

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON
ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS**

*Tesina para optar por el grado académico de
Bachillerato*

**HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS Y
TENDENCIAS PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL
PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA
EMPRESA ÉNHMED S.A. UBICADA EN
BARRIO ESCALANTE EN EL PRIMER
CUATRIMESTRE DEL 2025**

ISELA BUSTOS JIMÉNEZ

Costa Rica
Mayo, 2025

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE CONTENIDO	ii
ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS	xiii
AGRADECIMIENTOS.....	xiv
DEDICATORIA.....	xv
RESUMEN Y PALABRAS CLAVE.....	xvi
ABSTRACT.....	xviii
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1. Antecedentes internacionales y nacionales	2
1.1.2. Delimitación del problema.....	6
1.1.3. Justificación	6
1.2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	7
1.3. OBJETIVOS.....	8
1.3.1. Objetivo general	8
1.3.2. Objetivos específicos	8
CAPÍTULO II. MARCO REFERENCIAL	9
2.1. MARCO TEÓRICO.....	10
2.1.1. Reclutamiento	10
2.1.2. Proceso de reclutamiento	11
2.1.2.1. Preparación del reclutamiento.....	11
2.1.2.2. Acción de reclutamiento	13
2.1.2.3. Acogida	13
2.1.3. Planeación y previsión de la fuerza laboral	15

2.1.4. Tipos de reclutamiento	19
2.1.4.1 Reclutamiento interno	19
2.1.4.1.1. Ventajas del reclutamiento interno	20
2.1.4.1.2. Desventajas del reclutamiento interno	21
2.1.4.2. Reclutamiento externo	22
2.1.4.2.1. Técnicas de reclutamiento externo	23
2.1.4.2.2. Ventajas del reclutamiento externo	24
2.1.4.2.3. Desventajas del reclutamiento externo	25
2.1.4.3. Reclutamiento mixto	26
2.1.4.3.1. Enfoques del reclutamiento mixto	26
2.1.4.4. Reclutamiento 2.0	27
2.1.4.4.1. Ventajas del reclutamiento 2.0	27
2.1.4.4.2. Desventajas del reclutamiento 2.0	28
2.1.4.5. Reclutamiento 3.0	29
2.1.4.5.1. Ventajas del reclutamiento 3.0	30
2.1.4.5.2. Desventajas del reclutamiento 3.0	30
2.1.4.6. Reclutamiento 4.0	31
2.1.4.6.1. Ventajas del reclutamiento 4.0	31
2.1.4.6.2. Desventajas del reclutamiento 4.0	32
2.1.4.7. Reclutamiento 5.0	33
2.1.4.7.1. Ventajas del reclutamiento 5.0	34
2.1.4.7.2. Desventajas del reclutamiento 5.0	34
2.1.5. Evaluación de los resultados del reclutamiento	35
2.1.6. Reclutamiento de una fuerza laboral más diversa	38
2.1.6.1. Reclutamiento de mujeres	40
2.1.6.2. Reclutamiento de padres solteros	42

2.1.6.3. Trabajadores mayores	44
2.1.6.4. Reclutamiento de minorías	45
2.1.6.5. Las personas con discapacidad	47
2.1.7. Selección	49
2.1.7.1. Factores clave en el proceso de selección	50
2.1.8. Selección como proceso de comparación y de decisión y elección	52
2.1.9. Modelo de Colocación, Selección y Clasificación de candidatos	54
2.1.9.1. Modelo de Colocación	55
2.1.9.2. Modelo de Selección	55
2.1.9.3. Modelo de Clasificación	56
2.1.9.4. Modelo de Valor Agregado	56
2.1.10. Identificación de las características personales del candidato	57
2.1.10.1. Ejecución de la tarea	58
2.1.10.2 Interdependencia con otras tareas	59
2.1.10.3. Interdependencia con otras personas	59
2.1.10.4 Interdependencia con la unidad o con la propia organización	60
2.1.11. Bases para la selección de personal y de competencias	61
2.1.12. Fundamentos de pruebas de selección de empleados	65
2.1.12.1 Confiabilidad	66
2.1.12.2 Validez	66
2.1.12.3 Basado en evidencia	67
2.1.12.4. Sesgo	69
2.1.12.5. Análisis de utilidad	70
2.1.12.6. Generalización de la validez	70
2.1.12.7. Derechos individuales de los examinados y seguridad de la prueba	71
2.1.13. Tipos de pruebas	72

2.1.13.1. Pruebas para medir habilidades cognitivas	72
2.1.13.2. Pruebas para medir habilidades motrices y físicas	73
2.1.13.3. Medición de la personalidad y los intereses	74
2.1.13.4 Pruebas para medir el rendimiento	75
2.1.14. Muestras de trabajo y simulaciones	75
2.1.14.1. Uso del muestreo de trabajo para la selección de empleados	76
2.1.14.2. Pruebas de juicio situacional.....	77
2.1.14.3. Centros de evaluación de administración	78
2.1.14.4. Pruebas situacionales y pruebas basadas en video	79
2.1.14.5. Enfoque de capacitación y evaluación laboral en miniatura	79
2.1.14.6. Avances del trabajo realistas	80
2.1.11. Técnicas de selección	81
2.1.15.1 Entrevista de selección	82
2.1.15.2 Pruebas de conocimiento o de capacidad	85
2.1.15.3 Pruebas psicológicas	87
2.1.15.4 Técnicas de simulación.....	90
2.1.16. Pasos del proceso de selección	92
2.1.16.1. Recepción preliminar de solicitudes	93
2.1.16.2. Prueba de idoneidad	94
2.1.16.3. Entrevista de selección	94
2.1.16.4. Verificación de datos y referencias	98
2.1.16.5. Examen médico	99
2.1.16.6. Entrevista con el supervisor	99
2.1.16.7. Descripción realista del puesto	99
2.1.16.8. Decisión de contratar	100
2.1.17. Herramientas	101

2.1.18. Tecnología	101
2.1.19. Herramientas tecnológicas.....	102
2.1.20. Herramientas tecnológicas en reclutamiento	102
2.1.21. Inteligencia Artificial en Capital Humano	105
2.1.21.1. Aplicaciones de la IA en la Vida Cotidiana y en los Negocios	106
2.1.21.2. Implementación de la IA en la Gestión del Capital Humano	107
2.1.21.3. Beneficios y Desafíos de la IA en Recursos Humanos	108
2.1.22. Software y plataformas tecnológicas para la selección	109
2.1.23. Análisis de Big Data en selección.....	112
2.1.23.1. Aplicaciones del Big Data en la Selección de Personal	113
2.1.23.2. Beneficios del Big Data en la gestión del talento	114
2.1.23.3. Desafíos y consideraciones éticas.....	115
2.1.23.4. Colaboración entre Recursos Humanos y TI.....	115
2.1.24. Automatización del Proceso de Reclutamiento y Selección	116
2.1.24.1. Revolución Digital en el Reclutamiento	116
2.1.24.2. ¿Cómo ha Cambiado la Digitalización la Forma en que las Empresas Reclutan Personal?	117
2.1.24.3. Beneficios de la Digitalización.....	117
2.1.24.4. Tecnologías Innovadoras	118
2.1.24.5. Papel Clave de la Inteligencia Artificial	119
2.1.24.6. Retos y Oportunidades	119
2.2. MARCO CONCEPTUAL	120
2.3. MARCO CONTEXTUAL.....	129
2.3.1. Antecedentes	129
2.3.1.1. Reseña histórica	129
2.3.1.2. Ubicación geográfica	130

2.3.2. Marco estratégico	131
2.3.2.1. Misión	131
2.3.2.2. Visión.....	131
2.3.2.3. Valores.....	131
2.3.2.4. Logo de la empresa ÉNHMED S.A.....	131
2.3.3. Descripción de los principales servicios y productos	132
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	134
3.1. ENFOQUE.....	135
3.1.1. Enfoque cuantitativo.....	136
3.1.2. Enfoque cualitativo	139
3.1.3. Proceso mixto	144
3.2. ALCANCE	145
3.3. DISEÑO.....	147
3.4. UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO	154
3.4.1. Población.....	155
3.4.2. Muestra	155
3.4.3. Criterios de inclusión y exclusión	157
3.4.4. Consideraciones éticas	158
3.5. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	159
3.6. VARIABLES O CATEGORÍAS	160
3.7. ESTRATEGIA PARA EL ANÁLISIS DE LOS DATOS	162
CAPÍTULO IV. RESULTADOS	164
4.1. GENERALIDADES.....	165
4.2. ENTREVISTA APLICADA.....	165
4.2.1. Datos generales	165
4.2.2. VARIABLE 1. Reclutamiento y Selección	166

4.2.2.1. INDICADOR 1: Reclutamiento.....	166
4.2.2.2. INDICADOR 2: Selección.....	175
4.2.3. VARIABLE 2. Herramientas tecnológicas.....	183
4.2.3.1. INDICADOR 1: Reclutamiento.....	183
4.2.3.2. INDICADOR 2: Selección.....	188
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	192
6.1. CONCLUSIONES.....	193
6.2. LIMITACIONES.....	205
6.3. RECOMENDACIONES	206
REFERENCIAS	233
ANEXOS	240
ANEXO 1. ENTREVISTA PARA COLABORADORES DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO	240
ANEXO 2. DECLARACIÓN JURADA.....	248
ANEXO 3. CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA ENTIDAD DONDE SE REALIZÓ LA INVESTIGACIÓN	249
ANEXO 4. CARTA APROBACIÓN TUTORA	250
ANEXO 5. CARTA APROBACIÓN LECTOR.....	251
ANEXO 6. AUTORIZACIÓN DEL CENIT	252

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Distribución de la población	155
Tabla 2. Criterios de inclusión y exclusión de la muestra.	158
Tabla 3. Cuadro de operacionalización de las variables.	160
Tabla 4. ¿Qué cargo desempeña en el departamento de Talento Humano?	165
Tabla 5. Explique el proceso de reclutamiento que actualmente aplica ÉNHMED S.A.	166
Tabla 6. ¿La empresa cuenta con perfiles de puestos actualizados para el proceso de reclutamiento?	167
Tabla 7. ¿Qué canales o medios emplean para atraer candidatos a las vacantes disponibles? (Ejemplo: portales de empleo, redes sociales, programas de referidos, entre otros).	168
Tabla 8. ¿Cuándo van a divulgar una vacante, ¿cuál es el criterio que utilizan para escoger el medio a aplicar según sea el puesto a llenar?.....	169
Tabla 9. ¿Aplican técnicas o estrategias para captar talento pasivo, es decir, aquellos candidatos que no están activamente buscando empleo?	169
Tabla 10. ¿Implementan estrategias para fomentar atracción de una fuerza laboral diversa (diversidad) durante el proceso de reclutamiento?	170
Tabla 11. ¿Cuáles considera que son los principales desafíos que enfrenta el departamento de talento humano durante el proceso de reclutamiento?	170
Tabla 12. ¿Se realizan evaluaciones de las estrategias de reclutamiento empleadas? En caso afirmativo, ¿qué métodos se utilizan para llevar a cabo dicha evaluación?	171
Tabla 13. ¿Han identificado desafíos relacionado con la contratación de candidatos que no se ajusten adecuadamente al perfil requerido para las vacantes?	172
Tabla 14. ¿El departamento de talento humano se asegura de ofrecer una experiencia positiva para los candidatos a lo largo de todo el proceso de reclutamiento?	173

Tabla 15. ¿Existe alguna instancia en el proceso de reclutamiento en la que se permita a los candidatos ofrecer retroalimentación sobre su experiencia? En caso afirmativo, ¿podría compartir algún ejemplo de la retroalimentación recibida?.....	174
Tabla 16. ¿Considera usted que se deben aplicar mejoras para optimizar el proceso de reclutamiento en su empresa?	174
Tabla 17. Explique el proceso de selección que se lleva a cabo actualmente en ÉNHMED S.A.	175
Tabla 18. ¿Qué métodos y/o herramientas emplea para evaluar a los candidatos durante el proceso de selección? (Ejemplo: entrevistas, pruebas técnicas, evaluaciones psicométricas, entre otros).	176
Tabla 19. ¿Utiliza métodos para verificar y validar las habilidades técnicas de los candidatos durante el proceso de selección? En caso afirmativo, ¿cuáles son estos métodos?	177
Tabla 20. ¿De qué manera evalúa las habilidades blandas de los candidatos, tales como la comunicación, el trabajo en equipo o la resolución de conflictos?	178
Tabla 21. ¿Emplea estrategias para gestionar y mitigar los sesgos inconscientes que podrían influir en las decisiones de selección? En caso afirmativo, ¿puede explicarlas?	178
Tabla 22. ¿Cuáles son los criterios clave que considera al tomar la decisión final en el proceso de selección?	179
Tabla 23. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta en la fase de selección de candidatos?	180
Tabla 24. ¿Ha identificado algún patrón o características comunes en los candidatos que resultan exitosos en el proceso de selección frente a aquellos que no lo son?	181
Tabla 25. ¿La empresa evalúa el éxito de las contrataciones realizadas?, En caso afirmativo, ¿qué indicadores o métricas utiliza para medir la efectividad de sus decisiones de selección?	181
Tabla 26. ¿Cuál es la tasa de retención de los empleados recién contratados en la empresa?	182

Tabla 27. ¿Considera usted que se deben aplicar mejoras para optimizar el proceso de selección en su empresa?	182
Tabla 28. ¿Qué herramientas tecnológicas aplica actualmente en el proceso de reclutamiento dentro de su empresa?	183
Tabla 29. ¿De qué manera considera usted que han influido estas herramientas en la mejora de la eficiencia y efectividad del proceso de reclutamiento?	184
Tabla 30. ¿Ha utilizado sistemas de seguimiento de candidatos (ATS)? En caso afirmativo, ¿cuál ha sido su experiencia con el sistema utilizado?	184
Tabla 31. ¿Qué ventajas y desventajas se han identificado al incluir estas herramientas tecnológicas en el reclutamiento?	185
Tabla 32. ¿Ha implementado inteligencia artificial (IA) para el filtrado de currículums o para automatizar otras tareas dentro del proceso de reclutamiento?	185
Tabla 33. ¿Ha utilizado chatbots en el proceso de reclutamiento? Si es así, ¿cuáles fueron los resultados obtenidos con su uso?	186
Tabla 34. ¿Ha incorporado plataformas de gamificación para la evaluación de candidatos? En caso afirmativo, ¿qué resultados ha observado?	186
Tabla 35. ¿Cuáles son las barreras o desafíos que pueden enfrentar al aplicar nuevas tecnologías en el proceso de reclutamiento?	186
Tabla 36. ¿Las personas que participan el proceso han sido capacitadas para utilizar herramientas tecnológicas?	187
Tabla 37. ¿Qué herramientas tecnológicas emplea actualmente en el proceso de selección de candidatos?	188
Tabla 38. ¿Estas herramientas tecnológicas han influido en la precisión de las decisiones tomadas durante el proceso de selección?	188
Tabla 39. ¿Utiliza pruebas psicométricas digitales como parte del proceso de selección? En caso afirmativo, ¿qué tipos de pruebas emplea?.....	189

Tabla 40. ¿Ha implementado entrevistas por video o entrevistas asistidas por inteligencia artificial (IA) en el proceso de selección? Si es así, ¿cuál ha sido su experiencia?189

Tabla 41. ¿Utiliza análisis predictivo o herramientas basadas en datos para evaluar a los candidatos y prever su éxito en el puesto?190

Tabla 42. ¿Ha evaluado el retorno de inversión (ROI) de las herramientas tecnológicas implementadas en el proceso de selección? En caso afirmativo, ¿cómo lo ha medido?190

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Datos básicos para el reclutamiento interno.	24
Figura 2. Medidas para evaluar el reclutamiento.	37
Figura 3. Medidas para evaluar el reclutamiento.	54
Figura 4. Pasos del proceso de selección.	93
Figura 5. Logo de la empresa ÉNHMED S.A.	131
Figura 6. Proceso cuantitativo.	137
Figura 7. Proceso cualitativo.	140
Figura 8. Tipos básicos del diseño cualitativo.	149
Figura 9. ¿Qué cargo desempeña en el departamento de Talento Humano?.....	165

AGRADECIMIENTOS

Al llegar al final de esta etapa, quiero expresar mi sincero agradecimiento a todas las personas que me han acompañado y brindado su apoyo a lo largo de este proceso.

En primer lugar, a mis padres y mi hermano, por su amor incondicional y por haberme enseñado desde siempre el valor del esfuerzo y la dedicación. Gracias por ser mi mayor fuente de motivación y por impulsarme a superarme constantemente.

A mi tutora, por su orientación, paciencia y apoyo durante el proceso. Su conocimiento y dedicación fueron esenciales para que pudiera llevar a cabo este trabajo con éxito.

Al personal de Talento Humano de ÉNHMED S.A., por brindarme la oportunidad de realizar mi investigación en un entorno tan dinámico y profesional. Aprecio sinceramente su colaboración, disposición y el tiempo que me dedicaron para poder llevar a cabo este estudio, que ha sido tan valioso para mi formación.

Finalmente, agradezco a quien lea este trabajo por su tiempo y atención. Su disposición para conocer el resultado de este proyecto es algo que valoro enormemente.

DEDICATORIA

Este logro lo dedico con todo mi cariño a las personas que siempre han estado a mi lado, apoyándome en cada paso de este camino. A mis padres quienes han sido mi fortaleza, a mi papá quien siempre me guía y motiva a seguir a delante, y a mi madre con quien tengo el privilegio de compartir cada momento.

A mi hermano, por su apoyo constante, por su aliento y por estar a mi lado en cada momento. Gracias por ser un pilar fundamental en mi vida y por siempre ser un ejemplo que seguir.

Este logro es para ustedes, que han sido mi fuerza y motivación. Con todo amor, este éxito también les pertenece.

RESUMEN Y PALABRAS CLAVE

En la actualidad, las organizaciones buscan optimizar sus procesos de reclutamiento y selección de personal para mantenerse competitivas y alineadas con sus objetivos estratégicos. El uso de herramientas tecnológicas y las tendencias actuales en el ámbito del reclutamiento y la selección se han convertido en elementos esenciales para agilizar y mejorar la eficiencia de estos procesos. En este sentido, las plataformas de reclutamiento digital, el software de gestión de recursos humanos, la inteligencia artificial aplicada al reclutamiento, las entrevistas virtuales y las plataformas de video, así como las evaluaciones psicométricas y las pruebas en línea, son herramientas clave para lograr una selección de personal más precisa, rápida y adecuada a las necesidades de la empresa. Además, en los últimos años han emergido nuevas tendencias que están revolucionando el proceso de selección, como el reclutamiento inclusivo, la gamificación, el análisis de big data y el uso de la realidad virtual y aumentada, los cuales permiten no solo atraer talento más diverso, sino también mejorar la experiencia de la persona candidata y tomar decisiones basadas en datos más precisos.

