunicación orgánica y evita malos entendidos, mejorando la experiencia del colaborador. El cambio en el bienestar implica una preocupación intrínseca por la salud mental y física de los trabajadores, mediante la prevención y promoción psicológica, aquí también aplican diversos factores de motivación y generadores de pertenencia, que hacen que este proceso se sienta natural para el empleado y el área de Recursos Humanos (López, 2017). Cuando se habla del marketing laboral, se habla de employer branding, este el objetivo de este es brindar una imagen positiva de la empresa, no solo al cliente externo (candidatos potenciales), también para el cliente interno (colaboradores actuales), esto se apoya totalmente en la utilización de redes sociales para dispersar información masivamente. Finalmente, hablaremos de las herramientas digitales que es lo que permite dar el gran paso dentro de la evolución de recursos humanos, en esta categoría hay herramientas relacionadas con la información como el big data, que facilita la utilización de información global de las personas con fines estratégicos; las otras herramientas son softwares que permiten la optimización de operaciones evitando errores humanos, el objetivo de estas es limitar la interacción del ser humano con procesos automáticos y enfocar ese esfuerzo en temas que requieran esfuerzo personal.

1.1.4. Reclutamiento Virtual

El reclutamiento virtual se lo puede conocer por varios nombres como e-recruitment, reclutamiento (1.0, 2.0, 3.0, 4.0), etc. A diferencia del reclutamiento tradicional del que hablamos previamente, tiene como facultad principal, el uso de las tecnologías de la información para facilitar procesos de selección. Dentro de lo más importante que aporta el reclutamiento virtual, es el hecho de que se establece como un proceso de actividades coordinadas de manera sistemática,

evitando posibles errores, economizando recursos y permitiendo una simplificación de un largo proceso tradicional, sin sacrificar la calidad de este (Abia & Brown, 2020). Algunos estudios describieron el reclutamiento virtual como una base de datos para candidatos y reclutadores, esto ha permitido que los siguientes procesos demoren menos ya que los aspirantes han sido preseleccionados, evaluados y sus hojas de vida han sido almacenados, de manera que cuando sea necesario, no se utilicen más recursos ni humanos ni temporales.

El reclutamiento virtual como un medio de contacto, es una opinión muy interesante, que se manejaba desde antes que el reclutamiento virtual alcance la fama que tiene actualmente, en el año 2000 Bartram retrata el reclutamiento online como un facilitador de la comunicación entre los buscadores de empleo y las organizaciones. Bartram explica que los medios tradicionales como el periódico o la televisión permiten que la persona escuche la oferta laboral, sin embargo, las organizaciones no reciben retroalimentación directa (Bartram, 2000).

1.1.5. Evolución del Reclutamiento Virtual

Ahora, hablando específicamente del reclutamiento virtual, realizaremos una revisión del avance de este desde la versión 1.0 hasta la actual que es la 4.0. El reclutamiento virtual 1.0 se da en los años 60 Algunas de las características más importantes que podemos ver en esta Web 1.0 es la falta de interacción entre oferta y demanda, pues bien, esta solo podía ser leída y nada más. Sin embargo, lo que viene después, el reclutamiento virtual 2.0 es más dinámico, invita a la interacción entre ofertante y ofertado, está más centrada hacia el cliente externo, sin embargo los beneficios van en ambos sentidos, pues el reclutador puede tener información de candidatos, que permita filtrar los que no se ajusten a su necesidad para llenar la posición, y el aplicante puede ver si las características de perfil, se ajustan al suyo; esto genera gran impacto ya que es mucho más rentable frente a la publicación de anuncios de manera tradicional (periódicos, revistas o diferentes medios de comunicación). El reclutamiento virtual 3.0 comienza desde el año 2010, en pocas palabras es el mejoramiento del reclutamiento 2.0, adaptándose a la era digital, donde el internet es accesible para todos, de cualquier medio, de cualquier lugar. “Supuso una transformación de la web típica a una web de base de datos. Conlleva la incorporación y clasificación de informaciones de manera más eficiente, para poder así conseguir resultados más precisos y más adaptados a la búsqueda o

necesidades de los usuarios, haciendo perder menos tiempo y dirigirse a las informaciones concretas.” (López, 2017)

Finalmente, el reclutamiento 4.0 incluye lo mencionado en el reclutamiento 3.0 pero adaptándose a las tendencias digitales actuales y teniendo como soporte principal el marketing virtual y la utilización de las siguientes herramientas: Social Recruiting (Implica utilizar la mayor cantidad de canales sociales para la distribución de ofertas laborales, por ejemplo LinkedIn, Facebook, Bolsas de trabajo, etc.), Gamificación (Utilización de metodologías disruptivas como juegos para procesos de selección, el objetivo es mejorar la experiencia del candidato mediante métodos no convencionales), Small Data (Busca generar un algoritmo que permita encontrar en los candidatos, el más adecuado para el perfil, guiándose por las habilidades blandas y habilidades duras) y finalmente la nanotecnología (Somete al candidato a un estímulo específico, para analizar su respuesta física, mental y emocional) (Hernández & Hermoso, 2020)

1.1.6. Reclutamiento a nivel global

Otro tema que es importante hablar, es el reclutamiento a nivel global, en palabras simples, este proceso implica que el reclutamiento virtual no solo puede darse dentro de una misma ciudad, o un mismo país, sino que puede darse de manera internacional e intercontinental. Gracias al fenómeno de la globalización y a la tendencia de digitalización de funciones, cada vez son más comunes los equipos globales, especialmente en empresas internacionales o que tienen operaciones de manera internacional (Zander & De Cieri, 2018). Esto ha supuesto un reto para la gestión de talento humano, ya que esto implica diferencias estructurales y culturales, estructurales en el aspecto de que tienen que manejarse horizontalmente, de otra manera una organización vertical podría generar problemas comunicativos, a gran escala; por el lado cultural es lo más importante, pues al realizar un reclutamiento a nivel global, la mayoría de sesgos desaparecen, sin embargo es importante evaluar las competencias transversales de los candidatos, ya que diferentes países implican diferentes culturas y estas están asociadas a los valores y creencias, la evaluación de estas es fundamental para que no sea conflictiva la convivencia laboral, aun así esta sea remota.

“Las estrategias y actividades globales de gestión de talento, incluido el reclutamiento, están influenciadas por una compleja red de desafíos resultantes de la interacción de la industria y la organización factores con fuerzas institucionales y culturales, los enfoques de la gestión del talento global emergente han adoptado métodos más estratégicos, innovadores y cooperativos para encontrar, reclutar y desarrollar talento” (Phillips & Gully, 2017); esto influye y es influido por el número y tipo de candidatos que están disponibles para trabajar, generando una sobreoferta de candidatos.

Definimos el reclutamiento global como actividades organizacionales que identifican, atraen, adquieren o reasignan un número suficiente de empleados exitosos, teniendo en cuenta tanto las prioridades estratégicas globales y diferencias en cómo se debe gestionar el talento en diferentes contextos nacionales. La investigación ha demostrado que el nivel de expansión internacional, distancia cultural, capacidades requeridas y organización pueden influir en la búsqueda del talento global.

1.1.7. Reclutamiento en el mundo

El reclutamiento virtual ha sido validado a nivel mundial, no solo por su practicidad sino por su eficacia, de acuerdo a un estudio del año 2012, cuando se comenzó a manejar una versión 3.0 del reclutamiento, el estudio concluye que “el reclutamiento y la selección por Internet son efectivos en términos de reducción de costos de reclutamiento, reducción del tiempo de contratación y ayuda a las empresas a desarrollar una ventaja competitiva, imagen de mercado y atracción de exactamente candidatos calificados. La contratación en línea también es eficaz en términos de gestión del proceso de contratación, que también se considera eficaz. Se ha estudiado que es probable que la contratación aumente en los próximos años.” (Gopalia, 2012), esto es muy importante, pues bien, las técnicas de reclutamiento online no solo son funcionales para empresas grandes que pueden costear publicidad en todos los medios, sino también está al alcance de PYMES.