El objetivo general de esta investigación es analizar las herramientas tecnológicas y las tendencias actuales para la optimización del proceso de reclutamiento y selección de personal para la empresa ÉNHMED S.A., ubicada en Barrio Escalante, durante el primer cuatrimestre del 2025. La investigación se llevó a cabo con una muestra de tres colaboradores del área de talento humano de la empresa, quienes proporcionaron información relevante sobre el proceso actual de reclutamiento y selección, con el fin de identificar áreas de oportunidad en la implementación de tecnologías innovadoras que mejoren la eficiencia, precisión y rapidez en la selección de candidatos.

El análisis realizado sugiere que la integración de estas herramientas tecnológicas en el proceso de selección de ÉNHMED S.A. podría mejorar la eficiencia, reducir los tiempos de contratación y permitir una evaluación más precisa y objetiva de los candidatos. Se proponen

recomendaciones específicas sobre la adopción de plataformas digitales, software de gestión de recursos humanos, inteligencia artificial, entrevistas virtuales y evaluaciones psicométricas, software de gestión de recursos humanos, inteligencia artificial, entre otras, para optimizar el proceso de selección en la empresa y alinearlos con las mejores prácticas y tendencias actuales del mercado.

También se sugiere la incorporación de tendencias emergentes como el reclutamiento inclusivo, la gamificación y el análisis de big data, para optimizar aún más el proceso de selección y alinearlos con las mejores prácticas y tendencias actuales del mercado.

Palabras clave: herramientas tecnológicas, optimización, reclutamiento, selección de personal, inteligencia artificial, plataformas digitales, tendencias, eficiencia, competitividad, reclutamiento inclusivo, gamificación.

ABSTRACT

Currently, organizations strive to optimize their recruitment and selection processes in order to remain competitive and aligned with their strategic objectives. The use of technological tools and current trends in the field of recruitment and selection have become essential elements to streamline and improve the efficiency of these processes. In this regard, digital recruitment platforms, human resources management software, artificial intelligence applied to recruitment, virtual interviews and video platforms, as well as psychometric assessments and online testing, are key tools for achieving a more accurate, faster, and better-suited selection process aligned with the company's needs.

Furthermore, in recent years, new trends have emerged that are revolutionizing the selection process, such as inclusive recruitment, gamification, big data analysis, and the use of virtual and augmented reality. These innovations not only help attract more diverse talent but also enhance the candidate experience and support more accurate, data-driven decision-making.

The general objective of this research is to analyze the technological tools and current trends for optimizing the recruitment and selection process at ÉNHMED S.A., located in Barrio Escalante, during the first quarter of 2025. The study was conducted with a sample of three collaborators from the company's human talent department, who provided relevant information about the current recruitment and selection process in order to identify opportunities for implementing innovative technologies to improve the efficiency, accuracy, and speed of candidate selection.

The analysis suggests that integrating these technological tools into ÉNHMED S.A.'s selection process could enhance efficiency, reduce hiring times, and enable a more accurate and objective evaluation of candidates. Specific recommendations are proposed regarding the adoption of digital platforms, human resources management software, artificial intelligence, virtual

interviews, and psychometric assessments to optimize the selection process and align it with current market best practices and trends.

It is also suggested to incorporate emerging trends such as inclusive recruitment, gamification and big data analysis to further optimize the selection process and align it with the best practices and latest trends in the industry.

Keywords: technological tools, optimization, recruitment, personnel selection, artificial intelligence, digital platforms, trends, efficiency, competitiveness, inclusive recruitment, gamification.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1. Antecedentes internacionales y nacionales

En los últimos años, la optimización de los procesos de reclutamiento y selección de personal ha sido un objetivo central para las organizaciones que buscan aumentar su competitividad. Con la integración de herramientas tecnológicas avanzadas, las empresas han logrado mejorar la eficiencia, la precisión y la equidad en sus decisiones de contratación. Tecnologías como la inteligencia artificial, el análisis de datos, los chatbots, las plataformas de evaluación digital y la gamificación se han convertido en componentes esenciales dentro de la estrategia de recursos humanos, transformando la forma en que se gestionan los procesos de selección. La gamificación, en particular, ha introducido elementos lúdicos que permiten a las organizaciones evaluar a los candidatos de manera dinámica, atractiva y efectiva. Además, estas innovaciones no solo optimizan los costos y tiempos de contratación, sino que también mejoran la experiencia de los candidatos, ofreciendo una ventaja competitiva en el dinámico y exigente mercado laboral actual.

En un estudio realizado por Benavides (2017), en su trabajo titulado *Las Herramientas Tecnológicas Y Su Contribución En Los Procesos De Selección Del Talento Humano*, se explora cómo el uso de plataformas digitales y herramientas de reclutamiento en línea están transformando el proceso de selección en Colombia. La investigación abarca 50 empresas de diferentes sectores y los resultados obtenidos indican que el uso de plataformas de reclutamiento en línea, que incluyen herramientas de análisis de currículums y entrevistas virtuales, ha optimizado los tiempos de selección y ha mejorado la calidad de reclutamiento al permitir una evaluación más objetiva y eficiente de los candidatos. Además, la automatización de los primeros filtros ha permitido que los departamentos de recursos humanos puedan enfocarse en las fases más estratégicas del proceso, como las entrevistas y la integración cultural.

Por su parte, la investigación desarrollada por Mora (2019), titulada *Evaluación del grado de conocimiento de la inteligencia artificial en la gestión del talento humano y las implicaciones en las funciones laborales en la provincia de San José durante el periodo 2018-2019*, tiene como objetivo general evaluar el grado de conocimiento sobre inteligencia artificial entre los profesionales en gestión de talento humano y sus implicaciones en las funciones laborales.

El estudio se centra en una población de profesionales del área de gestión del talento humano de la provincia de San José y de estudiantes de la carrera de administración de Recursos Humanos, utilizando como metodología principal encuestas aplicada a través de LinkedIn. Dentro de los resultados, se evidencia una percepción mixta: algunos profesionales consideran que la inteligencia artificial puede desencadenar un “apocalipsis laboral” desplazando trabajadores, mientras otros creen que generará nuevas oportunidades, destacando que las habilidades blandas humanas son un recurso irremplazable (Mora, 2019, p.23).

De la investigación realizada se concluye que el crecimiento tecnológico exige una mayor preparación profesional para aprovechar las herramientas de IA en el ámbito laboral, así como la necesidad de diseñar estrategias para la convivencia entre robots y humanos en las organizaciones. Asimismo, se resalta la importancia de la educación continua y la formación en competencias digitales para enfrentar los desafíos de la Cuarta Revolución Industrial (p.26)

Por otro lado, Nikolaou (2021), titulado *¿What is the Role of Technology in Recruitment and Selection?*, se analiza cómo las tecnologías emergentes están redefiniendo los procesos de selección de personal en Europa. La población de este estudio estuvo conformada por 200 empresas multinacionales. Se destaca que la integración de tecnologías como el análisis de datos, sistemas de recomendación y chatbots de reclutamiento está mejorando la experiencia del candidato al hacer el proceso de selección más interactivo y personalizado. Los resultados indican que el uso de estas tecnologías no solo facilita el acceso a una mayor cantidad de candidatos, sino que también mejora la calidad de las contrataciones al permitir una mejor alineación de los perfiles con las necesidades organizacionales.

En un estudio realizado por Wongsansukcharoen y Teweeipaiboonwong (2022) titulado *Effect of innovations in human resource practices, innovation capabilities, and competitive advantage on small and medium enterprises' performance in Thailan*, se explora cómo la adopción de herramientas tecnológicas en la gestión de recursos humanos impacta el desempeño de las pequeñas y medianas empresas en Tailandia. La población estudiada estuvo conformada por 250 pequeñas y medianas empresas. Los resultados revelan que las empresas que implementan innovaciones tecnológicas, como sistemas de seguimiento de candidatos (ATS) y herramientas de evaluación automatizada, experimentan un aumento notable en la eficiencia de sus procesos de selección, lo que se traduce en una mejora significativa en su competitividad y desempeño organizacional. Este estudio resalta cómo la tecnología puede reducir considerablemente el tiempo de contratación y asegurar la selección de candidatos más alineados con los requisitos específicos de las empresas.

La investigación desarrollada por Carrasco y Gómez (2022), titulada *Evolución del reclutamiento y la gamificación como herramienta de selección del capital humano en las organizaciones*, tiene como objetivo realizar una revisión de la literatura sobre el reclutamiento y la gamificación como herramienta para la selección de capital humano. El estudio destaca que la gamificación permite fortalecer habilidades técnicas y blandas mediante juegos lúdicos y actividades recreativas que mejoran la integración, el trabajo en equipo y la toma de decisiones de los empleados. Los autores concluyen que, aunque la gamificación no es una metodología nueva, su implementación estratégica en recursos humanos ha demostrado ser eficaz para atraer y retener talento en las organizaciones.

Por su parte, el trabajo de Gallego (2022), titulado *Gamificación en la gestión de recursos humanos: proceso de selección de personal*, presentado en la Universidad del Valle, analiza cómo la gamificación se integra en los procesos de selección y sus beneficios en la gestión del talento humano. Utilizando una revisión de nueve estudios, el autor identifica que la gamificación mejora la experiencia del candidato, promoviendo un mayor compromiso y rendimiento durante

los procesos de selección. Asimismo, destaca que la implementación de estrategias gamificadas fomenta un ambiente más inclusivo y eficiente.

Finalmente, Murugesan et al. (2023), en su investigación titulada *A study of Artificial Intelligence impacts on Human Resource Digitalization in Industry 4.0*, analizan los efectos de la inteligencia artificial (IA) en la digitalización de los procesos de recursos humanos dentro de la industria 4.0. La investigación, llevada a cabo con una muestra de 120 empresas tecnológicas en India, concluye que la inteligencia está revolucionando el proceso de selección, permitiendo a las organizaciones filtrar a los candidatos con mayor precisión y rapidez, además de mejorar la experiencia del candidato. Al utilizar algoritmos que analizan grandes volúmenes de datos, las empresas pueden identificar patrones y hacer predicciones más certeras sobre el rendimiento futuro de los postulantes, lo que optimiza la toma de decisiones durante el proceso de selección.

Los estudios mencionados destacan una tendencia global en la que las herramientas tecnológicas, desde plataformas de reclutamiento en línea hasta el uso de inteligencia artificial, automatización y gamificación, están transformando los procesos de selección de personal. Las empresas que adoptan estas tecnologías no solo logran reducir costos y tiempos, sino que también incrementan la eficiencia en la selección y mejoran la calidad de las contrataciones. La gamificación al introducir dinámicas de juego en los procesos de evaluación permite una experiencia más atractiva y precisa, favoreciendo una mejor adecuación de los candidatos a los roles. En conjunto, estas innovaciones proporcionan una ventaja competitiva más significativa, permitiendo a las organizaciones adaptarse de manera más ágil y efectiva a las demandas del mercado laboral actual.

1.1.2. Delimitación del problema

La presente investigación se llevó a cabo durante el primer cuatrimestre de 2025, en la empresa ÉNHMED S.A., ubicada en la provincia de San José (Costa Rica).

1.1.3. Justificación

El entorno empresarial actual está marcado por avances tecnológicos rápidos, lo que ha generado una necesidad de adaptar las estrategias de recursos humanos para hacerlas más eficientes y efectivas. En este contexto, el uso adecuado de herramientas tecnológicas y el análisis de las tendencias emergentes en la optimización del proceso de reclutamiento y selección de personal se presentan como una necesidad para las empresas que buscan mantenerse competitivas y atraer el talento más adecuado.

La empresa ÉNHMED S.A., ubicada en Barrio Escalante, ha logrado mantener un proceso de reclutamiento y selección de personal efectivo y sin dificultades significativas. Sin embargo, para seguir mejorando y consolidado su competitividad, es necesario evaluar las herramientas tecnológicas y las tendencias emergentes que están revolucionando este ámbito. La adopción de tecnologías avanzadas, como plataformas de reclutamiento en línea, inteligencia artificial para selección de perfiles, y software especializado en gestión de talento humano, puede permitir a la empresa incrementar la precisión y eficiencia de su proceso de selección, reduciendo tiempos y optimizando recursos.

El uso adecuado de herramientas tecnológicas no solo facilita la gestión del reclutamiento, sino que también permite a las empresas mejorar la experiencia tanto de los reclutadores como de los candidatos. Al incorporar tendencias como la automatización de tareas repetitivas, el análisis de grandes volúmenes de datos y la personalización del proceso de selección, las organizaciones pueden lograr un mejor fit entre los perfiles contratados y la cultura organizacional, lo que se traduce en un equipo más motivado y productivo.

El estudio de estas herramientas y tendencias es esencial para fortalecer aún más el proceso de reclutamiento de ÉNHMED S.A. y garantizar que la empresa continúe atrayendo y reteniendo a los mejores talentos. Este análisis permitirá no solo una mejora en la eficiencia de los procesos, sino también un avance en la calidad de las contrataciones, lo cual tiene un impacto directo en el desempeño y crecimiento de la organización.

Como futura profesional en Administración de Recursos Humanos, es crucial profundizar en el uso de la tecnología aplicada a la gestión del talento humano. Este estudio ofrecerá recomendaciones basadas en tendencias actuales en reclutamiento y selección de personal, permitiendo a ÉNHMED S.A. optimizar su proceso y seguir siendo una empresa competitiva, atractiva para el talento, y en constante evolución.

1.2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

Cada vez más empresas, al enfrentarse a mercados competitivos y en constante evolución, buscan optimizar sus procesos internos mediante la implementación de herramientas tecnológicas avanzadas. En este contexto, la gestión de reclutamiento y selección de personal ha cobrado una relevancia creciente, ya que una contratación eficiente y adecuada impacta directamente en la productividad y el éxito organizacional.

Este fenómeno ha motivado a la presente investigación, con el fin de ampliar el conocimiento sobre las tendencias y herramientas tecnológicas aplicadas a este proceso. Por lo tanto, lo expuesto da lugar a la siguiente pregunta:

¿Cómo influyen las herramientas tecnológicas y tendencias para la optimización del proceso de reclutamiento y selección de personal para la empresa ÉNHMED S.A. ubicada en Barrio Escalante en el primer cuatrimestre del 2025?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo general

Analizar las herramientas tecnológicas y tendencias para la optimización del proceso de reclutamiento y selección de personal para la empresa ÉNHMED S.A., ubicada en Barrio Escalante, durante el primer cuatrimestre del 2025.

1.3.2. Objetivos específicos

1. Identificar la gestión actual del proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa ÉNHMED S.A., para la aplicación de áreas de oportunidad para su optimización.
2. Determinar los factores y oportunidades que enfrenta ÉNHMED S.A. en el proceso de reclutamiento y selección, para la posterior sugerencia de nuevas herramientas tecnológicas y tendencias que optimicen la captación de talento.
3. Elaborar recomendaciones de mejora en relación con las herramientas tecnológicas que se están aplicando para la mejora del proceso de reclutamiento y selección en ÉNHMED S.A., con el objetivo de optimizar la calidad y eficiencia del proceso.

CAPÍTULO II. MARCO REFERENCIAL

2.1. MARCO TEÓRICO

2.1.1. Reclutamiento

El reclutamiento es un proceso fundamental en la gestión de recursos humanos, ya que se encarga de atraer a los candidatos adecuados para llenar los puestos necesarios en una organización. Según Chiavenato (2020), el reclutamiento es el conjunto de acciones que realiza una organización para atraer, comunicar y ofrecer oportunidades de empleo al mercado de talentos, con el objetivo de cubrir sus necesidades de recursos humanos. Este proceso no se limita a la difusión de las vacantes, sino que debe tener la capacidad de atraer a candidatos que respondan a las competencias y requisitos necesarios para la organización. Es un proceso de comunicación bidireccional en el que la organización divulga sus oportunidades laborales y atrae a los individuos que cumplen con los perfiles requeridos. (p.99)

De acuerdo con Chiavenato (2017), el reclutamiento también se considera un sistema de información en el que la organización investiga y utiliza fuentes externas e internas para atraer a un número suficiente de candidatos calificados. Este proceso está basado en las necesidades presentes y futuras de la organización, lo cual implica una planificación adecuada para garantizar que las vacantes sean llenadas con personas que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales. Para que el reclutamiento sea efectivo, se deben considerar tres etapas clave: la investigación interna de las necesidades de la organización, la investigación del mercado externo de recursos humanos y la definición de las técnicas más apropiadas para atraer a los candidatos. (p.128)

El proceso de reclutamiento es, por lo tanto, un fenómeno dinámico que involucra la interacción entre la organización y los candidatos potenciales. El éxito de este proceso depende no solo de la capacidad de la organización para comunicar las vacantes, sino también de su habilidad para atraer a los perfiles adecuados, ofreciendo un entorno laboral que sea atractivo y

adecuado a las expectativas de los candidatos. En este sentido, el reclutamiento se convierte en una herramienta clave para el fortalecimiento y desarrollo del capital humano dentro de las organizaciones.

2.1.2. Proceso de reclutamiento

El proceso de reclutamiento es una fase fundamental en la gestión del talento humano, ya que permite a las organizaciones identificar, atraer y seleccionar a los candidatos más idóneos para cubrir las necesidades de personal. Este proceso no solo implica la búsqueda de talento, sino también una planificación estratégica que garantice la alineación entre las competencias requeridas y los objetivos organizacionales. En un entorno cada vez más digitalizado, el reclutamiento ha evolucionado para incorporar herramientas y estrategias que optimizan la eficiencia y efectividad del proceso. Según SesameHR (2024): “El proceso de reclutamiento de personal implica varias etapas, que pueden variar según la organización y sus necesidades específicas.” (párr.5)

2.1.2.1. Preparación del reclutamiento

Álvaro (2023) explica que “La fase de preparación es fundamental en todos los procesos de selección: sin una base sólida sobre el perfil que buscamos no lograremos resultados óptimos.” (párr.8) De igual manera nos indica que esta fase incluye las siguientes subfases:

- 1. Elaboración del informe de previsión:** Para comenzar, es necesario realizar una previsión de necesidades. Esto implica analizar factores como las jubilaciones previstas, los planes de expansión de la empresa o las necesidades específicas de los departamentos. Toda esta información se recopila en un informe de previsión, que servirá como guía para identificar las vacantes que deben cubrirse.
- 2. Propuesta de requisitos del puesto:** Una vez identificada la necesidad de reclutamiento, se elabora una propuesta que detalla los requisitos básicos del

puesto. Esto incluye aspectos como el salario ofrecido, el tipo de contrato, la formación mínima requerida y una descripción breve del perfil ideal. Esta propuesta ayuda a alinear las expectativas de la empresa con las características del candidato que se busca.