1.2 Estado del Arte

Para comenzar, podemos citar a un estudio portugués del año 2019 realizado por Catarina Brandao, Rita Silva y Joana Viera dos Santos; lo que proponen estas autoras es que el reclutamiento virtual es una metodología que implica el uso de internet para atraer personal capacitado y evaluarlos de manera sistemática mediante test especializados para cada cargo a llenar; de acuerdo a las autoras, esto implica una fusión de actividades, pues si bien el reclutamiento y la selección son parte del mismo subsistema, estos tradicionalmente se manejan por separado (Brandão, 2019), pero en reclutamiento virtual se realizan dentro del mismo proceso, sin embargo las autoras justifican este proceso mediante la inclusión de la tecnología en las organizaciones y el alto nivel de conocimiento tecnológico por parte de los aplicantes, generan esta clase de cambios dentro del área de Recursos Humanos.

Sustentando esto, un artículo del año 2021, el autor Tutar examina la sostenibilidad del reclutamiento en línea, indica que la tendencia de realizar procesos de reclutamiento y selección a nivel virtual genera cambios positivos tanto para el cliente interno, como para el cliente externo (postulantes), debido a que los detalles del proceso son puestos a vista general y la información siempre está a la mano, sea esta de futuras evaluaciones o de tiempos de respuesta (Tutar, 2021). Esto también implica un proceso positivo dentro de la imagen corporativa, debido a que al usar metodologías virtuales en las cuales las personas pueden demostrar su conocimiento independientemente del reclutador, las empresas con estas metodologías hacen frente a la discriminación que puede darse en estos procesos, haciendo del reclutamiento virtual una opción más inclusiva, de lo que se aprecia en el reclutamiento tradicional.

Tutar demuestra las diferencias prácticas y sociales que se dan entre el uso del reclutamiento virtual y el tradicional, mientras las autoras previamente mencionadas, hacen referencia a una necesidad de cambio en los recursos humanos mediante la tecnología; los autores Rodríguez, Higinio y Ovalle, hacen una síntesis de estos efectos aplicados a un esquema de funciones del área de recursos humanos, basándose en la descomposición de actividades del reclutamiento tradicional, para la creación de nuevas actividades que se realizan 100% en línea, en un denominado “Reclutamiento 4.0” (Rodríguez-Altamirano, 2021). Dentro de este estudio se mencionan todas

las ventajas que se obtienen al realizar este proceso, y al igual que Tutar llegan a la conclusión de que el proceso de selección es aparte de viable, sostenible (Tutar, 2021).

Los artículos citados convergen en los mismos puntos cardinales (utilidad, funcionalidad y sostenibilidad), sin embargo si se habla de las posibles desventajas que pueda tener este sistema, debemos volver a las primeras autoras, las cuales son las únicas que indican contratiempos que pueden ser generados por estos métodos, los cuales incluyen una sobreoferta de postulantes, lo cual puede generar un cuello de botella en el proceso, la inversión es muy alta y si una empresa no está equipada y lista para un proceso así, puede sufrir grandes pérdidas (Brandão, 2019).

Sin embargo, el propósito de esta investigación es proponer un modelo que incluya todo lo positivo planteado en los artículos analizados, evitando las desventajas mencionadas en el anterior párrafo, este análisis nos permite ver cuáles son los puntos fuertes que debemos incluir en el modelo, y a la vez nos advierte de las limitaciones e inconvenientes con los que nos podemos encontrar.

CAPÍTULO 2

2. METODOLOGÍA

Para el presente estudio, es necesario aclarar que este proyecto es totalmente investigativo-bibliográfico, sin embargo, el propósito es generar un modelo híbrido funcional. El alcance de este proyecto es exploratorio ya que el reclutamiento a nivel global no ha sido definido completamente, y esta investigación puede proporcionar conclusiones acerca del tema. En cuanto al enfoque metodológico, este será el estudio de varios casos, ya que la revisión bibliográfica es la parte fundamental de esta tesis.

2.1. Instrumento:

En cuanto a los instrumentos, inicialmente se utilizarán bibliotecas virtuales, revistas científicas y artículos académicos, que permitirán revisar investigaciones relacionadas al reclutamiento a nivel mundial. Una vez finalizada la parte investigativa, se utilizará la herramienta Miro, para realizar el diagrama de flujo, ya que este programa virtual permitirá generar el modelo de reclutamiento final.