- 3. Descripción analítica del puesto:** Para documentar el proceso de manera efectiva, es esencial realizar una descripción analítica del puesto. Esta descripción debe incluir las verdaderas necesidades de formación, las responsabilidades que asumirá el nuevo empleado y las funciones específicas que desempeñará. Además, se deben considerar las condiciones ambientales, físicas y de estrés asociadas al puesto. El resultado es un informe detallado que servirá como referencia durante todo el proceso de reclutamiento.
- 4. Definición del perfil psicológico:** Con la información recopilada, se elabora un perfil psicológico del candidato ideal. Este perfil incluye las actitudes y competencias deseables, así como aquellas que podrían ser beneficiosas para la empresa. Este paso es crucial para garantizar que el proceso de selección se enfoque en encontrar al candidato que mejor se ajuste al puesto y a la cultura organizacional (párr.9-17)

La fase de preparación es la columna vertebral del proceso de reclutamiento. Una planificación cuidadosa y detallada no solo asegura que se identifiquen las necesidades correctas, sino que también reduce el riesgo de rotación temprana. Según un estudio de Deloitte, el 22 % de los nuevos empleados abandonan su trabajo en los primeros 45 días, lo que subraya la importancia de definir claramente el perfil del puesto y las expectativas desde el inicio.

2.1.2.2. Acción de reclutamiento

Una vez completada la fase de preparación, se procede a la acción de reclutamiento. Esta fase implica la búsqueda activa de candidatos y la evaluación de sus perfiles para identificar a los más adecuados. Los pasos clave en esta fase según Álvaro (2023) son:

- 1. Establecer plazos de recepción de currículums:** Es fundamental definir cómo y cuándo los candidatos enviarán sus currículums, así como el plazo para que la empresa responda. Esto garantiza un proceso organizado y eficiente.
- 2. Concertar entrevistas y pruebas:** Después de una criba inicial de currículums, se programan entrevistas y pruebas para evaluar a los candidatos. Estas pruebas pueden incluir entrevistas telefónicas, pruebas técnicas o evaluaciones psicométricas, dependiendo de las necesidades del puesto.
- 3. Elegir el perfil adecuado:** En función de los resultados de las entrevistas y pruebas, se selecciona al candidato que mejor se ajusta al perfil definido en la fase de preparación. Esta decisión debe basarse en criterios objetivos y alinearse con los objetivos estratégicos de la organización (párr.18-21).

La acción de reclutamiento es una fase crítica que requiere un equilibrio entre eficiencia y precisión. El uso de herramientas digitales, como los Sistemas de Seguimiento de Solicitantes (ATS), puede agilizar el proceso de selección y reducir el margen de error. Sin embargo, es importante no perder de vista el factor humano, ya que la intuición y el juicio del reclutador siguen siendo esenciales para identificar al candidato ideal.

2.1.2.3. Acogida

El proceso de reclutamiento no termina con la firma del contrato; la fase de acogida es crucial para garantizar que el nuevo empleado se adapte adecuadamente a su puesto y a la cultura organizacional. Esta fase de acuerdo con Álvaro (2023) incluye:

1. **Transmisión de la cultura empresarial:** El nuevo empleado debe familiarizarse con los valores, normas y prácticas de la empresa. Esto puede lograrse mediante presentaciones, reuniones con compañeros y la entrega de materiales informativos.
2. **Asignación de un tutor o mentor:** Designar a un empleado experimentado como tutor o mentor puede facilitar la adaptación del nuevo empleado. Esta persona puede guiar al recién llegado, responder sus preguntas y ayudarlo a integrarse en el equipo.
3. **Establecimiento de objetivos claros:** Es importante comunicar al nuevo empleado lo que se espera de él y cómo puede crecer dentro de la organización. Esto incluye la definición de objetivos a corto y largo plazo, así como la entrega de un manual con preguntas frecuentes y el organigrama de la empresa.
4. **Seguimiento y retroalimentación:** Durante los primeros meses, es esencial realizar un seguimiento del desempeño del nuevo empleado y proporcionarle retroalimentación constructiva. Esto no solo ayuda al empleado a mejorar, sino que también refuerza su compromiso con la organización (párr.22-23).

La fase de acogida es tan importante como las anteriores, ya que determina la experiencia inicial del empleado y su capacidad para integrarse en la organización. Un proceso de acogida bien estructurado no solo reduce la probabilidad de rotación temprana, sino que también fomenta la satisfacción y el compromiso del empleado. En un entorno laboral competitivo, una acogida efectiva puede marcar la diferencia entre un empleado comprometido y uno que busca nuevas oportunidades.

El proceso de reclutamiento, compuesto por las fases de preparación, acción de reclutamiento y acogida, es una actividad estratégica que permite a las organizaciones identificar, atraer y retener al talento más adecuado. En un entorno laboral cada vez más competitivo, un reclutamiento efectivo no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también fortalece la cultura

organizacional y contribuye al éxito a largo plazo de la empresa. Además, al priorizar la experiencia del candidato y fomentar un entorno inclusivo, las organizaciones no solo atraen a los mejores talentos, sino que también construyen una cultura sólida y sostenible.

2.1.3. Planeación y previsión de la fuerza laboral

La planeación y previsión de la fuerza laboral es un proceso estratégico que consiste en determinar qué puestos necesitará cubrir una organización en el futuro y cómo se llevará a cabo dicha cobertura. Su principal objetivo es identificar y eliminar las brechas entre las necesidades proyectadas de personal y las capacidades de los empleados actuales para satisfacer esas demandas (Dessler, 2020, p.132). Este proceso es fundamental para garantizar que la empresa cuente con el talento adecuado en el momento oportuno, lo que contribuye a su competitividad y sostenibilidad a largo plazo. Como señala Dessler (2022), "el administrador debe participar en la planeación de la fuerza laboral antes de reclutar y contratar empleados (p.132)", ya que sin una comprensión clara de las necesidades futuras, el reclutamiento carecería de dirección y eficacia.

La planeación de la fuerza laboral no es un proceso aislado; debe estar integrado en la estrategia general de la organización. En un entorno empresarial dinámico, donde los cambios tecnológicos, económicos y sociales ocurren a un ritmo acelerado, las empresas deben anticiparse a las necesidades futuras de talento para mantenerse competitivas. Por ejemplo, una empresa que planea expandirse a nuevos mercados o lanzar una línea de productos innovadores debe asegurarse de contar con el personal capacitado para llevar a cabo estas iniciativas. Sin una planeación adecuada, las organizaciones corren el riesgo de enfrentar escasez de talento, lo que puede retrasar proyectos clave y afectar negativamente su rentabilidad.

Además, la planeación de la fuerza laboral no solo se trata de cubrir vacantes, sino también de desarrollar el talento interno. Las organizaciones que invierten en la capacitación y el desarrollo de sus empleados actuales no solo reducen los costos asociados con el reclutamiento externo, sino que también fomentan la lealtad y el compromiso de su fuerza laboral. Esto es

especialmente relevante en un contexto donde la retención de talento se ha convertido en un desafío crítico para muchas empresas.

El proceso de planeación de la fuerza laboral sigue una metodología estructurada que se divide en tres componentes principales:

1) Estrategias y planeación de la fuerza laboral

La planeación de la fuerza laboral debe integrarse en la estrategia general de la empresa, ya que decisiones como expansiones, reducciones o nuevos proyectos impactan directamente en las necesidades de personal. Según Dessler (2022), "los planes de empleo se basan en pronósticos; suposiciones básicas sobre el futuro" (p.134), lo que implica alinear la planeación de personal con los objetivos organizacionales.

El administrador debe realizar tres pronósticos clave: necesidades de personal (demanda), oferta de candidatos internos y oferta de candidatos externos. Estos pronósticos ayudan a identificar brechas y desarrollar planes, como capacitación o reclutamiento, para cubrir las necesidades futuras. Por ejemplo, una empresa puede decidir promover empleados actuales o contratar externamente, dependiendo de sus objetivos (Dessler, 2022, p.134).

La alineación entre la planeación de la fuerza laboral y la estrategia organizacional es fundamental, pero muchas empresas no logran integrar estos procesos de manera efectiva. Un error común es que los departamentos de recursos humanos trabajen de manera aislada, sin una comunicación fluida con los líderes de negocio. Para evitar esto, es esencial que los administradores participen activamente en la planeación de la fuerza laboral y que se establezcan mecanismos de retroalimentación entre las áreas.

2) Pronóstico de necesidades de capacitación

El pronóstico de necesidades de personal es un proceso clave para determinar cuántas personas y qué habilidades requerirá una organización en el futuro. Este pronóstico se basa en factores como la demanda de productos o servicios, la tasa de rotación, la productividad y los cambios en los objetivos estratégicos de la empresa. Según Dessler (2022), "el pronóstico de la demanda de fuerza laboral comienza con la estimación de cuál será la demanda de sus productos o servicios" (p. 134). A corto plazo, los administradores deben considerar pronósticos diarios, semanales y estacionales, mientras que, a largo plazo, se basan en tendencias económicas y conversaciones con clientes.

Para realizar este pronóstico, se utilizan herramientas como el análisis de tendencias, que estudia los niveles de personal en años anteriores; el análisis de razones, que relaciona factores como el volumen de ventas con el número de empleados necesarios; y el diagrama de dispersión, que grafica la relación entre variables como el tamaño de la empresa y la cantidad de personal requerido. (Dessler, 2022, p. 134).

El pronóstico de necesidades de personal es uno de los aspectos más desafiantes de la planeación de la fuerza laboral, ya que implica prever escenarios futuros en un entorno incierto. Para mejorar la precisión de estos pronósticos, las organizaciones deben combinar métodos cuantitativos, como el análisis de tendencias, con enfoques cualitativos, como la consulta a expertos y la participación de los líderes de negocio. Además, es crucial que las empresas monitoreen constantemente los cambios en el mercado y ajusten sus pronósticos en consecuencia.

3) Pronóstico de la oferta de candidatos internos y externos

El pronóstico de la oferta de candidatos internos es esencial para determinar qué empleados actuales están calificados o capacitados para ocupar las vacantes proyectadas en la organización. Este proceso complementa el pronóstico de demanda de personal, ya que responde a la pregunta: "¿Quiénes dentro de la empresa pueden cubrir estas necesidades?".

Según Dessler (2022), "la mayoría de las empresas comienzan con posibles candidatos internos" (p.136), utilizando herramientas como inventarios de habilidades, diagramas de reemplazo de personal y análisis Markov.

Por otro lado, cuando no hay suficientes candidatos internos calificados para cubrir las vacantes proyectadas, las organizaciones recurren a candidatos externos (Dessler, 2022, 137). Pronosticar la disponibilidad de talento externo implica analizar el mercado laboral, considerando factores como las tasas de desempleo, las tendencias económicas y las proyecciones ocupacionales.

Además, es importante considerar las habilidades que los candidatos externos pueden carecer, como matemáticas, comunicación y trabajo en equipo, lo que puede influir en los planes de capacitación de la empresa (Dessler, 2022, p.138). Los empleadores deben asegurarse de tratar a los candidatos con cortesía y responder a sus comentarios para mantener una imagen positiva.

El pronóstico de la oferta de candidatos internos es una oportunidad para fortalecer el desarrollo del talento dentro de la organización. Sin embargo, muchas empresas subutilizan herramientas como los inventarios de habilidades o los diagramas de reemplazo, lo que limita su capacidad para identificar y preparar a los empleados para roles futuros. Por otro lado, al recurrir a candidatos externos, es fundamental que las organizaciones mantengan una imagen positiva, tratando a los candidatos con respeto y proporcionando retroalimentación oportuna. Esto no solo mejora la reputación de la empresa, sino que también atrae a talento de alta calidad.

En resumen, la planeación y previsión de la fuerza laboral es un proceso integral que combina estrategias, pronósticos y herramientas para garantizar que la organización cuente con el talento necesario para alcanzar sus objetivos estratégicos. Este proceso no solo permite identificar y cubrir brechas de habilidades, sino también desarrollar el talento interno y mantener una imagen positiva en el mercado laboral. Sin embargo, para maximizar su efectividad, es esencial que las organizaciones integren la planeación de la fuerza laboral en su estrategia

general, utilicen métodos de pronóstico precisos y fomenten una cultura de desarrollo y retención de talento.

En un mundo laboral cada vez más competitivo y cambiante, la planeación de la fuerza laboral no es un lujo, sino una necesidad estratégica. Las organizaciones que invierten en este proceso no solo están asegurando su éxito a corto plazo, sino también construyendo una base sólida para el futuro.

2.1.4. Tipos de reclutamiento

El reclutamiento de personal es un proceso estratégico que permite a las organizaciones identificar y atraer a los candidatos más adecuados para cubrir sus necesidades de talento. Este proceso no se limita a un único enfoque, ya que las organizaciones pueden optar por diferentes tipos de reclutamiento según sus objetivos, recursos y contexto. Según Chiavenato (2017), el mercado de recursos humanos está compuesto por candidatos que pueden estar empleados (en alguna empresa) o disponibles (desempleados), y estos pueden ser tanto reales (que buscan empleo o desean cambiar de empleo) como potenciales (que no buscan empleo) (p.133). Los tipos de reclutamiento se clasifican principalmente en reclutamiento interno, reclutamiento externo y reclutamiento mixto, aunque en la actualidad también se ha incorporado el reclutamiento 2.0, 3.0, 4.0 y 5.0, que utilizan tecnologías avanzadas para optimizar el proceso.

2.1.4.1 Reclutamiento interno

El reclutamiento interno es un proceso mediante el cual las organizaciones buscan llenar vacantes promoviendo o reubicando a sus empleados actuales. Según Chiavenato (2017), este tipo de reclutamiento ocurre cuando la empresa decide cubrir una posición mediante el reacomodo de su personal, ya sea a través de ascensos (movimiento vertical), transferencias (movimiento horizontal) o transferencias con ascensos (movimiento diagonal) (pp.133-134). Este

enfoque se basa en la idea de aprovechar el talento ya existente dentro de la organización, lo que permite a los empleados crecer y desarrollarse profesionalmente.

El reclutamiento interno implica varias acciones como:

- **Ascensos:** Movimiento vertical de un empleado a un puesto de mayor responsabilidad.
- **Transferencias:** Movimiento horizontal de un empleado a un puesto de similar nivel, pero en otra área o departamento.
- **Transferencia con ascensos:** Movimiento diagonal que combina un cambio de área con un aumento de responsabilidad.
- **Programas de desarrollo y planes de carrera:** Herramientas que permiten a los empleados prepararse para futuras oportunidades dentro de la organización (Chiavenato, 2017, p.134).

El reclutamiento interno no solo es una estrategia eficiente para cubrir vacantes, sino que también es una herramienta poderosa para fomentar la lealtad y el compromiso de los empleados. Al ofrecer oportunidades de crecimiento dentro de la organización, las empresas no solo retienen talento, sino que también fortalecen su cultura organizacional. Sin embargo, es crucial que este proceso sea transparente y basado en criterios objetivos para evitar percepciones de favoritismo o inequidad.

2.1.4.1.1. Ventajas del reclutamiento interno

El reclutamiento interno tiene varias ventajas, entre ellas Chiavenato (2017) destaca:

- **Económico:** Reduce costos asociados con anuncios, agencias de reclutamiento y procesos de integración de nuevos empleados.
- **Rápido:** Evita las demoras típicas del reclutamiento externo, como la espera de candidatos o la liberación de empleados de sus trabajos anteriores.

- **Mayor validez y seguridad:** La empresa ya conoce al candidato, su desempeño y su adaptación a la cultura organizacional.
- **Motivación para los empleados:** Fomenta un ambiente de crecimiento y desarrollo profesional, lo que aumenta la moral y el compromiso.
- **Aprovecha las inversiones en capacitación:** La empresa obtiene un retorno de la inversión en la formación de sus empleados (p.134-135)

Las ventajas del reclutamiento interno son evidentes, especialmente en términos de costos y tiempo. Sin embargo, es importante que las organizaciones no dependan exclusivamente de este enfoque, ya que puede limitar la diversidad de pensamiento y la innovación. Un equilibrio entre reclutamiento interno y externo puede ser la clave para mantener una fuerza laboral dinámica y competitiva.

2.1.4.1.2. Desventajas del reclutamiento interno

A pesar de sus ventajas, el reclutamiento interno también presenta algunas desventajas:

- **Limitación de talento:** Puede generar un estancamiento si los empleados no tienen el potencial necesario para ascender.
- **Conflictos internos:** Puede crear rivalidades o resentimientos entre los empleados que no son seleccionados.
- **Falta de innovación:** Los empleados pueden volverse demasiado apegados a las políticas y cultura de la organización, limitando la creatividad.
- **Principio de Peter:** Promover a los empleados hasta su nivel de incompetencia puede afectar negativamente el desempeño organizacional (Chiavenato, 2017, p.135).

Las desventajas del reclutamiento interno, como la limitación de talento y la falta de innovación, subrayan la importancia de complementar este enfoque con estrategias externas. Además, las organizaciones deben implementar programas de desarrollo continuo para asegurar que los empleados promovidos estén realmente preparados para asumir nuevas responsabilidades, evitando así el principio de Peter.

El reclutamiento interno se basa en una serie de datos e informaciones relacionadas con otros subsistemas de la organización, como los resultados de las evaluaciones de desempeño, la participación en programas de capacitación y entrenamiento, y el análisis y descripción de los puestos actuales y futuros. Además, se consideran los planes de carrera y movilización de personal, que permiten evaluar la trayectoria más adecuada para los empleados y determinar si están preparados para ascensos o transferencias (Chiavenato, 2017, p.134). Este enfoque permite a la empresa tomar decisiones informadas sobre la promoción interna, asegurando que los candidatos seleccionados cuenten con las habilidades y experiencia necesarias para asumir nuevas responsabilidades, al tiempo que se fomenta un ambiente de crecimiento y desarrollo profesional.

2.1.4.2. Reclutamiento externo

El reclutamiento externo es un proceso mediante el cual las organizaciones buscan llenar vacantes atrayendo candidatos que no forman parte de la empresa. Según Chiavenato (2017), este tipo de reclutamiento se enfoca en candidatos que pueden estar empleados en otras organizaciones o disponibles en el mercado laboral. El reclutamiento externo implica el uso de diversas técnicas, como anuncios en periódicos, agencias de reclutamiento, ferias de empleo y reclutamiento por internet, entre otros. (p.136)

El reclutamiento externo es fundamental para las organizaciones que buscan renovar su talento o incorporar habilidades y perspectivas nuevas. Sin embargo, su éxito depende de la elección adecuada de las técnicas de reclutamiento, que deben alinearse con los objetivos de la

empresa y las características del puesto. Además, es crucial que las organizaciones evalúen cuidadosamente el equilibrio entre el costo y el tiempo invertido en cada técnica, ya que esto puede afectar significativamente la eficiencia del proceso.