Para realizar la búsqueda se tomó en cuenta criterios que nos permitieron obtener información de calidad y precisa para nuestro tema, para esto se utilizó las bibliotecas virtuales especialmente las enfocadas en temas investigativos y que tengan herramientas para filtrar artículos, las principales bibliotecas utilizadas son EBSCO, Scopus y SciELO. Inicialmente los criterios para seleccionar las fuentes fueron la fecha de publicación, que sean textos completos y que hayan sido originalmente escritos en español o inglés. En cuanto a los criterios para las fechas lo dividimos

en 2 partes, para el marco teórico se utilizaron las publicaciones académicas, artículos de revistas científicas y libros, con fecha de publicación del año 2002 al 2017, esto debido a que en el marco teórico se habla de los antecedentes históricos y evolución del reclutamiento; por la parte del estado del arte se utilizaron el mismo tipo de fuentes, excepto libros y las fechas de publicación que estén en los últimos 5 años. La preferencia en el idioma de español e inglés se debe a que es importante prevalecer la fuente en su idioma original, ya que en las traducciones se puede perder información o puede haber términos incorrectos.

2.2.Procedimiento:

Para comenzar, lo principal de este procedimiento fue buscar artículos que incluyan palabras claves relacionadas a la investigación, en este caso las palabras claves son: “reclutamiento virtual” “reclutamiento 3.0”, al obtener todos los artículos relacionados a esta temática, los artículos fueron filtrados con los criterios de calidad mencionados previamente, una vez validamos estos requisitos, se procedió a leer las fuentes y clasificarlas en función del tipo de reclutamiento del cual hablan. Después, fueron tomados en cuenta todos los artículos e informes de reclutamiento que tengan información de eficacia y eficiencia dentro de las metodologías explicadas.

En cuanto al procesamiento de datos, se investigó procesos de reclutamiento tradicional y virtual que contaban con estadísticas de eficiencia y eficacia, una vez obtenida esta información, nos permitió identificar los procesos críticos y organizarlos en un orden que permitió evaluar los conocimientos, técnicas y comportamientos de los candidatos de manera progresiva y efectiva.

Finalmente se compararon los modelos para validar que método es más eficiente en las distintas etapas del proceso, e incorporarlas en un solo modelo, descartando los procedimientos ineficaces

y manteniendo los procesos efectivos. Cuando se realizó esta organización se procedió a definir las actividades, macroprocesos, los micro procesos y subprocesos para el modelo de reclutamiento. Una vez que se obtuvo el modelo definitivo, se graficó el proceso total en un flujograma en la herramienta Miro, herramienta que es bastante funcional para la diagramación de procesos, a nivel no profesional.

2.3.Objetivos

2.3.1. Objetivo general:

- Generar un modelo de selección híbrido mediante la comparación de métodos virtuales y tradicionales, para obtener un sistema de reclutamiento funcional, adaptado a tendencias actuales.

2.3.2. Objetivos específicos:

- Contrastar las diferencias entre las fortalezas de cada modelo, a través de un estudio basado en la efectividad de cada uno, para reconocer las fortalezas que pueden añadir al modelo.
- Sintetizar la evolución que ha tenido el reclutamiento de personal en el área de recursos humanos desde sus comienzos hasta la actualidad, por medio de una investigación bibliográfica extensa.
- Determinar la validez del reclutamiento a nivel mundial, mediante cifras que permitan saber la efectividad de este proceso, desde la selección hasta la retención.

2.4.Muestra

Al ser un estudio de carácter investigativo en su totalidad, no existe una muestra específica de donde recolectar información.

2.5.Flujograma

A continuación, un flujograma que representa las actividades y procesos realizados en la metodología:

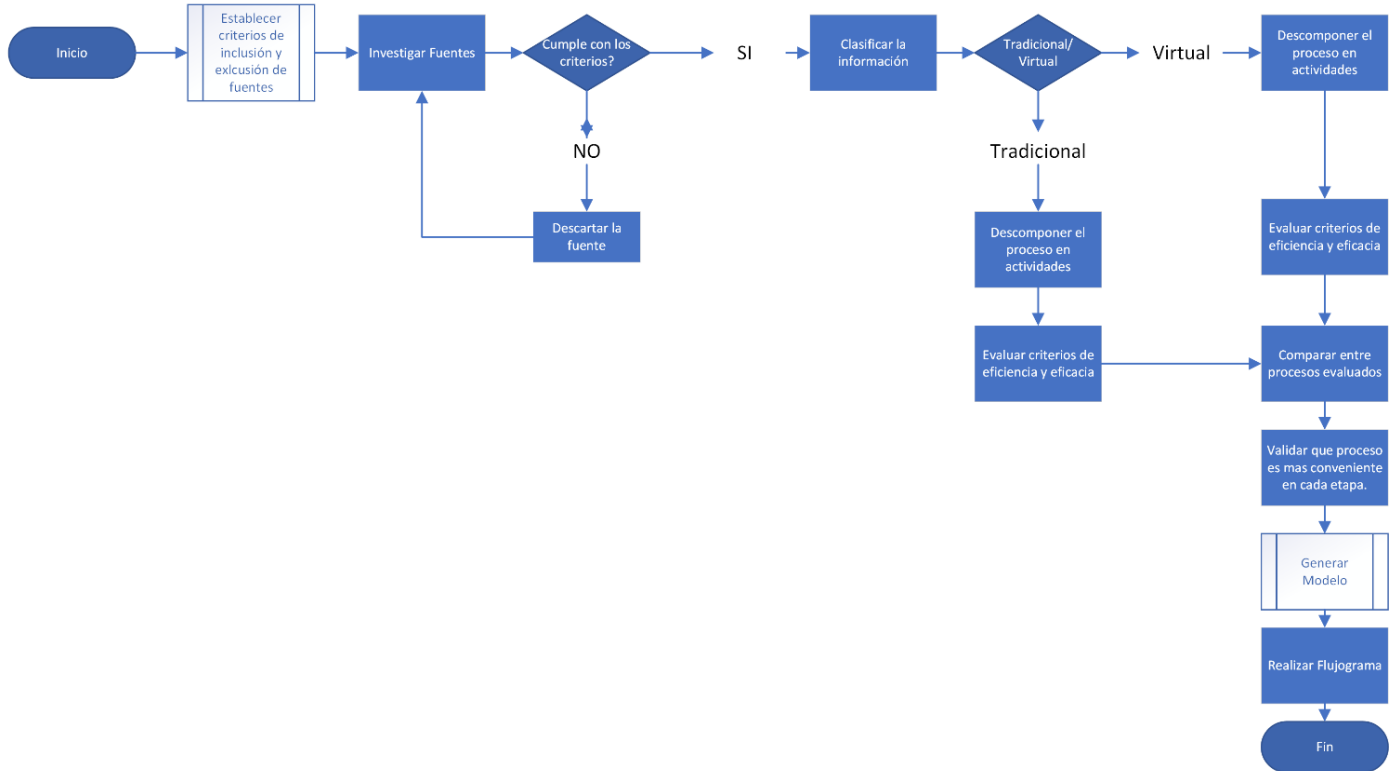


Figure 1

CAPÍTULO 3

3. RESULTADOS

En la siguiente tabla podemos observar los diferentes procesos dentro de los métodos tradicionales y virtuales de reclutamiento, los procesos han sido colocados con el fin de medir la efectividad de estos. Algunos artículos ya incluían la efectividad de cada proceso, para el resto se procesó la información de cada caso y se la colocó a manera de porcentaje. En el caso de otros artículos han desglosado los porcentajes de acuerdo a la efectividad por niveles jerárquicos, en estos casos tomaremos como referente el porcentaje promedio, para que nos dé un indicador global.

Reclutamiento Virtual vs Tradicional					
Proceso	Virtual	Efectividad	Tradicional	Efectividad	Proceso Elegido
Gamificación	Si	75%	No	N/A	Virtual
Small Data	Si	100%	No	N/A	Virtual
Big Data	Si	100%	No	N/A	Virtual
Radio	No	N/A	Si	20,80%	Ninguno

Televisión	No	N/A	Si	5,11%	Ningun o
Prensa escrita	No	N/A	Si	8,39%	Ningun o
Redes Sociales	Si	84%	Si	8,76%	Virtual
Sourcing	Si	No hay información	Si	No hay información	Virtual
Publicación de Oferta en medios especializados	Si	70%	SI	77%	Ambos
Headhunting	Si	100%	No	N/A	Virtual