2.1.4.2.1. Técnicas de reclutamiento externo

Chiavenato (2017) menciona que las técnicas más comunes de reclutamiento externo incluyen:

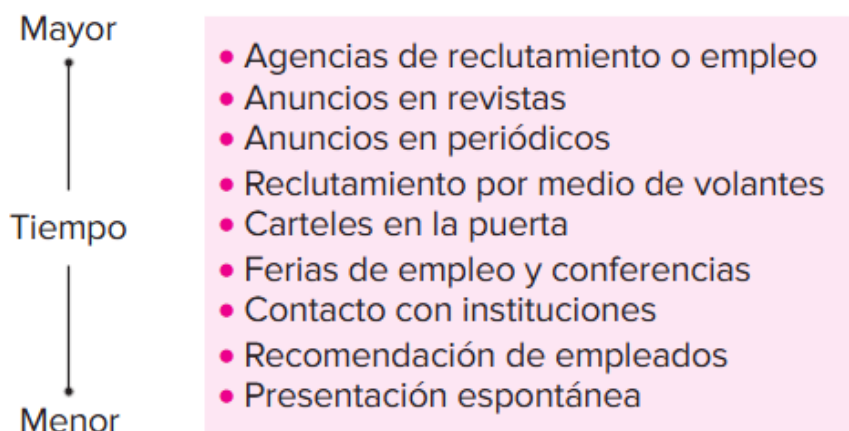
- **Agencias de reclutamiento o empleo:** Empresas especializadas en la búsqueda y selección de candidatos.
- **Anuncios en periódicos y revistas:** Publicación de ofertas de empleo en medios impresos.
- **Reclutamiento por internet:** Uso de portales de empleo, redes sociales y sitios web corporativos.
- **Carteles en la puerta de la empresa:** Publicaciones de vacantes en lugares visibles de la organización.
- **Ferias de empleo y conferencias:** Participación en eventos dedicados a la búsqueda de talento.
- **Recomendación de empleados:** Utilización de referencias de los empleados actuales.
- **Presentación espontánea:** Candidatos que se postulan sin una oferta específica (p.137).

La elección de las técnicas de reclutamiento externo debe basarse en un análisis cuidadoso de las necesidades de la organización y del perfil del puesto. Por ejemplo, mientras que las agencias de reclutamiento pueden ser ideales para roles especializados, las ferias de empleo son más efectivas para atraer talento joven o recién egresado. Además, el uso de

técnicas digitales, como el reclutamiento por internet, ha ganado relevancia en los últimos años debido a su alcance global y su capacidad para llegar a candidatos pasivos.

La elección de estas técnicas depende en gran medida de dos factores clave: el tiempo y el costo. Como se muestra en la Figura 1, algunas técnicas, como la presentación espontánea y la recomendación de empleados, son más económicas y rápidas, mientras que otras, como las agencias de reclutamiento y los anuncios en periódicos, pueden ser más costosas y tardadas.

Figura 1. Datos básicos para el reclutamiento interno.



Fuente: Chiavenato (2017).

2.1.4.2.2. Ventajas del reclutamiento externo

El reclutamiento externo tiene varias ventajas, entre ellas Chiavenato (2017) destaca:

- **Incorporación de nuevas ideas y enfoques:** Incorporación de nuevas ideas y enfoques: Atrae talento con perspectivas frescas y habilidades innovadoras.
- **Renovación del talento:** Permite a la organización rejuvenecer su fuerza laboral y adaptarse a nuevas demandas del mercado.
- **Amplia base de candidatos:** Ofrece una mayor variedad de perfiles y habilidades para elegir (p.139).

El reclutamiento externo no solo permite a las organizaciones acceder a un conjunto de talento más amplio, sino que también fomenta la diversidad y la inclusión. Al atraer candidatos de diferentes orígenes y experiencias, las empresas pueden enriquecer su cultura organizacional y mejorar su capacidad para innovar. Sin embargo, es fundamental que las organizaciones diseñen estrategias de reclutamiento externo que sean inclusivas y libres de sesgos, garantizando que todos los candidatos tengan las mismas oportunidades.

2.1.4.2.3. Desventajas del reclutamiento externo

A pesar de sus ventajas, el reclutamiento externo también presenta algunas desventajas:

- **Mayor costo:** Puede ser más costoso debido a los gastos en anuncios, agencias de reclutamiento y procesos de selección.
- **Tiempo prolongado:** El proceso puede ser más lento, especialmente si se requiere liberar a los candidatos de sus empleos anteriores.
- **Inseguridad en la selección:** La empresa no conoce al candidato de antemano, lo que puede generar incertidumbre sobre su adaptación y desempeño (Chiavenato, 2017, p.139).

Aunque el reclutamiento externo ofrece numerosas ventajas, también presenta desafíos significativos que las organizaciones deben abordar. Por ejemplo, el alto costo y el tiempo prolongado pueden ser barreras para empresas con recursos limitados. Además, la falta de familiaridad con los candidatos externos puede llevar a decisiones de contratación menos informadas. Para mitigar estos riesgos, es recomendable combinar el reclutamiento externo con evaluaciones rigurosas, como pruebas técnicas y entrevistas estructuradas, que permitan obtener una visión más completa del candidato.

2.1.4.3. Reclutamiento mixto

El reclutamiento mixto es un enfoque que combina tanto el reclutamiento interno como el externo, permitiendo a las organizaciones aprovechar las ventajas de ambos métodos. Según Chiavenato (2017), este tipo de reclutamiento es común en la práctica, ya que las empresas no suelen limitarse a un solo método para cubrir sus vacantes. El reclutamiento mixto busca equilibrar la promoción interna con la incorporación de talento externo, lo que permite a la organización mantener un equilibrio entre la estabilidad interna y la innovación que puede aportar el talento externo. (p.140)

2.1.4.3.1. Enfoques del reclutamiento mixto

Chiavenato (2017) explica que el reclutamiento mixto puede abordarse de tres maneras principales:

- **Reclutamiento externo seguido de interno:** La empresa comienza con un reclutamiento externo y, si no encuentra candidatos adecuados, recurre a su personal interno.
 - **Reclutamiento interno seguido de externo:** La empresa prioriza a sus empleados actuales, pero si no encuentra candidatos internos adecuados, opta por el reclutamiento externo.
 - **Reclutamiento simultáneo:** La empresa busca candidatos tanto internos como externos al mismo tiempo, dando preferencia a los internos en caso de igualdad de condiciones.
- (p.140)

Este enfoque mixto permite a las organizaciones adaptarse a las necesidades específicas de cada vacante, fomentando el crecimiento interno mientras atrae talento externo para cubrir necesidades específicas. Además, ayuda a evitar la descapitalización del capital humano, ya que

la empresa no pierde talento interno al tiempo que incorpora nuevas habilidades y perspectivas desde el exterior.

2.1.4.4. Reclutamiento 2.0

El reclutamiento 2.0, también conocido como social recruiting, es un enfoque moderno que utiliza herramientas digitales y plataformas en línea para atraer, evaluar y seleccionar candidatos. A diferencia del reclutamiento tradicional, este método se caracteriza por ser más eficiente, rápido y económico, permitiendo a los reclutadores acceder a un mayor número de candidatos y ofreciendo a los aspirantes más oportunidades laborales (INESDI, 2022, párr.2-3). Este enfoque ha revolucionado la manera en que las organizaciones gestionan sus procesos de selección, adaptándose a las demandas del mercado laboral actual.

El reclutamiento 2.0 no solo ha transformado la forma en que las organizaciones buscan talento, sino que también ha democratizado el acceso a oportunidades laborales. Al permitir a los candidatos postularse desde cualquier lugar y en cualquier momento, este enfoque ha eliminado muchas barreras geográficas y temporales, lo que es especialmente beneficioso en un mundo cada vez más globalizado y conectado.

2.1.4.4.1. Ventajas del reclutamiento 2.0

Entre las ventajas del reclutamiento 2.0 señaladas por INESDI (2022), se encuentran:

- **Proceso simple y versátil:** El uso de smartphones y aplicaciones móviles facilita la búsqueda de empleo y la publicación de ofertas.
- **Herramientas personalizadas:** Aplicaciones como la de LinkedIn permiten a los candidatos personalizar sus búsquedas mediante alertas específicas, mientras que los reclutadores pueden acceder a nuevos canales que simplifican su labor.
- **Atractivo para perfiles emergentes:** Profesionales en áreas como Community Management, Marketing Digital y Recursos Humanos 2.0 encuentran en este canal una opción atractiva y fácil de usar, ya que están familiarizados con la tecnología.

- **Captura eficiente de datos:** Los reclutadores pueden recopilar información de los candidatos con un solo clic, mientras que los aspirantes pueden acceder a detalles de las ofertas mediante códigos QR. (párr.7)

El reclutamiento 2.0 no solo optimiza los procesos de selección, sino que también fortalece la conexión entre las empresas y los candidatos. Al integrar tecnologías avanzadas como inteligencia artificial y algoritmos de búsqueda, el proceso se vuelve más eficiente y preciso, permitiendo que las organizaciones encuentren talento adecuado más rápidamente. Además, la posibilidad de interactuar de manera directa y en tiempo real con los postulantes a través de plataformas digitales facilita un mayor nivel de compromiso y seguimiento durante todo el proceso de selección, lo que contribuye a una mejor experiencia tanto para los reclutadores como para los candidatos.

2.1.4.4.2. Desventajas del reclutamiento 2.0

Entre las desventajas del reclutamiento 2.0 se pueden encontrar:

- **Desconocimiento de herramientas:** En muchos casos, tanto reclutadores como candidatos no están familiarizados con las herramientas digitales avanzadas, como los códigos QR o las aplicaciones especializadas, lo que limita su efectividad en el proceso de reclutamiento.
- **Formularios tediosos:** Rellenar formularios de empleo en dispositivos móviles puede ser lento y complicado, especialmente en sitios web no optimizados para móviles, lo que lleva a muchos candidatos a abandonar el proceso.
- **Integración limitada de datos:** La mayoría de las plataformas no permiten transferir automáticamente los datos del currículum, a menos que se utilice información de redes sociales como Facebook, lo que genera desconfianza entre los usuarios (INESDI, 2022, párr.8).

Los desafíos del reclutamiento 2.0, como el desconocimiento de herramientas y la falta de usabilidad en algunas plataformas, subrayan la necesidad de una mayor educación digital tanto para reclutadores como para candidatos. Además, las organizaciones deben invertir en mejorar la experiencia del usuario en sus plataformas de reclutamiento, asegurando que sean intuitivas y accesibles para todos.

2.1.4.5. Reclutamiento 3.0

El reclutamiento 3.0 hace referencia a una nueva era en el proceso de contratación que ha sido transformada por el uso de tecnologías digitales y plataformas en línea. Este enfoque moderno en la atracción y selección de talento se basa principalmente en la integración de las plataformas digitales, las redes sociales y las herramientas tecnológicas como componentes esenciales en la búsqueda y captación de candidatos. El proceso de reclutamiento, antes enfocado en métodos tradicionales y limitados a procesos más formales, se ha visto enriquecido por las innovaciones que permite la tecnología, mejorando la forma en que las empresas encuentran y seleccionan a los candidatos adecuados.

Con el surgimiento y la masificación de las plataformas digitales y redes sociales, la forma en que las organizaciones se conectan con los candidatos ha cambiado significativamente. Anteriormente, los procesos de reclutamiento se centraban en métodos convencionales como anuncios en periódicos, bolsas de trabajo físicas, o entrevistas presenciales. Sin embargo, con el avance de la tecnología, las empresas tienen ahora la posibilidad de acceder a una base de datos global de candidatos, lo que facilita una búsqueda más efectiva y personalizada.

Según Lamoyi (2023), " Las plataformas digitales, la tecnología y las redes sociales pasaron a ser herramientas indispensables para los reclutadores. La búsqueda de talento se centró, desde entonces, en buscar candidatos aptos para el perfil" (párr.8). Además, las plataformas digitales permiten que las empresas tengan acceso a información más detallada de los candidatos, facilitando la selección de los más adecuados para cada puesto.

2.1.4.5.1. Ventajas del reclutamiento 3.0

Entre las ventajas del reclutamiento se encuentran:

- Rapidez y eficiencia en la selección de candidatos.
- Reducción de costos al eliminar métodos tradicionales y al utilizar plataformas automáticas.
- Mayor alcance a una base de datos global de candidatos.
- Mejor precisión en la selección de candidatos adecuados para el puesto.
- Interacción directa con los candidatos a través de redes sociales y plataformas digitales.

A pesar de las múltiples ventajas, el reclutamiento 3.0 requiere que las organizaciones sean cuidadosas con la forma en que manejan los datos y la interacción digital, asegurándose de que la tecnología no deshumanice el proceso de selección.

2.1.4.5.2. Desventajas del reclutamiento 3.0

Entre las desventajas del reclutamiento 3.0 se pueden encontrar:

- **Sobrecarga de información:** El acceso a grandes cantidades de datos puede hacer más compleja la tarea de selección.
- **Dependencia tecnológica:** Un exceso de dependencia en herramientas digitales puede llevar a perder el toque humano del proceso.
- **Diversidad y sesgo:** A pesar de la automatización, es necesario evitar que los algoritmos reproduzcan sesgos inconscientes en la selección.

A pesar de sus ventajas, el reclutamiento 3.0 plantea varios desafíos relacionados con el manejo adecuado de la tecnología, la información y la diversidad. Estos desafíos deben ser gestionados con cuidado para garantizar que el proceso siga siendo eficiente y justo.

El reclutamiento 3.0 representa una transformación profunda en el ámbito de la contratación. Gracias a las plataformas digitales, la tecnología y las redes sociales, el proceso

de reclutamiento se ha vuelto más eficaz, rápido y económico. Este modelo ha permitido a las empresas acceder a una gran cantidad de talento de manera global, pero también ha traído consigo desafíos que deben ser gestionados con cuidado, como el manejo de la sobrecarga de información y la posible reproducción de sesgos. El futuro del reclutamiento está marcado por la continua evolución tecnológica, lo que implica que los reclutadores deben adaptarse constantemente a las nuevas herramientas y técnicas para mantenerse competitivos en la atracción de talento.

2.1.4.6. Reclutamiento 4.0

El reclutamiento 4.0 representa una evolución más avanzada en el proceso de contratación, donde no solo se busca encontrar candidatos adecuados, sino también lograr que estos se conecten y lleguen a la empresa de una manera más integral. Este enfoque va más allá de los métodos tradicionales y se enfoca en crear una experiencia atractiva para el candidato, destacando la empresa como una marca empleadora y utilizando las tecnologías digitales para facilitar la búsqueda de talento. En el reclutamiento 4.0, los procesos se enriquecen con prácticas como el coaching, las capacitaciones virtuales y el impulso de blogs especializados, que no solo informan, sino que también inspiran a los futuros empleados a ser parte de la organización.

Según Lamoyi (2023), el reclutamiento 4.0 se caracteriza por integrar la tecnología con la gestión de la experiencia del candidato, destacando la importancia de las plataformas digitales para promover una marca empleadora atractiva y facilitar la interacción continua entre los candidatos y la empresa. Además, este enfoque pone énfasis en la formación continua y el desarrollo personal, ofreciendo a los potenciales empleados herramientas y recursos para su crecimiento desde el primer momento de su contacto con la organización (párr.9).

2.1.4.6.1. Ventajas del reclutamiento 4.0

Las ventajas que se pueden encontrar en el reclutamiento 4.0 pueden incluir:

- **Atracción proactiva de talento:** Al posicionarse como una marca empleadora atractiva, las organizaciones pueden atraer a candidatos altamente calificados de manera proactiva, incluso aquellos que no están buscando empleo activamente.
- **Uso de tecnologías innovadoras:** Herramientas como el coaching, las capacitaciones virtuales y los blogs especializados permiten a las empresas ofrecer una experiencia única y diferenciada a los candidatos.
- **Mejora en la experiencia del candidato:** Los candidatos pueden acceder a recursos valiosos, como capacitaciones y contenido especializado, lo que mejora su percepción de la empresa y su interés en formar parte de.
- **Fortalecimiento de la marca empleadora:** El enfoque en la marca empleadora permite a las organizaciones destacarse en un mercado laboral competitivo, atrayendo a los mejores talentos y reteniéndolos a largo plazo.

Las ventajas del reclutamiento 4.0 son evidentes, pero es crucial que las organizaciones no solo se enfoquen en la tecnología, sino también en la autenticidad de su marca empleadora. Una estrategia bien ejecutada debe reflejar los valores y la cultura de la empresa de manera genuina, creando una conexión real con los candidatos.

2.1.4.6.2. Desventajas del reclutamiento 4.0

A pesar de sus beneficios, el reclutamiento 4.0 también presenta algunos desafíos, entre ellos se encuentran:

- **Inversión en tecnología y recursos:** La implementación de herramientas avanzadas, como plataformas de coaching y capacitaciones virtuales, requiere una inversión significativa en tecnología y recursos humanos.
- **Mantenimiento de la autenticidad:** Construir una marca empleadora auténtica y atractiva puede ser un desafío, especialmente para organizaciones que no tienen una cultura sólida o una imagen bien definida.

- **Adaptación continua:** El mercado laboral y las expectativas de los candidatos evolucionan rápidamente, lo que obliga a las organizaciones a adaptarse constantemente para mantenerse competitivas.

Los desafíos del reclutamiento 4.0, como la inversión en tecnología y la necesidad de autenticidad, subrayan la importancia de una estrategia bien planificada y ejecutada. Las organizaciones deben asegurarse de que sus esfuerzos por construir una marca empleadora sean coherentes con su identidad y valores, garantizando una conexión genuina con los candidatos.

2.1.4.7. Reclutamiento 5.0

El reclutamiento 5.0 marca un cambio radical en la forma en que las organizaciones gestionan sus procesos de selección de talento. Esta nueva etapa no solo implica la incorporación de tecnologías avanzadas, sino que también plantea un enfoque más centrado en la integración de la inteligencia artificial (IA), el análisis predictivo y la automatización para mejorar la eficiencia y precisión en la selección de candidatos. El objetivo no es solo cubrir vacantes, sino optimizar todo el proceso, reduciendo tiempos y costos, al mismo tiempo que se mejora la calidad del talento seleccionado.

Según Wellness Human Consulting (2024), “Este enfoque innovador combina la estrategia con la tecnología de vanguardia para optimizar el proceso de reclutamiento y atraer a los mejores candidatos de manera más eficiente y efectiva” (párr.1), lo que permite a las organizaciones no solo atraer a los mejores candidatos, sino también predecir y seleccionar a aquellos que tienen mayor probabilidad de tener éxito dentro de la cultura de la empresa (párr. 7).

A diferencia de las generaciones anteriores, en el reclutamiento 5.0 el uso de la IA no se limita a la automatización de tareas repetitivas, sino que también se enfoca en el análisis de grandes volúmenes de datos, identificando patrones de comportamiento que pueden predecir el

desempeño de los candidatos. Además, se implementan chatbots y sistemas de entrevistas virtuales impulsados por IA que mejoran la experiencia del candidato, ofreciendo una interacción más fluida y personalizada.

2.1.4.7.1. Ventajas del reclutamiento 5.0

Las principales ventajas del reclutamiento 5.0 incluyen:

- **Selección más precisa de candidatos:** Gracias al uso del análisis predictivo, las organizaciones pueden predecir con mayor certeza qué candidatos se ajustan mejor al puesto, basándose en datos históricos y patrones de comportamiento.
- **Mayor eficiencia operativa:** La automatización de tareas repetitivas, como la revisión de currículums o la programación de entrevistas, permite a los reclutadores centrarse en actividades de alto valor, como la evaluación de habilidades interpersonales y la construcción de relaciones con los candidatos.
- **Mejora de la experiencia del candidato:** El uso de chatbots y otras herramientas interactivas mejora la comunicación y la interacción, proporcionando respuestas rápidas y personalizadas que enriquecen la experiencia general del candidato.
- **Optimización de los costos y tiempos de reclutamiento:** La automatización y el análisis de datos reducen significativamente los tiempos de contratación y los costos asociados al proceso de selección.

Aunque las ventajas del reclutamiento 5.0 son claras, su implementación exitosa requiere que las organizaciones integren adecuadamente las herramientas tecnológicas con la intervención humana, asegurando que el proceso de selección siga siendo justo y transparente.

2.1.4.7.2. Desventajas del reclutamiento 5.0

A pesar de sus numerosas ventajas, el reclutamiento 5.0 también presenta ciertos desafíos como:

- **Dependencia de la tecnología:** El uso extensivo de la IA y otras tecnologías puede generar dependencia de estas herramientas, lo que podría limitar la flexibilidad en la toma de decisiones o generar riesgos si los sistemas no están bien entrenados o si enfrentan fallos técnicos.
- **Costos iniciales de implementación:** La adopción de herramientas tecnológicas avanzadas, como plataformas de IA, software de análisis predictivo y sistemas de entrevistas virtuales, implica una inversión significativa, lo que podría resultar un desafío para algunas organizaciones, especialmente aquellas de menor tamaño.
- **Preocupaciones sobre la privacidad de los datos:** El uso de grandes volúmenes de datos para predecir y seleccionar candidatos puede generar preocupaciones sobre la seguridad y privacidad de la información personal de los candidatos. Es fundamental que las organizaciones implementen políticas estrictas para proteger estos datos.
- **Deshumanización del proceso de selección:** A pesar de la automatización, algunos candidatos podrían sentir que el proceso de selección se vuelve demasiado impersonal y carece de la empatía que un reclutador humano puede ofrecer.

El reclutamiento 5.0 representa un avance significativo en la gestión del talento, pero las organizaciones deben ser conscientes de los desafíos tecnológicos, éticos y humanos que conlleva. A medida que la tecnología continúa evolucionando, la clave del éxito será encontrar un equilibrio entre la eficiencia de la IA y la interacción humana, garantizando procesos justos, transparentes y respetuosos con los candidatos.

2.1.5. Evaluación de los resultados del reclutamiento

El reclutamiento es una actividad estratégica que no puede desvincularse de los objetivos generales de una organización. En un entorno empresarial dinámico, donde las funciones y necesidades cambian constantemente, es fundamental contar con personas flexibles y

adaptables que puedan responder a las transformaciones del mercado (Chiavenato, 2020, p.109). El reclutamiento, por tanto, no solo busca cubrir vacantes, sino también agregar valor tanto a la organización como a los candidatos, asegurando que ambas partes obtengan beneficios significativos.

Desde una perspectiva estratégica, el reclutamiento debe alinearse con los objetivos organizacionales a largo plazo. No se trata simplemente de llenar puestos vacantes, sino de identificar y atraer talento que contribuya al crecimiento y la innovación de la empresa. En este sentido, el reclutamiento debe ser visto como una inversión en capital humano, donde la calidad de los candidatos es tan importante como la cantidad. Sin embargo, muchas organizaciones aún se enfocan en métricas superficiales, como el número de candidatos reclutados, sin considerar si estos realmente cumplen con las competencias y valores necesarios para el puesto.

La evaluación de los resultados del reclutamiento puede abordarse desde dos perspectivas: cuantitativa y cualitativa. Desde el enfoque cuantitativo, el éxito del reclutamiento se mide por el número de candidatos que se logra atraer. Cuanto mayor sea este número, más efectivo se considera el proceso. Sin embargo, el enfoque cualitativo prioriza la calidad de los candidatos, es decir, su idoneidad para ser tamizados, entrevistados y seleccionados (Chiavenato, 2020, p.109). Este enfoque resalta la importancia de atraer a personas que realmente cumplan con los requisitos del puesto y puedan integrarse eficazmente en la organización. La figura 2 ilustra cómo la proporción entre los candidatos que se presentan y los que son seleccionados es un filtro clave en este proceso.

Figura 2. Medidas para evaluar el reclutamiento.

Medidas de criterio global
Número o porcentaje de:
• Puestos ocupados • Puestos ocupados dentro del tiempo normal • Puestos ocupados a bajo costo (costo por admisión) • Puestos ocupados por personas que permanecen más de un año en la empresa • Puestos ocupados por personas que están satisfechas con sus nuevas posiciones
Medidas de criterio orientadas al reclutador
• Número de entrevistas realizadas • Calidad de los entrevistados evaluada por los entrevistadores • Porcentaje de los candidatos recomendados que son admitidos • Porcentaje de los candidatos recomendados que son admitidos y que tienen buen desempeño • Costo por entrevista
Medidas de criterio orientadas al método de reclutamiento
• Número de candidatos que se presentan • Número de candidatos calificados que se presentan • Costo por candidato • Tiempo que se requiere para generar candidatos • Costo por admisión • Calidad de los candidatos admitidos (desempeño, rotación, etcétera)

Fuente: Chiavenato (2017).

La gestión moderna del talento humano (GTH) utiliza indicadores y parámetros específicos para evaluar el desempeño del reclutamiento. Chiavenato (2020) propone tres criterios principales:

- **Medidas globales:** Evalúan el impacto general del reclutamiento en la organización. Por ejemplo, ¿cómo ha contribuido el reclutamiento a mejorar la productividad, la innovación o la retención de empleados?
- **Medidas orientadas al reclutador:** Analizan la eficacia de los profesionales encargados del proceso. Esto incluye métricas como el tiempo promedio para cubrir una vacante o la satisfacción de los candidatos con el proceso de reclutamiento.
- **Medidas orientadas al método de reclutamiento:** Examinan la efectividad de las técnicas y herramientas utilizadas. Por ejemplo, ¿qué métodos (como reclutamiento en línea, ferias de empleo o referencias internas) han generado los mejores candidatos? (p. 111)

Estos indicadores permiten determinar si el reclutamiento está cumpliendo con su función estratégica y a qué costo. Además, destacan la importancia de capacitar a los reclutadores, ya que su desempeño tiene un impacto directo en la percepción de los candidatos y, por ende, en la imagen de la organización.

El reclutamiento no es un proceso económico; requiere inversión de tiempo y recursos financieros. Sin embargo, su rendimiento suele superar con creces los costos asociados, especialmente cuando se logra atraer y seleccionar talento que contribuya al éxito organizacional a corto y largo plazo (Chiavenato, 2020, p.111). Las organizaciones deben ver el reclutamiento como una inversión estratégica, no como un gasto. Por ejemplo, el costo de reclutar a un candidato altamente calificado puede ser elevado, pero el valor que aporta a la organización en términos de innovación, liderazgo y productividad justifica ampliamente la inversión.

Para maximizar su efectividad, es esencial que exista una colaboración estrecha entre el personal de línea y el staff de reclutamiento. Ambos deben tener claridad sobre los requisitos del puesto y las expectativas hacia los candidatos (Chiavenato, 2020, p.111). Muchas organizaciones cometen el error de delegar el reclutamiento exclusivamente al departamento de recursos humanos, sin involucrar a los gerentes o equipos que trabajarán directamente con los nuevos empleados. Esto puede llevar a desajustes entre las expectativas y la realidad, lo que afecta negativamente la retención y el desempeño.

La evaluación de los resultados del reclutamiento es un proceso esencial para garantizar que las organizaciones atraigan y seleccionen al talento adecuado, alineado con sus objetivos estratégicos. Tanto el enfoque cuantitativo como el cualitativo son complementarios y permiten medir no solo el volumen de candidatos, sino también su idoneidad para los puestos. Sin embargo, para maximizar el impacto del reclutamiento, es fundamental que las organizaciones inviertan en la capacitación de sus reclutadores, adopten herramientas modernas y fomenten la colaboración entre áreas. Transformando así el reclutamiento en una ventaja competitiva que contribuye al éxito organizacional a corto y largo plazo.

2.1.6. Reclutamiento de una fuerza laboral más diversa

El reclutamiento de una fuerza laboral diversa se ha convertido en una prioridad estratégica para las organizaciones que buscan fomentar la inclusión y aprovechar los beneficios

que la diversidad ofrece. Según Dessler (2022), la diversidad en el lugar de trabajo no solo enriquece el ambiente laboral, sino que también impulsa la innovación, la creatividad y la toma de decisiones, al incorporar perspectivas múltiples y experiencias variadas (p.155). Sin embargo, para lograr una verdadera inclusión, es necesario ir más allá de la simple contratación y adoptar políticas y prácticas que garanticen la equidad y el desarrollo profesional de todos los grupos subrepresentados.

En la actualidad, las organizaciones enfrentan el desafío de adaptarse a un mercado laboral cada vez más globalizado y competitivo, donde la diversidad se ha convertido en un factor clave para el éxito. La diversidad no solo se refiere a la inclusión de personas de diferentes géneros, edades, razas o capacidades, sino también a la integración de diversas perspectivas, habilidades y experiencias que enriquecen el capital humano de las empresas. Como señala Dessler (2022), una fuerza laboral diversa no solo mejora la reputación de la organización, sino que también aumenta su capacidad para atraer y retener talento de alto nivel (p.155).

Sin embargo, el reclutamiento de una fuerza laboral diversa no es una tarea sencilla. Requiere un enfoque proactivo y estratégico que aborde las barreras estructurales y culturales que limitan la participación de ciertos grupos en el mercado laboral. Por ejemplo, las mujeres, los padres solteros, los trabajadores mayores, las minorías y las personas con discapacidad enfrentan desafíos específicos que deben ser considerados en las políticas de reclutamiento y retención. Para superar estos desafíos, las organizaciones deben implementar estrategias específicas que no solo atraigan a candidatos diversos, sino que también les brinden las herramientas necesarias para prosperar en el entorno laboral.

En este sentido, el reclutamiento de una fuerza laboral más diversa no debe verse como una obligación, sino como una oportunidad para enriquecer la cultura organizacional y mejorar el desempeño de la empresa. Las organizaciones que logran integrar la diversidad en sus equipos de trabajo no solo se benefician de una mayor innovación y creatividad, sino que también fortalecen su reputación como empleadores socialmente responsables. Además, la diversidad

contribuye a crear un ambiente laboral más inclusivo y equitativo, donde todos los empleados, independientemente de su género, edad, origen o capacidades, tienen la oportunidad de desarrollarse y contribuir al éxito organizacional.

2.1.6.1. Reclutamiento de mujeres

A pesar de los avances significativos en la igualdad de género, Dessler (2022) menciona que:

las mujeres aún enfrentan factores adversos en ciertas ocupaciones dominadas por hombres, como la ingeniería. También soportan la carga más pesada de la crianza de los hijos, ocupan proporcionalmente menos puestos administrativos de alto nivel y todavía ganan solo alrededor de 70% de lo que perciben los hombres por trabajos similares. Muchos empleadores, por lo tanto centran sus esfuerzos en el reclutamiento de mujeres calificadas (p.155).

La subrepresentación de las mujeres en ocupaciones dominadas por hombres, como la ingeniería, no puede atribuirse únicamente a la falta de cualificación o interés. En realidad, responde a una combinación de factores culturales, sociales y estructurales que desalientan la participación femenina en estos campos. Por ejemplo, desde una edad temprana, las mujeres son socializadas para preferir carreras "femeninas", como la educación o la enfermería, mientras que los hombres son incentivados a explorar áreas técnicas y científicas. Este sesgo de género se refuerza en el ámbito laboral, donde las mujeres enfrentan estereotipos que cuestionan su competencia en roles tradicionalmente masculinos.

Además, la carga desproporcionada de responsabilidades familiares, como la crianza de los hijos, limita la capacidad de las mujeres para dedicarse plenamente a sus carreras. Aunque muchas organizaciones han implementado políticas de flexibilidad laboral, estas medidas no siempre son suficientes para garantizar la equidad. En muchos casos, las mujeres que optan por

horarios flexibles o trabajo a tiempo parcial son penalizadas en términos de crecimiento profesional, lo que perpetúa la brecha salarial y limita su acceso a puestos de liderazgo.

Otro factor crítico es la falta de modelos a seguir en posiciones de alto nivel. Cuando las mujeres no ven a otras mujeres en roles de liderazgo o en áreas técnicas, es menos probable que aspiren a esos puestos. Esto crea un ciclo vicioso en el que la falta de representación refuerza los estereotipos de género y limita las oportunidades para las generaciones futuras. Por lo tanto, es fundamental que las organizaciones no solo recluten a mujeres, sino que también les brinden las herramientas y el apoyo necesarios para alcanzar posiciones de influencia.

Aunque muchas mujeres han logrado sobresalir en ocupaciones profesionales, administrativas y militares, aún existen estereotipos y prejuicios que limitan su acceso a ciertos roles. Un ejemplo, en el sector tecnológico proporcionado por Dessler (2022) es que las mujeres representan solo el 22% de los ingenieros contratados, a pesar de los esfuerzos de empresas como Pinterest por alcanzar una meta del 30% (p.155). Esto demuestra que, aunque se han dado pasos importantes, aún queda un largo camino por recorrer para lograr una verdadera equidad de género.

Para abordar estos desafíos, las organizaciones deben adoptar un enfoque integral que combine políticas inclusivas con acciones concretas. Una de las estrategias más efectivas es el impulso desde la alta administración. Según Dessler (2022):

La estrategia más efectiva es impulsada por la alta administración. Aquí el empleador enfatiza la importancia de reclutar mujeres, identifica brechas en el reclutamiento y retención de mujeres, e implementa un plan integral para atraer candidatas. (p.155)

Este compromiso debe traducirse en acciones específicas, como la visibilidad de mujeres en roles clave. Para reclutar mujeres de manera efectiva, Dessler (2022) señala que las organizaciones deben implementar estrategias específicas:

- **Visibilidad de mujeres en roles clave:** Utilizar el sitio web de la compañía para destacar a mujeres que ocupan puestos tradicionalmente dominados por hombres, como ingeniería.
- **Programas de tutoría:** Ofrecer programas de mentoría para apoyar el desarrollo profesional de las mujeres.
- **Flexibilidad laboral:** Proporcionar horarios flexibles y opciones de trabajo a tiempo parcial sin penalizar el crecimiento profesional.
- **Colaboración con organizaciones de mujeres:** Concentrar esfuerzos de reclutamiento en organizaciones y sitios web especializados en empleo para mujeres, así como en universidades con alta matrícula femenina. (p.155)

El reclutamiento de mujeres no debe limitarse a cumplir con cuotas o estadísticas, sino que debe ser parte de una estrategia integral que promueva la inclusión y la equidad. Las organizaciones que logran integrar a mujeres en todos los niveles de la estructura organizacional no solo se benefician de una mayor diversidad de pensamiento, sino que también fortalecen su reputación como empleadores socialmente responsables. La clave está en crear un entorno laboral donde las mujeres se sientan valoradas y tengan las mismas oportunidades de crecimiento que sus pares masculinos.

2.1.6.2. Reclutamiento de padres solteros

El reclutamiento de padres solteros es un tema de gran relevancia en el contexto laboral costarricense, donde este grupo enfrenta desafíos únicos al equilibrar el trabajo y las responsabilidades familiares. Según la Revista SUMMA (2024) con datos de la Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) del año 2020: “cuatro de cada diez hogares están conformados de manera monoparental, liderados por mujeres (párr.6).” Esta realidad refleja la necesidad de que las organizaciones adopten políticas

que faciliten la conciliación entre la vida laboral y personal, especialmente para aquellos que crían a sus hijos sin el apoyo de una pareja.

Los padres solteros, en su mayoría mujeres, suelen enfrentar una carga emocional y física significativa, ya que deben asumir tanto el rol de proveedor como el de cuidador principal. En una encuesta citada por Dessler (2022), muchos padres solteros describieron sentirse exhaustos al final del día, sin tiempo para sí mismos y con la necesidad constante de días libres para cuidar a sus hijos enfermos. Una madre soltera expresó: “No tengo suficientes días de incapacidad por enfermedad para poder enfermarme” (p.156). Esta situación pone en evidencia la importancia de que las organizaciones implementen políticas que apoyen a los padres solteros, no solo para reclutarlos, sino también para retenerlos.

Uno de los principales desafíos que enfrentan los padres solteros es la falta de flexibilidad en los horarios de trabajo. Muchas empresas ofrecen ventanas de tiempo flexible, como una hora al inicio o al final del día, pero estas medidas no siempre son suficientes para cubrir las necesidades de quienes crían a sus hijos solos. Por ejemplo, un padre soltero puede necesitar salir temprano para recoger a su hijo de la escuela o trabajar desde casa cuando el niño está enfermo. Si las organizaciones no ofrecen opciones verdaderamente flexibles, es probable que estos empleados se sientan abrumados y, en última instancia, opten por renunciar.

Para abordar estos desafíos, las organizaciones deben adoptar un enfoque integral que combine políticas de flexibilidad laboral con un ambiente de apoyo emocional. Según Dessler (2022), para atraer y retener a padres solteros, las empresas deben adoptar políticas que faciliten la conciliación entre el trabajo y la vida personal:

- **Horarios flexibles:** Ofrecer ventanas de tiempo flexible al inicio o final del día para adaptarse a las necesidades de los padres.
- **Apoyo emocional:** Fomentar una actitud de apoyo por parte de los supervisores para ayudar a los padres solteros a manejar sus responsabilidades.

- **Beneficios adicionales:** Proporcionar días de incapacidad por enfermedad para cuidar a hijos enfermos y otros beneficios que apoyen la crianza (p.156).

El reclutamiento de padres solteros no debe enfocarse únicamente en ofrecer horarios flexibles, sino que debe formar parte de una estrategia más amplia que contemple apoyo emocional, beneficios adicionales y un ambiente laboral empático. Las empresas que logran desarrollar un entorno inclusivo para los padres solteros no solo aumentan la satisfacción y el compromiso de sus trabajadores, sino que también se destacan como empleadores socialmente responsables.

2.1.6.3. Trabajadores mayores

Los trabajadores mayores representan una fuente valiosa de experiencia, conocimiento y estabilidad para las organizaciones. En Costa Rica, el 16% de las personas de 65 años o más siguen trabajando, según un informe de la Encuesta Nacional de Hogares de 2018. En su mayoría, estos trabajadores son independientes, con un 59% como empleadores o trabajadores por cuenta propia, y un 26% laborando en sectores como servicios de limpieza, ventas ambulantes o tareas agrícolas. Además, un 91% de las personas mayores se sienten satisfechas con su jornada laboral, lo que refleja su interés en seguir activos debido a la necesidad económica o la salud (Pomareda, 2020). Estos datos evidencian que los trabajadores mayores no solo tienen la capacidad de seguir contribuyendo al mercado laboral, sino que también encuentran satisfacción en mantenerse activos.

A nivel global, la participación de los trabajadores mayores en el mercado laboral también es significativa. Según Dessler (2022), en Estados Unidos: “alrededor de 32% de los estadounidenses de 65 a 69 años se emplearon recientemente, al igual que 19% de todos los mayores de 65 años” (p.165). Estas cifras reflejan una tendencia creciente en la que los trabajadores mayores buscan prolongar su vida laboral, ya sea por motivos económicos,

personales o de salud. Sin embargo, a pesar de su potencial, este grupo enfrenta estereotipos y barreras que limitan su participación plena en el ámbito laboral.