Tabla 1

Para el modelo final solo tomamos en cuenta procesos que tengan sobre el 70% de efectividad, para poder garantizar la eficiencia y eficacia del modelo híbrido. Por lo cual los resultados finales son:

Modelo Final					
Proceso	Virtual	Efectividad	Tradicional	Efectividad	Proceso Elegido

Gamificación	Si	75%	No	N/A	Virtual
Small Data	Si	100%	No	N/A	Virtual
Big Data	Si	100%	No	N/A	Virtual
Redes Sociales	Si	84%	Si	8,76%	Virtual
Sourcing	Si	No hay información	Si	No hay información	Virtual
Publicación de Oferta en medios especializados	Si	70%	Si	77%	Ambos
Headhunting	Si	100%	No	N/A	Virtual

Tabla 2

Con la data filtrada con los criterios mencionados, el paso final fue organizar los procesos en un orden cronológico, que permita que los procesos tengan congruencia uno tras otro. El criterio para definir la estrategia de reclutamiento tendrá relación con la necesidad del reclutamiento que se busque, en caso de buscar perfiles específicos que se encuentren en nichos de mercado de talento o sean perfiles con conocimientos o habilidades poco convencionales, se procede con Headhunting; por otro lado, si los perfiles se consideran generales, se procede con publicaciones en internet de la oferta laboral.

Tomando en cuenta que el Headhunting puede también ir en la parte inicial debido a que primero se debe definir la estrategia de reclutamiento, el orden final del modelo queda de la siguiente manera: Publicación de oferta en medios especializados, Redes sociales, Sourcing, Big data, Small data, Gamificación; con este orden procedemos a realizar el flujograma.

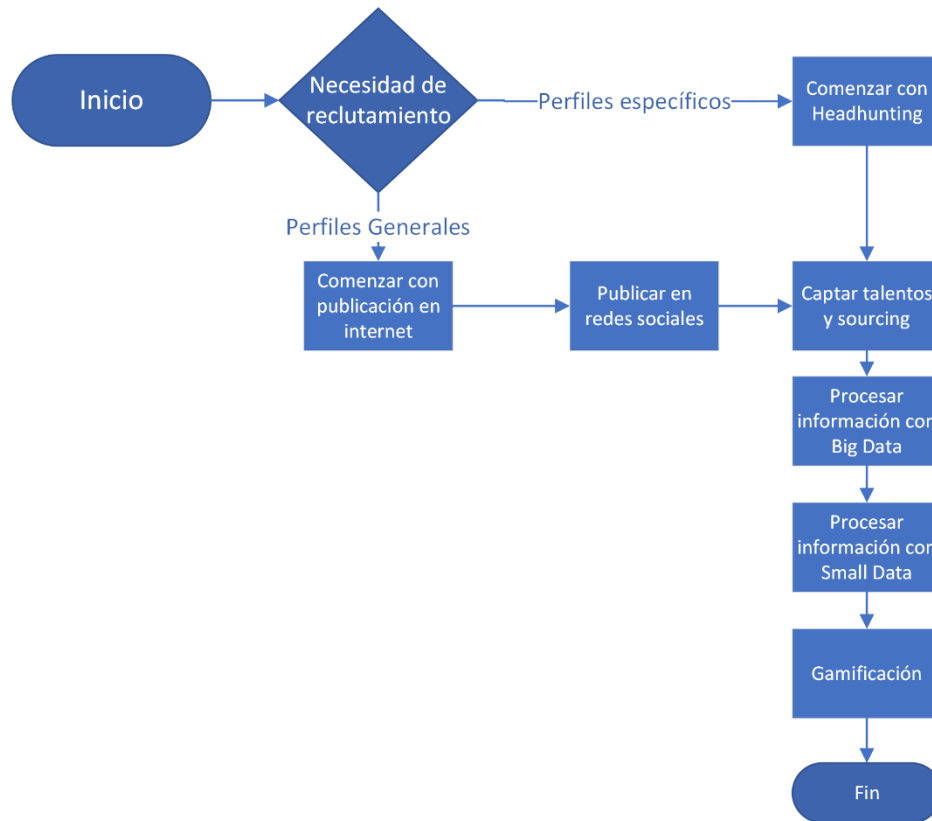


Figure 2

En este flujograma no se han designado responsables por actividad, dado que este proceso está diseñado para que lo maneje una sola persona en el área de reclutamiento. También es importante señalar que el sourcing y captación de talentos han sido incluidos dentro del flujograma final, pese a no tener información sobre la eficacia de este proceso, la inclusión se debe a que es un proceso fundamental que pasa en todo proceso de reclutamiento, pero no se han conseguido fuentes que respalden su eficacia.