Uno de los principales desafíos que enfrentan los trabajadores mayores es la percepción errónea de “que están menos motivados, menos dispuestos a participar en la capacitación y el desarrollo profesional, más resistentes al cambio, menos confiados, menos saludables y más vulnerables al desequilibrio trabajo-familia” (Dessler, 2022, p.156). Estos estereotipos carecen de fundamento, ya que estudios han demostrado que los trabajadores mayores suelen ser más motivados, confiados y dispuestos a participar en actividades laborales que sus contrapartes más jóvenes. Además, su experiencia y conocimiento acumulado son activos invaluable para las organizaciones, especialmente en roles que requieren liderazgo, mentoría y toma de decisiones estratégicas.

- **Horarios flexibles y reducidos:** Ofrecer opciones de trabajo a tiempo parcial o "miniturnos" para adaptarse a las preferencias de los trabajadores mayores.
- **Jubilación gradual:** Permitir a los empleados reducir gradualmente sus horas de trabajo antes de la jubilación completa.
- **Trabajos portátiles:** Facilitar opciones de trabajo remoto para aquellos que prefieren vivir en climas más cálidos durante el invierno.
- **Beneficios completos:** Proporcionar beneficios completos incluso para trabajadores a tiempo parcial (Dessler, 2022, p.156).

2.1.6.4. Reclutamiento de minorías

El reclutamiento de minorías es un proceso estratégico que requiere un enfoque proactivo para superar las barreras que limitan su participación en el mercado laboral. Según Dessler (2022), el primer paso para reclutar minorías de manera efectiva es: “comprender las barreras que impiden que las minorías presenten solicitudes de empleo” (p.157). Continúa exponiendo que estas barreras pueden incluir la falta de cumplimiento de estándares educativos o de

experiencia para el puesto, la ausencia de modelos a seguir y la necesidad de flexibilidad en los horarios de trabajo.

Las estrategias efectivas para abordar estas barreras Según Dessler (2022) incluyen:

- **Capacitación de recuperación:** Ofrecer programas de capacitación en habilidades básicas para candidatos que no cumplen con los requisitos educativos o de experiencia.
- **Colaboración con organizaciones de minorías:** Trabajar con organizaciones profesionales y sitios web especializados en empleo para minorías.
- **Reclutamiento interno:** Fomentar que los empleados pertenecientes a minorías recomienden candidatos para vacantes (Dessler, 2022, p.157).

En conclusión, el reclutamiento de minorías no debe limitarse a cumplir con cuotas o estadísticas, sino que debe ser parte de una estrategia integral que promueva la inclusión y la equidad. Las organizaciones que logran integrar a minorías en todos los niveles de la estructura organizacional no solo se benefician de una mayor diversidad de pensamiento, sino que también fortalecen su reputación como empleadores socialmente responsables. Para lograrlo, es esencial adoptar políticas inclusivas, como la capacitación de recuperación, horarios flexibles y colaboración con organizaciones especializadas, que aborden las barreras específicas que enfrentan estos grupos. Además, fomentar una cultura de respeto y valoración de la diversidad es clave para crear un entorno laboral donde las minorías se sientan valoradas y tengan las mismas oportunidades de crecimiento que sus colegas.

La inclusión de minorías no es solo un imperativo social; es una ventaja competitiva. Estudios han demostrado que la diversidad mejora la innovación, la creatividad y la toma de decisiones, al tiempo que fortalece la reputación de las organizaciones. Las empresas que invierten en políticas de reclutamiento y retención para minorías no solo están cumpliendo con su responsabilidad social, sino que también están asegurando su éxito a largo plazo en un

mercado cada vez más competitivo y cambiante. En un mundo laboral que valora la diversidad, la inclusión de minorías es clave para construir un futuro sostenible e inclusivo.

2.1.6.5. Las personas con discapacidad

El reclutamiento de personas con discapacidad es un componente esencial para construir una fuerza laboral verdaderamente inclusiva y diversa. Sin embargo, este grupo enfrenta barreras significativas en el mercado laboral, muchas de las cuales están relacionadas con estereotipos y prejuicios. Según Dessler (2022), los empleadores a menudo subestiman las capacidades de las personas con discapacidad, a pesar de que estudios han demostrado que son tan competentes y eficientes como cualquier otro trabajador (p.157). Para superar estas barreras, las organizaciones deben adoptar un enfoque proactivo que no solo atraiga a candidatos con discapacidad, sino que también garantice su inclusión y desarrollo profesional.

Uno de los principales desafíos que enfrentan las personas con discapacidad es la discriminación, tanto explícita como implícita. En un estudio citado por Dessler (2022):

los investigadores respondieron a vacantes de contabilidad enviando currículums y cartas de presentación de candidatos ficticios; todos los “candidatos” estaban calificados, pero algunas cartas expresaban alguna discapacidad. Los reclutadores eligieron a los candidatos con discapacidades manifiestas con un 26% menos de frecuencia para seguimiento, que a aquellos sin discapacidades manifiestas (p.157).

Este tipo de discriminación no solo limita las oportunidades laborales para las personas con discapacidad, sino que también priva a las organizaciones de una fuente valiosa de talento.

Otra barrera importante es la falta de accesibilidad en los procesos de reclutamiento y en el entorno laboral. Muchas personas con discapacidad enfrentan dificultades para acceder a las instalaciones de las empresas, utilizar herramientas tecnológicas o participar en entrevistas que no están adaptadas a sus necesidades. Las organizaciones deben asegurarse de que sus procesos de reclutamiento sean inclusivos, por ejemplo, publicando vacantes en formatos

compatibles con tecnologías de asistencia y ofreciendo ajustes razonables durante las entrevistas.

Para reclutar a personas con discapacidad, Dessler indica que las organizaciones pueden:

- **Colaborar con agencias especializadas:** Utilizar servicios de colocación y programas de pasantías ofrecidos por agencias gubernamentales y organizaciones sin fines de lucro.
- **Accesibilidad en el reclutamiento:** Asegurarse de que los procesos de reclutamiento sean accesibles, como publicar vacantes en formatos compatibles con tecnologías de asistencia.
- **Sensibilización:** Capacitar a los reclutadores y gerentes para eliminar sesgos inconscientes y fomentar la inclusión. (p.157-158)

El reclutamiento de personas con discapacidad no es un acto de caridad, sino una oportunidad para enriquecer la fuerza laboral con talento diverso y valioso. Las organizaciones que implementan estrategias inclusivas, como la colaboración con agencias especializadas, la garantía de accesibilidad y la capacitación en sensibilización, no solo están cumpliendo con su responsabilidad social, sino que también están fortaleciendo su competitividad.

Sin embargo, para lograr una verdadera inclusión, es necesario ir más allá de las políticas y prácticas de reclutamiento. Las organizaciones deben fomentar una cultura de respeto y valoración de la diversidad, donde las personas con discapacidad se sientan valoradas y tengan las mismas oportunidades de crecimiento que sus colegas. En un mundo laboral que valora la diversidad, la inclusión de personas con discapacidad no es solo un imperativo moral, sino también una estrategia inteligente para construir un futuro más inclusivo y sostenible.

2.1.7. Selección

La selección de personal es un proceso crítico dentro de la gestión de recursos humanos, cuyo objetivo principal es elegir a los candidatos más adecuados para los puestos disponibles dentro de una organización. Según Chiavenato (2017): “la selección pretende solucionar tres problemas básicos: adecuación de la persona al trabajo, adecuación del trabajo a la persona, y eficacia de la persona en el puesto” (p.144). Este proceso no solo se enfoca en las habilidades y competencias necesarias para el puesto, sino también en la compatibilidad del candidato con la cultura y los valores organizacionales.

Esta implica elegir entre los candidatos reclutados a aquellos que mejor se ajusten a las necesidades del puesto y de la organización. Chiavenato (2017) destaca que, en el pasado, la selección se basaba principalmente en la adecuación de la persona al puesto, pero hoy en día, con la evolución de las organizaciones hacia estructuras más flexibles y basadas en equipos, el enfoque ha cambiado. Ahora, las empresas también consideran las habilidades y competencias individuales, así como la capacidad de los candidatos para adaptarse a la cultura organizacional. (p.144)

La selección de personal es un proceso estratégico que va más allá de simplemente llenar vacantes. Su objetivo es garantizar que la organización cuente con el talento adecuado para alcanzar sus objetivos y mantener su competitividad en el mercado. Como señala Dessler (2022), los empleados con las habilidades y competencias adecuadas tienden a desempeñarse mejor, lo que impacta positivamente en la productividad y el éxito de la organización. Por el contrario, contratar a personas que no encajan con el puesto o la cultura organizacional puede generar problemas de desempeño, baja moral y desmotivación en el equipo. (p.171)

La selección de personal es una de las decisiones más importantes que toma una organización, ya que los empleados son el activo más valioso. Un proceso de selección efectivo no solo asegura que se contrate a las personas adecuadas, sino que también contribuye a crear

un ambiente laboral positivo y productivo. Sin embargo, muchas organizaciones subestiman la importancia de este proceso y lo abordan de manera superficial, lo que puede tener consecuencias negativas a largo plazo.

2.1.7.1. Factores clave en el proceso de selección

1. Variabilidad humana

La variabilidad humana es un factor clave en el proceso de selección. Las personas difieren en aspectos físicos (como estatura, peso, agudeza visual y auditiva) y psicológicos (como temperamento, inteligencia y aptitudes). Estas diferencias influyen en cómo las personas aprenden, se desempeñan y se adaptan a los roles dentro de la organización. Por lo tanto, la selección no solo debe proporcionar un diagnóstico de las capacidades actuales del candidato, sino también un pronóstico de su desempeño futuro (Chiavenato, 2017, p.144).

De igual manera, la variabilidad humana es un desafío y una oportunidad al mismo tiempo. Por un lado, las diferencias individuales pueden enriquecer la diversidad de pensamiento y la innovación en la organización. Por otro lado, es esencial que los reclutadores comprendan estas diferencias y utilicen herramientas adecuadas para evaluar tanto las habilidades técnicas como las competencias socioemocionales de los candidatos. Esto permite identificar no solo a quienes pueden desempeñarse bien en el presente, sino también quienes tienen el potencial para crecer y adaptarse a los cambios futuros.

2. Costos asociados con la selección

En segundo lugar, Dessler (2022) menciona que la selección efectiva es crucial debido a los costos asociados con el reclutamiento y la contratación. Continúa mencionando un ejemplo de Estados Unidos, donde el costo promedio de contratar a un empleado que no funciona puede alcanzar los 50,000 dólares. Por lo tanto, invertir en un proceso de selección riguroso y bien estructurado puede ahorrar costos significativos a largo plazo. (p.171)

Muchas organizaciones no son conscientes de los costos ocultos asociados con una mala contratación. Además de los gastos financieros, una contratación inadecuada puede dañar la reputación de la empresa y afectar la moral del equipo. Por ello, es fundamental que las empresas vean la selección de personal como una inversión estratégica, no como un gasto. Esto implica dedicar tiempo y recursos a diseñar procesos de selección robustos que minimicen el riesgo de errores.

3. Consecuencias legales de la selección inadecuada

“En tercer lugar, la contratación inadecuada tiene consecuencias legales. Las leyes de empleo igualitario requieren procedimientos de selección no discriminatorios” (Dessler, 2022, p.171). Muchas empresas subestiman el riesgo legal asociado con la selección de personal. Para mitigar este riesgo, es esencial que las organizaciones implementen procesos de selección transparentes y objetivos, que cumplan con las normativas laborales y eviten prácticas discriminatorias. Además, es crucial realizar verificaciones de antecedentes y referencias para asegurarse de que los candidatos no representen un riesgo para la organización.

En conclusión, la selección de personal es un proceso estratégico que va más allá de simplemente llenar vacantes. Su objetivo es garantizar que la organización cuente con el talento adecuado para alcanzar sus objetivos y mantener su competitividad en el mercado. Para lograrlo, es esencial que las empresas adopten un enfoque integral que combine herramientas de evaluación rigurosas, un análisis profundo de las necesidades del puesto y una comprensión clara de la cultura organizacional.

Además, es fundamental que las organizaciones vean la selección de personal como una inversión estratégica, no como un gasto. Un proceso de selección efectivo no solo ahorra costos asociados con una mala contratación, sino que también contribuye a crear un ambiente laboral positivo y productivo.

2.1.8. Selección como proceso de comparación y de decisión y elección

La selección de personal es un proceso complejo que implica comparar las características de los candidatos con los requisitos del puesto, tomar decisiones basadas en esta comparación y elegir al candidato más adecuado. Chiavenato (2017) menciona que selección de personal puede entenderse como un proceso de comparación entre dos variables clave: la variable independiente (x), que representa los requisitos que la organización establece para el puesto (habilidades, competencias y características necesarias), y la variable dependiente (y), que se refiere a las características de los candidatos que se postulan para el puesto. Esta comparación permite determinar si un candidato es adecuado para el puesto, si está sobrecalificado o si no cumple con los requisitos necesarios (p.145).

El proceso de comparación en la selección de personal es fundamental para garantizar que los candidatos seleccionados cumplan con las expectativas y necesidades de la organización. Chiavenato (2017) explica que cuando x (los requisitos del puesto) es mayor que y (las características del candidato), el candidato no cumple con las condiciones ideales y es rechazado. Cuando x e y son iguales, el candidato reúne las condiciones ideales y es aprobado. Finalmente, cuando y es mayor que x, el candidato está sobrecalificado para el puesto, lo que puede ser una ventaja o un desafío dependiendo de las necesidades de la organización (p.145).

Este enfoque de comparación es útil, pero tiene limitaciones. Por ejemplo, la sobre calificación de un candidato puede ser vista como una ventaja en términos de habilidades y experiencia, pero también puede representar un riesgo si el candidato se siente subutilizado o busca oportunidades más desafiantes en el corto plazo. Por ello, es importante que las organizaciones no solo se enfoquen en la adecuación técnica del candidato al puesto, sino también en su motivación y expectativas a largo plazo.

Además, la comparación no se limita a un punto exacto de igualdad, sino que se realiza dentro de una banda de aceptación que admite cierta flexibilidad. Esto es similar a los límites de tolerancia en los procesos de control de calidad, donde se permite un margen de error o variabilidad. Para llevar a cabo esta comparación de manera efectiva, es necesario transformar los requisitos del puesto en una ficha profesiográfica o ficha de especificaciones, que servirá como referencia para evaluar a los candidatos (Chiavenato, 2017, 145).

La ficha profesiográfica es una herramienta esencial, pero su efectividad depende de la precisión con la que se definan los requisitos del puesto. En muchas ocasiones se cometen el error de no actualizar estas fichas con regularidad, lo que lleva a desajustes entre las expectativas y la realidad. Por ello, es crucial que las empresas revisen y ajusten periódicamente los requisitos del puesto para reflejar los cambios en las necesidades organizacionales y las tendencias del mercado laboral.

Una vez realizada la comparación, el proceso de selección se convierte en un proceso de decisión y elección. Aunque el departamento de selección (staff) aplica las técnicas de selección y recomienda a los candidatos más adecuados, la decisión final de aceptar o rechazar a un candidato recae en el departamento o división que solicitó el personal. En otras palabras, la selección es una responsabilidad compartida: el staff proporciona el servicio especializado de evaluación, pero los gerentes o jefes de línea son quienes toman la decisión final. Esto subraya que la selección no es solo una función técnica, sino también un proceso estratégico que involucra a todos los niveles de la organización (Chiavenato, 2017, p.145).

La colaboración entre el departamento de recursos humanos y los gerentes de línea es fundamental para el éxito del proceso de selección. Sin embargo, este enfoque colaborativo no siempre se implementa de manera efectiva. Por ejemplo, en algunas organizaciones, los gerentes de línea no participan activamente en la definición de los requisitos del puesto o en la evaluación de los candidatos, lo que puede llevar a decisiones desalineadas con las necesidades

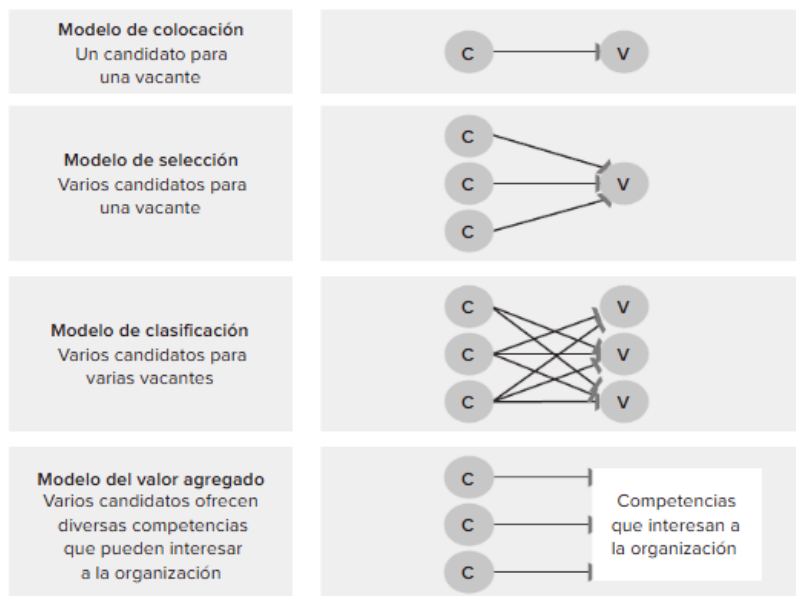
reales del equipo. Para evitar esto, es esencial que las empresas fomenten una comunicación fluida y una colaboración estrecha entre ambas partes.

2.1.9. Modelo de Colocación, Selección y Clasificación de candidatos

En el proceso de selección de personal, las organizaciones suelen enfrentarse a diferentes escenarios en los que deben decidir entre varios candidatos para cubrir vacantes. Según Chiavenato (2020), estos escenarios se pueden clasificar en cuatro modelos de decisión: modelo de colocación, modelo de selección, modelo de clasificación y modelo de valor agregado. Cada uno de estos modelos representa una forma distinta de abordar la selección de candidatos, dependiendo del número de vacantes y de candidatos disponibles, así como de las competencias que la organización busca en sus empleados. (p.119)

Como se observa en la Figura 3, estos modelos representan diferentes enfoques para la selección de candidatos, desde la simple colocación hasta la búsqueda de valor agregado para la organización. Cada modelo tiene su lugar en el proceso de selección, dependiendo de las necesidades específicas de la organización y del contexto en el que se realiza la contratación.

Figura 3. Medidas para evaluar el reclutamiento.



Fuente: Chiavenato (2020).

2.1.9.1. Modelo de Colocación

El modelo de colocación se aplica cuando hay un solo candidato y una sola vacante. En este caso, el candidato debe ser admitido para ocupar el puesto, ya que no hay otras opciones disponibles (Chiavenato, 2020, p.119). Este modelo es el más sencillo, ya que no implica comparaciones con otros candidatos, sino que se centra en determinar si el candidato cumple con los requisitos del puesto. Si el candidato es aprobado, se le admite; si no, se descarta la posibilidad de cubrir la vacante con ese candidato.

Este modelo es útil en situaciones urgentes o en organizaciones pequeñas donde el número de candidatos es limitado. Sin embargo, este modelo tiene un riesgo inherente: al no haber comparación con otros candidatos, es posible que la organización se conforme con un candidato que cumpla los requisitos mínimos, pero que no sea el mejor posible. Por ello, es importante que, incluso en este modelo, se realice una evaluación rigurosa para asegurar que el candidato no solo cumpla con los requisitos técnicos, sino que también se alinee con la cultura organizacional.

2.1.9.2. Modelo de Selección

Chiavenato (2020) indica que el modelo de selección se utiliza cuando:

Hay varios candidatos y solo una vacante. Cada candidato es comparado con los requisitos que exige el puesto y solo se presentan dos alternativas: la aprobación o el rechazo. Si el candidato es aprobado se le debe admitir; si es reprobado le elimina del proceso de selección porque existen otros candidatos para el puesto y solo uno de ellos podrá ocuparlo. (p.119)

Este modelo es más competitivo, ya que implica elegir al mejor candidato entre varias opciones.

El modelo de selección es el más común en las organizaciones, ya que permite comparar a varios candidatos y seleccionar al que mejor se ajusta al puesto. Sin embargo, este modelo

puede ser desafiante cuando los candidatos tienen perfiles muy similares. En estos casos, es crucial que las organizaciones utilicen herramientas de evaluación adicionales, como pruebas psicométricas o entrevistas conductuales, para identificar diferencias sutiles pero significativas entre los candidatos. Además, es importante que los reclutadores eviten sesgos inconscientes que puedan afectar la objetividad del proceso.

2.1.9.3. Modelo de Clasificación

El modelo de clasificación se aplica cuando hay varios candidatos y varias vacantes. En este caso, cada candidato es comparado con los requisitos de los diferentes puestos disponibles. Si un candidato es aprobado para un puesto, se le admite; si es rechazado, se le compara con los requisitos de otros puestos hasta que se agoten las opciones (Chiavenato, 2020, p.119). Este modelo es más flexible, ya que no se limita a un solo puesto, sino que considera al candidato como un recurso valioso para la organización en general. El objetivo es encontrar el puesto más adecuado para cada candidato, lo que permite una mayor eficiencia en la asignación de roles.

Para las organizaciones que tiene múltiples vacantes y buscan maximizar el potencial de sus candidatos, el modelo de clasificación es ideal. Este enfoque no solo permite cubrir las vacantes de manera eficiente, sino que también fomenta la retención de talento al asignar a los candidatos a roles que se ajusten a sus habilidades y aspiraciones. Sin embargo, este modelo requiere una planificación cuidadosa y una comunicación clara entre los departamentos para asegurar que las asignaciones sean coherentes con las necesidades organizacionales.

2.1.9.4. Modelo de Valor Agregado

El modelo de valor agregado va más allá de la simple comparación con los requisitos del puesto. Este modelo se enfoca en las competencias individuales que cada candidato puede aportar a la organización. Si las competencias del candidato son de interés para la organización, se le admite y se le coloca en una posición que maximice su potencial. De lo contrario, se le rechaza. La idea central de este modelo es incrementar el portafolio de competencias de la

organización, lo que garantiza su competitividad a largo plazo. Este modelo es considerado superior a los demás, ya que no solo busca cubrir vacantes, sino también enriquecer el capital humano de la organización (Chiavenato, 2020, pp.119-120).

El modelo de valor agregado es el más estratégico de los cuatro, ya que se enfoca en el potencial a largo plazo del candidato y en cómo sus competencias pueden beneficiar a la organización. Este modelo es especialmente útil en industrias altamente competitivas o en organizaciones que buscan innovar y diferenciarse. Sin embargo, su implementación requiere una visión clara de los objetivos estratégicos de la organización y una inversión significativa en la evaluación y desarrollo de los candidatos. Además, es esencial que las organizaciones mantengan un equilibrio entre la búsqueda de valor agregado y la necesidad de cubrir vacantes de manera oportuna.

2.1.10. Identificación de las características personales del candidato

La identificación y evaluación de las características personales del candidato es un aspecto fundamental en el proceso de selección de personal. Según Chiavenato (2020), este proceso requiere sensibilidad y un conocimiento profundo de la naturaleza humana, así como de las implicaciones que el trabajo tendrá para la persona que lo desempeñará. Las características personales del candidato deben alinearse con las exigencias del puesto, lo que implica evaluar no solo sus habilidades técnicas, sino también su capacidad para interactuar con otras tareas, personas y con la organización en su conjunto (p.120). Este enfoque integral es esencial para garantizar que el candidato no solo sea competente en su puesto, sino que también contribuya positivamente al ambiente laboral y al logro de los objetivos organizacionales.

En un entorno laboral cada vez más dinámico y colaborativo, las características personales de los candidatos son tan importantes como sus habilidades técnicas. Según Chiavenato (2020), las organizaciones deben evaluar cuatro aspectos clave al identificar las características personales del candidato: ejecución de la tarea, interdependencia con otras

tareas, interdependencia con otras personas e interdependencia con la unidad o con la propia organización (pp.120-124). Estos aspectos no solo permiten determinar si el candidato es adecuado para el puesto, sino también si encaja en la cultura organizacional y puede contribuir al éxito del equipo.

Algunas organizaciones cometen el error de enfocarse exclusivamente en las habilidades técnicas durante el proceso de selección, descuidando las características personales. Sin embargo, un candidato con excelentes habilidades técnicas, pero con poca capacidad para trabajar en equipo o adaptarse a la cultura organizacional puede generar conflictos y afectar negativamente el clima laboral. Por ello, es fundamental que las empresas adopten un enfoque equilibrado que considere tanto las competencias técnicas como las habilidades socioemocionales.

2.1.10.1. Ejecución de la tarea

La ejecución de la tarea se refiere a las aptitudes específicas que el candidato debe poseer para desempeñar las funciones del puesto. Estas aptitudes según Chiavenato (2020) pueden incluir:

atención dispersa o visión amplia e incluyente de las cosas; aptitud numérica o facilidad para manejar números y cálculos; aptitud verbal o facilidad para manejar las palabras o expresarse verbalmente; aptitud espacial o facilidad para percibir figuras o símbolos y aptitud auditiva o facilidad para manejar sonidos o ritmos, etcétera. (p.120)

La evaluación de las aptitudes específicas para la ejecución de la tarea es esencial, pero debe ir acompañada de una comprensión clara de las demandas reales del puesto. Por ejemplo, un candidato con una excelente aptitud numérica puede no ser adecuado para un puesto que requiere habilidades de comunicación verbal. Por ello, es crucial que las organizaciones definan

con precisión las aptitudes necesarias para cada puesto y utilicen herramientas de evaluación que permitan medir estas aptitudes de manera objetiva.

2.1.10.2 Interdependencia con otras tareas

Algunas tareas requieren una estrecha interdependencia con otras actividades dentro de la organización. Esto implica que el candidato debe poseer ciertas características, como atención dispersa e incluyente, facilidad para coordinar y resistencia a la frustración (Chiavenato, 2020, p.120).

La interdependencia con otras tareas es especialmente relevante en roles que requieren coordinación entre diferentes áreas o proyectos. Por ejemplo, un gerente de proyectos debe ser capaz de gestionar múltiples tareas simultáneamente y mantener la calma bajo presión. Para evaluar estas características, las organizaciones pueden utilizar técnicas como simulaciones de trabajo o pruebas situacionales, que permiten observar cómo el candidato maneja la complejidad y la interdependencia en un entorno controlado.

2.1.10.3. Interdependencia con otras personas

Muchos puestos requieren que el candidato interactúe con otras personas, ya sean colegas, superiores o subordinados. Las características personales relevantes en este caso según Chiavenato (2020) incluyen: “colaboración y cooperación con los demás; facilidad para trabajar en equipos o en conjunto con otras personas; relaciones humanas, iniciativa, liderazgo, facilidad para la comunicación y la expresión personal” (p. 120).

La capacidad para trabajar en equipo y establecer relaciones interpersonales efectivas es una de las habilidades más valoradas en el mundo laboral actual. Sin embargo, muchas organizaciones no cuentan con herramientas adecuadas para evaluar estas habilidades durante el proceso de selección. Una forma de abordar este desafío es mediante entrevistas conductuales, donde se pide al candidato que describa situaciones pasadas en las que haya

demostrado estas habilidades. Además, las evaluaciones grupales o dinámicas de equipo pueden proporcionar información valiosa sobre cómo el candidato interactúa con otros.

2.1.10.4 Interdependencia con la unidad o con la propia organización

Finalmente, el candidato debe ser compatible con los objetivos y la cultura de la unidad o departamento en el que trabajará, así como con la organización en su conjunto. Esto implica evaluar la compatibilidad con los objetivos organizacionales y las competencias funcionales (Chiavenato, 2020, p.120).

La compatibilidad con la cultura organizacional es un factor crítico para la retención y el éxito a largo plazo del candidato. Un candidato que no encaja con la cultura de la organización, aunque tenga habilidades técnicas excepcionales, puede generar conflictos y afectar negativamente el clima laboral. Por ello, es esencial que las organizaciones definan claramente sus valores y cultura, y utilicen herramientas como entrevistas culturales o pruebas de personalidad para evaluar la compatibilidad del candidato.

En conclusión, la identificación de las características personales del candidato es un componente esencial del proceso de selección de personal. Este proceso no solo debe enfocarse en las habilidades técnicas, sino también en la capacidad del candidato para interactuar con otras tareas, personas y con la organización en su conjunto. Las organizaciones que adoptan un enfoque integral en la evaluación de las características personales no solo aumentan las probabilidades de contratar al candidato adecuado, sino que también fomentan un ambiente laboral positivo y productivo.

Sin embargo, para lograr esto, es fundamental que las organizaciones utilicen herramientas y técnicas de evaluación adecuadas, como pruebas psicométricas, entrevistas conductuales y simulaciones de trabajo. Además, es crucial que los reclutadores y gerentes de línea colaboren estrechamente para asegurar que las decisiones de selección estén alineadas con las necesidades organizacionales y los objetivos estratégicos. Solo así se podrá garantizar

que la selección de personal contribuya al éxito y la sostenibilidad de la organización a largo plazo.

2.1.11. Bases para la selección de personal y de competencias

De acuerdo con Chiavenato (2020):

La selección de personal es un sistema de comparación y elección. Por tanto, es necesario que se apoye en algún parámetro o criterio de referencia para que la comparación tenga cierta validez. El parámetro o criterio de la comparación y la elección se debe extraer de la información sobre el puesto que se debe cubrir o las competencias deseadas (como variable independiente) y sobre los candidatos que se presentan (como variable dependiente). Por ello, el punto de partida del proceso de la selección de personal es obtener información significativa sobre las competencias deseadas. (p. 121)

Las bases de comparación para la selección de talentos y competencias son fundamentales para garantizar que el proceso de selección sea efectivo y alineado con las necesidades organizacionales. Las principales bases de comparación para la selección de talentos y competencias son:

- 1) Descripción y análisis del puesto:** La descripción y el análisis del puesto representan el inventario de los aspectos intrínsecos (contenidos del trabajo) y extrínsecos (requisitos que el puesto exige de su ocupante, también llamados factores de las especificaciones). La descripción y el análisis del puesto proporcionan información acerca de los requisitos y las características que su ocupante debe poseer. Con esa información, el proceso de selección se concentra en la investigación y la evaluación de esos requisitos y en las características de los candidatos que se presenten (Chiavenato, 2020, p. 122).

Esta es una herramienta esencial, pero su efectividad depende de la precisión con la que se defina el puesto. Muchas organizaciones cometen el error de no actualizar las descripciones

de los puestos con regularidad, lo que lleva a desajustes entre las expectativas y la realidad. Por ello, es crucial que las empresas revisen y ajusten periódicamente las descripciones de los puestos para reflejar los cambios en las necesidades organizacionales y las tendencias del mercado laboral.

2) Competencias que requiere la empresa: Estas competencias “sirven como referencia básica para comparar y evaluar las competencias individuales que ofrecen los candidatos” (Chiavenato, 2020, p.122). Las competencias pueden ser técnicas, conductuales o estratégicas, y deben alinearse con las necesidades de la organización.

La definición clara de las competencias requeridas es fundamental para un proceso de selección efectivo. Sin embargo, muchas organizaciones no tienen un sistema estructurado para identificar y priorizar estas competencias. Para superar este desafío, es esencial que las empresas desarrollen un mapeo de competencias que indique dónde se ubican las competencias dentro de la organización y cómo pueden ser dinamizadas. Este mapeo no solo facilita la selección de candidatos, sino que también contribuye al desarrollo del talento interno.

3) Técnicas de los incidentes críticos: Consiste en la anotación sistemática del desempeño excelente o pésimo en el trabajo. Esta técnica pretende enfocarse en las características deseables (que mejoran el desempeño) y las indeseables (que lo empeoran), que deberán ser investigadas en el proceso de selección de los futuros candidatos al puesto. La técnica de los incidentes críticos es subjetiva porque se basa en el juicio del gerente o de su equipo de trabajo cuando precisan las características deseables e indeseables del futuro ocupante. Sin embargo, constituye un excelente medio para reunir datos sobre puestos cuyo contenido depende de las características personales que debe poseer el ocupante del puesto para tener un desempeño exitoso (Chiavenato, 2020, p. 122).

La técnica de los incidentes críticos es especialmente útil para puestos que requieren habilidades interpersonales o de liderazgo. Sin embargo, su efectividad depende de la objetividad

de quienes recopilan la información. Para minimizar los sesgos, es recomendable que las organizaciones capaciten a los gerentes y equipos en la identificación y registro de incidentes críticos de manera sistemática y consistente.

- 4) Solicitud de personal:** La solicitud o requisición de personal es la orden que inicia el proceso de selección. En organizaciones sin un sistema estructurado de descripción de puestos, la solicitud incluye los requisitos y características deseables del futuro ocupante, lo que sirve como base para todo el proceso de selección. (Chiavenato, 2020, p.122)

Este es un paso crucial, pero muchas organizaciones no la utilizan de manera efectiva. Para maximizar su utilidad, es esencial que las empresas establezcan un proceso formalizado para la solicitud de personal, que incluya la participación de los gerentes de línea en la definición de los requisitos del puesto. Esto asegura que las necesidades reales del equipo sean consideradas desde el inicio del proceso de selección.

- 5) Análisis del puesto en el mercado:** Cuando la organización no dispone de información sobre los requisitos del puesto, especialmente en casos de puestos nuevos o en constante evolución, se recurre a la investigación de mercado. Esto implica comparar el puesto con puestos similares en otras organizaciones exitosas, lo que se conoce como benchmarking (Chiavenato, 2020, p.122).

El análisis del puesto en el mercado es una herramienta valiosa para organizaciones que buscan mantenerse competitivas en industrias dinámicas. Sin embargo, es importante que las empresas no copien directamente las prácticas de otras organizaciones, sino que las adapten a su contexto y cultura organizacional. Además, este análisis debe complementarse con una evaluación interna de las necesidades específicas de la organización.

- 6) Hipótesis de trabajo:** En ausencia de información detallada sobre el puesto, se utiliza una hipótesis de trabajo, que es una previsión aproximada del contenido del puesto y los requisitos que se deben exigir al ocupante. Esta hipótesis sirve como una simulación inicial para guiar el proceso de selección (Chiavenato, 2020, p.122).

La hipótesis de trabajo es una solución temporal útil, pero no debe ser la base permanente para la selección de personal. Una vez que el puesto se estabiliza, es esencial que las organizaciones desarrollen una descripción y análisis formal del puesto para garantizar que el proceso de selección sea más preciso y efectivo.

Por otro lado, Según Chiavenato (2020):

Cuando el proceso de selección se basa en las competencias que necesitan las organizaciones, la recopilación de datos se concentra en la definición de las competencias individuales. Cuanto más clara sea la definición de la competencia, será un mejor instrumento de medición (parámetro) para comparar a los candidatos e implementar un proceso de selección más rápido (p. 124).

Las competencias son jerarquizadas de la siguiente manera:

- 1) **Competencias esenciales de la organización (core competencies):** Son las competencias distintivas que permiten a la organización mantener su ventaja competitiva. Deben agregar valor para los clientes, diferenciar a la empresa de sus competidores y abrir puertas para futuros productos o servicios.
- 2) **Competencias funcionales:** Son las competencias que cada unidad organizacional o departamento debe desarrollar para sustentar las competencias esenciales de la organización. Estas competencias varían según el área (marketing, producción, finanzas, etc.).
- 3) **Competencias administrativas:** Son las competencias que los gerentes o líderes deben desarrollar para gestionar personas y equipos de manera efectiva.
- 4) **Competencias individuales:** Son las competencias personales que cada colaborador debe desarrollar para desempeñarse en diversas actividades dentro de la organización. Estas competencias integran conocimientos, habilidades y actitudes que agregan valor tanto a la empresa como al individuo (Chiavenato, 2020, pp. 124-126).

La jerarquización de las competencias es una herramienta poderosa para alinear la selección de personal con los objetivos estratégicos de la organización. Sin embargo, es esencial que las empresas no solo identifiquen estas competencias, sino que también las integren en todos los procesos de gestión del talento, desde la selección hasta la capacitación y el desarrollo.

En conclusión, las bases de comparación para la selección de talentos y competencias son fundamentales para garantizar que el proceso de selección sea efectivo y alineado con las necesidades organizacionales. Desde la descripción y análisis del puesto hasta la jerarquización de las competencias, cada base proporciona un marco de referencia que permite comparar y evaluar a los candidatos de manera objetiva y sistemática.

Sin embargo, para maximizar la efectividad del proceso de selección, es esencial que las organizaciones adopten un enfoque integral que combine estas bases de comparación con herramientas de evaluación rigurosas y una colaboración estrecha entre los departamentos de recursos humanos y los gerentes de línea. Solo así se podrá garantizar que la selección de personal contribuya al éxito y la sostenibilidad de la organización a largo plazo.

2.1.12. Fundamentos de pruebas de selección de empleados

La selección de empleados es un proceso crítico que requiere herramientas y métodos confiables y válidos para garantizar que los candidatos elegidos sean los más adecuados para los puestos disponibles. Según Dessler (2022), las pruebas y herramientas de selección deben cumplir con dos características fundamentales: confiabilidad y validez. Además, es esencial considerar otros aspectos como el sesgo, la utilidad, la generalización de la validez y los derechos de los examinados (p.171). Estos fundamentos son clave para garantizar que el proceso de selección sea justo, efectivo y alineado con los objetivos organizacionales.

Las pruebas de selección son una herramienta esencial en el proceso de contratación, ya que permiten evaluar de manera objetiva las habilidades, competencias y características de los

candidatos. Sin embargo, para que estas pruebas sean efectivas, deben cumplir con ciertos estándares de calidad y ética.