CAPÍTULO 4

4. CONCLUSIONES

En base a los resultados obtenidos se tiene la información que actualmente es mucho más común y eficaz utilizar procesos de reclutamiento virtual, ya que la era tecnológica ha estandarizado la utilización de medios electrónicos para transmitir información, y dado que el reclutamiento por definición implica la comunicación de una oferta laboral para atraer candidatos, es bastante lógico que medios de comunicación de alto consumo, generen indicadores de efectividad positivos en relación al reclutamiento. Dentro de la comparación entre modelos, podemos ver que hay procesos que se manejan en ambos, y esto tiene mucho sentido, dado que la idea de la evolución del reclutamiento implica mantener los procesos fuertes y mejorar los deficientes.

En cuanto a los procesos que no han sido elegidos para el modelo final, podemos incluir prensa escrita, radio y televisión, debido a que estos canales de comunicación no resultan efectivos para la mayoría de los públicos, sin embargo, en los resultados se muestra que la efectividad no es de 0% esto está relacionado a ocasiones o poblaciones específicas, estos pueden ser útiles, este es el caso de personas sin acceso a internet, personas con analfabetismo tecnológico o adultos mayores; es decir que antes de comenzar cualquier proceso de reclutamiento, debo validar a que población quiero llegar, ya que el método propuesto se inclina más a la utilización de tecnología, pero los resultados pueden variar en función del contexto al que ha sido dirigido.

Hablando puntualmente del modelo final, se han incluido procesos que superan el 70% de efectividad para garantizar la funcionalidad del modelo, lo cual lo haría útil casi en todas las situaciones, a excepción de las mencionadas en el párrafo anterior. Dentro del modelo final, tres de los 7 procesos, son traídos del reclutamiento virtual, y los otros cuatro han sido mejoras que se han dado partiendo del reclutamiento tradicional, lo cual implica que siempre puede haber oportunidades de mejora o cambio, determinando que este modelo puede ser útil actualmente, pero nuevas tendencias pueden forzar un cambio o mejoras de este.

REFERENCIAS

- Abia, M., & Brown, I. (2020). Conceptualizations of E-recruitment: A Literature Review and Analysis. In Conference on e-Business, e-Services and e-Society, 370-379.
- Bartram, D. (2000). Internet recruitment and selection: kissing frogs to find princes. *Int. J. Sel.*, 261-274.
- Brandao, C., Silva, R., & Vieira, J. (2019). Online recruitment in Portugal: Theories and candidate profiles. Elsevier.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestion del talento Humano*. Mexico DF: McGrawHill.
- Contreras, F., & Alvarez, R. (2008). Estudio sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal en la comuna de Puerto Montt. *Gaceta Laboral*, 271-297.
- Gopalia, A. (2012). Effectiveness of online recruitment and selection process: a case of Tesco. *World applied Sciences Journal*, 1152-1158.
- Hernández, L., & Hermoso, R. (2020). El reclutamiento 4.0 en la era digital: La selección de talento y el marketing digital.
- Lopez, J. (2017). *Nuevas tendencias en Recursos Humanos*. Jaen: Universidad de Jaen.
- Molinero, L. (2020). Evolución de la Digitalización en RRHH. *Capital Humano*, 165-167.
- Phillips, J., & Gully, S. (2017). *Global Recruiting*.
- Pin, J., & Saenz, I. (2002). *Outsourcing de recursos humanos*. IESE Business School. IRCO (International Research Center on Organizations).
- Saks, A. (2005). The impracticality of recruitment research. *Handbook of personnel selection*.
- Saphester. (2021). Why 'HR' needs to evolve to HR 3.0.
- Zander, L., & De Cieri, H. (2018). The benefits of global teams for international organizations: HR implications. *The International Journal of Human Resource Management*, 2137- 2158