2.1.12.1 Confiabilidad

La confiabilidad se refiere a la consistencia de una prueba o herramienta de selección. Una prueba confiable arroja resultados consistentes cuando se aplica en diferentes ocasiones o bajo condiciones similares. La confiabilidad se puede medir de varias maneras, como la prueba y repetición de la prueba, donde se compara el rendimiento de un grupo en dos aplicaciones de la misma prueba, o la comparación interna, donde se evalúa la consistencia de las respuestas dentro de la misma prueba. Factores como las condiciones físicas, el estado de salud del candidato o la forma en que se administra la prueba pueden afectar su confiabilidad (Dessler, 2022, pp.171-172).

La confiabilidad es un aspecto crítico que a menudo se subestima en el proceso de selección. Una prueba que no es confiable puede llevar a decisiones erróneas, como contratar a un candidato que no es adecuado o rechazar a uno que sí lo es. Para garantizar la confiabilidad, es esencial que las organizaciones utilicen pruebas estandarizadas y que los reclutadores estén capacitados para administrarlas de manera consistente. Además, es recomendable realizar pruebas piloto para evaluar la confiabilidad antes de implementar una prueba a gran escala.

2.1.12.2 Validez

La validez se refiere “a si una prueba mide lo que se supone que debe medir” (Dessler, 2022, p.172). Una prueba válida debe estar relacionada con el desempeño en el puesto de trabajo, es decir, debe predecir con precisión cómo se desempeñará el candidato en el rol. Existen varias formas de demostrar la validez de una prueba:

- **Validez de criterio:** Mide la relación entre los puntajes de la prueba y el desempeño en el puesto. Por ejemplo, si los candidatos con puntajes altos en una

prueba de comprensión mecánica también tienen un buen desempeño como ingenieros, la prueba tiene validez de criterio.

- **Validez de contenido:** Se refiere a si el contenido de la prueba es representativo de las tareas críticas del puesto. Por ejemplo, una prueba que evalúa habilidades de tallado para estudiantes de odontología tiene validez de contenido si esas habilidades son esenciales para el trabajo.
- **Validez de constructo:** Evalúa si la prueba mide un constructo abstracto (como la honestidad o la moral) y si ese constructo es importante para el desempeño en el puesto (Dessler, 2022, pp.172-173)

La validez es el aspecto más importante de una prueba de selección. Sin embargo, muchas organizaciones no realizan un análisis riguroso de la validez antes de implementar una prueba. Para garantizar que una prueba sea válida, es esencial que las organizaciones realicen un análisis detallado del puesto y seleccionen pruebas que estén respaldadas por evidencia empírica. Además, es recomendable que las pruebas sean revisadas periódicamente para asegurar que sigan siendo válidas en un entorno laboral cambiante.

2.1.12.3 Basado en evidencia

La validación de pruebas es un proceso fundamental en la psicología industrial y organizacional, ya que permite asegurar que los instrumentos utilizados para la selección de personal sean predictores confiables del desempeño laboral. Dressler (2022) señala que la validez de criterio es uno de los enfoques más utilizados para demostrar la utilidad de una prueba, ya que establece una relación entre los puntajes de la prueba y un criterio externo, como el desempeño en el puesto de trabajo (p.173). Este enfoque se basa en la premisa de que, si una prueba es válida, los individuos con puntajes más altos deberían tener un mejor desempeño en el trabajo.

Para validar una prueba, es necesario seguir un proceso estructurado de 5 pasos que garantice su efectividad:

- 1) **Analizar el puesto:** El primer paso en la validación de una prueba es realizar un análisis detallado del puesto de trabajo. Este proceso implica identificar las habilidades, rasgos y competencias necesarias para desempeñarse exitosamente en el puesto. Dressler (2022) enfatiza que este análisis debe ser riguroso y basado en evidencia, ya que los predictores identificados (como la destreza manual o la paciencia) serán la base para seleccionar las pruebas adecuadas. Además, es crucial definir qué se considera "éxito en el puesto", ya sea a través de métricas de producción, datos de personal o evaluaciones de desempeño. (p.174)
- 2) **Elegir las pruebas:** Una vez identificados los predictores, el siguiente paso es seleccionar las pruebas que mejor los midan. Dressler (2022) recomienda basar esta elección en investigaciones previas, experiencia profesional y mejores prácticas. Es común utilizar una batería de pruebas que evalúe múltiples predictores, como la agresividad, la extroversión o la habilidad numérica. Además, es importante asegurarse de que las pruebas seleccionadas sean accesibles y estén respaldadas por evidencia empírica. (p.174)
- 3) **Administrar la prueba:** La administración de la prueba puede realizarse de dos maneras: validación concurrente o validación predictiva. En la validación concurrente, la prueba se aplica a empleados actuales y se comparan sus puntajes con su desempeño laboral. Dressler (2022) advierte que este método puede tener limitaciones, ya que los empleados actuales pueden no ser representativos de los nuevos solicitantes. Por otro lado, la validación predictiva, que implica aplicar la prueba a solicitantes antes de contratarlos, es considerada más confiable, ya que permite evaluar la capacidad de la prueba para predecir el desempeño futuro. (p.174)

- 4) **Relacionar los criterios y los puntajes de la prueba:** El cuarto paso consiste en determinar si existe una relación estadísticamente significativa entre los puntajes de la prueba y el desempeño laboral. Dressler (2022) sugiere utilizar análisis de correlación para establecer esta relación. Si se encuentra una correlación significativa, se puede desarrollar una tabla de expectativas que muestre la probabilidad de que un individuo con un determinado puntaje tenga un alto desempeño en el puesto. (p.175)
- 5) **Realizar una validación cruzada y revalidar:** Finalmente, antes de implementar la prueba, es recomendable realizar una validación cruzada aplicando la prueba a una nueva muestra de empleados. Dressler (2022) destaca que este paso es crucial para asegurar la generalización de los resultados. Además, la prueba debe revalidarse periódicamente para garantizar que siga siendo un predictor confiable del desempeño laboral. (p.175)

La validación basada en evidencia es esencial para garantizar que las pruebas de selección sean efectivas. Sin embargo, este proceso puede ser costoso y requiere tiempo. Para maximizar la eficiencia, las organizaciones pueden utilizar pruebas que ya hayan sido validadas en contextos similares y complementarlas con análisis internos para asegurar que se ajusten a sus necesidades específicas.

2.1.12.4. Sesgo

El sesgo en las pruebas de selección puede llevar a decisiones injustas o discriminatorias. Por ejemplo, una prueba de coeficiente intelectual (CI) puede ser válida para ciertos grupos aculturales, pero no para otros. Es fundamental asegurarse de que las pruebas no favorezcan o perjudiquen a grupos específicos, como minorías o mujeres. Los empleadores deben redoblar esfuerzos para garantizar que las pruebas sean justas y no discriminatorias (Dessler, 2022, p.175).

El sesgo es uno de los mayores desafíos en el proceso de selección. Para minimizar el sesgo, es esencial que las organizaciones utilicen pruebas que hayan sido validadas en diversos grupos culturales y que los reclutadores estén capacitados para administrarlas de manera imparcial. Además, es recomendable realizar revisiones periódicas de las pruebas para identificar y corregir posibles sesgos.

2.1.12.5. Análisis de utilidad

El análisis de utilidad evalúa si el costo de una prueba justifica sus beneficios. Por ejemplo, si una prueba cuesta \$1,000 por candidato y debe aplicarse a cientos de solicitantes, es importante determinar si los beneficios de seleccionar a los mejores candidatos superan los costos. Este análisis ayuda a los empleadores a decidir si vale la pena utilizar una prueba en particular (Dessler, 2022, p.175).

El análisis de utilidad es una herramienta valiosa para tomar decisiones informadas sobre la implementación de pruebas de selección. Sin embargo, es importante que las organizaciones no solo consideren los costos financieros, sino también los beneficios a largo plazo, como la mejora en la productividad y la reducción de la rotación de personal.

2.1.12.6. Generalización de la validez

La generalización de la validez se refiere a la posibilidad de aplicar los resultados de una prueba validada en una organización a otra. Si una prueba ha demostrado ser válida en una empresa, es probable que también lo sea en otra con condiciones similares. Sin embargo, es importante considerar factores como la similitud de los puestos y los candidatos antes de generalizar los resultados (Dessler, 2022, p.176).

Esta es una herramienta útil, pero debe ser utilizada con precaución. Las organizaciones deben realizar análisis adicionales para asegurar que las pruebas sean válidas en su contexto específico, especialmente si hay diferencias significativas en la cultura organizacional o en las demandas del puesto.

2.1.12.7. Derechos individuales de los examinados y seguridad de la prueba

La protección de los derechos individuales de los examinados es un aspecto crítico en la administración de pruebas psicológicas y educativas. Según las normas establecidas por la American Psychological Association (APA), los examinados tienen derechos específicos que deben ser respetados para garantizar la ética y la justicia en el proceso de evaluación. Aunque estas normas no son legalmente exigibles, proporcionan un marco ético que los profesionales deben seguir. Dressler (2022) destaca que estos derechos incluyen la confidencialidad, el consentimiento informado y la expectativa de que las pruebas sean administradas e interpretadas de manera justa y competente. (p.177)

Los candidatos tienen derechos específicos en relación con las pruebas de selección, incluyendo:

- **Confidencialidad:** los examinados tienen derecho a que los resultados de sus pruebas sean tratados de manera confidencial. Esto significa que la información obtenida a través de las pruebas no debe ser divulgada sin su consentimiento explícito.
- **Consentimiento informado:** los examinados deben ser informados sobre el propósito de la prueba, cómo se utilizarán los resultados y quién tendrá acceso a ellos. Este consentimiento debe ser obtenido antes de administrar la prueba, asegurando que los examinados comprendan plenamente las implicaciones de su participación.
- **Interpretación adecuada:** solo personas calificadas deben tener acceso a los resultados de las pruebas, o estos deben acompañarse de información suficiente para garantizar una interpretación adecuada.
- **Justicia:** las pruebas deben ser administradas de manera justa, lo que implica que ningún examinado debe tener acceso previo a las preguntas o respuestas.

Esto asegura que todos los participantes tengan las mismas oportunidades y que los resultados reflejen sus habilidades o características reales.

El respeto a los derechos de los examinados no solo es una obligación ética, sino que también contribuye a la reputación de la organización. Para garantizar que estos derechos sean respetados, es esencial que las organizaciones establezcan políticas claras sobre el uso de pruebas de selección y que los reclutadores estén capacitados en prácticas éticas.

2.1.13. Tipos de pruebas

En el proceso de selección de personal, las pruebas son herramientas fundamentales para evaluar las habilidades, competencias y características de los candidatos. Según Dessler (2022), las pruebas pueden clasificarse en cuatro categorías principales: pruebas para medir habilidades cognitivas, pruebas para medir habilidades motrices y físicas, medición de la personalidad y los intereses, y pruebas para medir el rendimiento (p.178).

Cada tipo de prueba tiene un propósito específico y proporciona información valiosa para tomar decisiones informadas en la selección de candidatos.

Las pruebas de selección son una herramienta esencial para garantizar que los candidatos elegidos sean los más adecuados para los puestos disponibles. Sin embargo, es crucial que las organizaciones seleccionen las pruebas adecuadas según las necesidades del puesto y las características de los candidatos.

2.1.13.1. Pruebas para medir habilidades cognitivas

Las pruebas cognitivas evalúan las habilidades mentales de los candidatos, incluyendo su capacidad de razonamiento, memoria, comprensión verbal y habilidades numéricas. Estas pruebas se dividen en dos subtipos:

- **Pruebas de inteligencia (CI):** Estas pruebas miden la inteligencia general de un candidato, evaluando una variedad de habilidades como la memoria, el

vocabulario, la fluidez verbal y la habilidad numérica. Un ejemplo común es la Escala de Inteligencia para Adultos de Wechsler, que se aplica individualmente. Otras pruebas, como el Wonderlic, pueden aplicarse en grupo. Estas pruebas son útiles para predecir el desempeño en roles que requieren habilidades intelectuales, como en el caso de los aprendices de bomberos, donde se ha demostrado que la inteligencia general y la capacidad física son predictores clave del éxito.

- **Habilidades cognitivas específicas:** Estas pruebas se enfocan en habilidades mentales específicas, como el razonamiento deductivo, la comprensión verbal, la memoria y la habilidad numérica. A menudo se les llama pruebas de aptitud, ya que buscan medir la aptitud del candidato para un puesto específico. Por ejemplo, la Prueba de Comprensión Mecánica evalúa la comprensión de principios mecánicos básicos, lo que es relevante para puestos como maquinista o ingeniero. (Dessler, 2022, p,179)

Este tipo de pruebas son especialmente útiles para roles que requieren un alto nivel de razonamiento y resolución de problemas. Sin embargo, es importante que las organizaciones no dependan exclusivamente de estas pruebas, ya que no miden aspectos como la motivación o la capacidad de trabajo en equipo, que también son cruciales para el éxito en muchos puestos.

2.1.13.2. Pruebas para medir habilidades motrices y físicas

Estas pruebas evalúan las habilidades físicas y motrices de los candidatos, como la destreza manual, la coordinación y la fuerza física. Son especialmente relevantes para puestos que requieren habilidades físicas específicas, como trabajos en la construcción, manufactura o roles militares. Por ejemplo, la Prueba de Destreza con Pequeños Objetos de Crawford mide la velocidad y precisión de los movimientos de los dedos, manos y brazos. (Dessler, 2022, p. 179).

Las pruebas de habilidades motrices y físicas son esenciales para puestos que implican tareas manuales o físicamente exigentes. Sin embargo, es crucial que estas pruebas sean diseñadas de manera que no discriminen a candidatos por razones no relacionadas con el desempeño laboral, como la edad o el género. Además, es recomendable que las organizaciones realicen ajustes razonables para candidatos con discapacidades, siempre que sea posible.

2.1.13.3. Medición de la personalidad y los intereses

Las pruebas de personalidad y los inventarios de intereses evalúan aspectos psicológicos y motivacionales de los candidatos. Estas pruebas son útiles para predecir cómo se comportará un candidato en el entorno laboral y si su personalidad es compatible con la cultura organizacional.

- **Pruebas de personalidad:** Estas pruebas miden rasgos como la extroversión, la estabilidad emocional, la complacencia, la escrupulosidad y la apertura a la experiencia. Por ejemplo, la prueba de Myers-Briggs clasifica a las personas en diferentes tipos de personalidad, lo que puede ser útil para la planificación de carreras. La escrupulosidad, en particular, ha demostrado ser un predictor consistente del desempeño laboral.
- **Inventarios de intereses:** Estas pruebas comparan los intereses de los candidatos con los de personas que ya trabajan en ciertas ocupaciones. Por ejemplo, la Strong Career Interests Test ayuda a identificar puestos que podrían ser adecuados para el candidato basándose en sus intereses. Estas pruebas pueden predecir el desempeño y la rotación de los empleados, ya que las personas tienden a desempeñarse mejor en trabajos que les interesan. (Dessler, 2022, pp.179-180)

Estas son herramientas valiosas para evaluar la compatibilidad del candidato con la cultura organizacional y el puesto. Sin embargo, es importante que las organizaciones utilicen

estas pruebas con precaución, ya que los resultados pueden ser influenciados por factores externos, como el estado emocional del candidato al momento de la prueba. Además, es esencial que los resultados sean interpretados por profesionales capacitados para evitar conclusiones erróneas.

2.1.13.4 Pruebas para medir el rendimiento

Las pruebas de rendimiento evalúan el conocimiento y las habilidades específicas de los candidatos en áreas relacionadas con el puesto. Estas pruebas son comunes en entornos educativos y laborales. Por ejemplo, la Prueba de Purdue para Maquinistas y Operadores de Máquinas evalúa el conocimiento de los maquinistas experimentados con preguntas técnicas. Otras pruebas de rendimiento pueden medir habilidades específicas, como la natación o la capacidad de manejar maquinaria (Dessler, 2022, pp.181-182).

Las pruebas de rendimiento son especialmente útiles para roles que requieren habilidades técnicas específicas. Sin embargo, es importante que estas pruebas sean actualizadas regularmente para reflejar los cambios en las demandas del puesto y las tendencias del mercado laboral. Además, es recomendable que las organizaciones complementen estas pruebas con evaluaciones prácticas, como simulaciones de trabajo, para obtener una visión más completa del desempeño del candidato.

2.1.14. Muestras de trabajo y simulaciones

Las muestras de trabajo y simulaciones son técnicas de evaluación utilizadas en la selección de personal para medir el desempeño de los candidatos en situaciones representativas del puesto al que están postulando. A diferencia de las pruebas tradicionales, estas herramientas permiten observar de manera directa las habilidades y competencias del candidato en contextos similares a los que enfrentará en su entorno laboral. Estas técnicas son especialmente útiles para evaluar habilidades prácticas, toma de decisiones y comportamientos en situaciones laborales

realistas, lo que aumenta la validez y la precisión del proceso de selección. (Dessler, 2022, p.182).

Las muestras de trabajo y simulaciones son herramientas poderosas en el proceso de selección, ya que permiten a los empleadores observar cómo los candidatos se desempeñan en situaciones que imitan las responsabilidades y desafíos del puesto. Estas técnicas no solo evalúan las habilidades técnicas, sino también las habilidades blandas, como la comunicación, el trabajo en equipo y la resolución de problemas.

2.1.14.1. Uso del muestreo de trabajo para la selección de empleados

El muestreo de trabajo es una técnica de selección de personal que consiste en evaluar a los candidatos a través de la realización de tareas representativas del puesto que están solicitando. A diferencia de las pruebas de conocimientos generales, el muestreo de trabajo se enfoca en medir el desempeño real del candidato en actividades que son parte integral de las responsabilidades del trabajo. Este enfoque tiene la ventaja de proporcionar una evaluación directa de las habilidades y competencias necesarias para desempeñar el puesto, lo que aumenta la validez de la selección (Dessler, 2022, p.182).

Además, el muestreo de trabajo es menos susceptible a manipulaciones o respuestas sesgadas, ya que los candidatos no pueden mentir sobre sus capacidades en tareas prácticas. Al basarse en situaciones laborales reales, también se minimiza el riesgo de discriminación, ya que las tareas no dependen de factores culturales o sociales, lo que las hace más justas para todos los postulantes. Este método es particularmente eficaz para roles en los que las habilidades prácticas son cruciales, como en puestos operativos o técnicos (Dessler, 2022, p.183).

El muestreo de trabajo es particularmente útil para puestos que requieren habilidades prácticas, como operarios de maquinaria, técnicos o personal de atención al cliente. Sin embargo, es importante que las tareas seleccionadas para el muestreo sean representativas de las responsabilidades reales del puesto. Además, es recomendable que los evaluadores estén

capacitados para observar y calificar el desempeño de los candidatos de manera objetiva y consistente.

2.1.14.2. Pruebas de juicio situacional

Las pruebas de juicio situacional son herramientas que de acuerdo con Dessler (2022) “diseñadas para evaluar el juicio de un solicitante con respecto a una situación encontrada en el lugar de trabajo” (183). Estas pruebas presentan escenarios realistas que los empleados pueden encontrar en su trabajo diario, y el candidato debe seleccionar la opción más adecuada para abordar la situación. El objetivo es evaluar cómo el solicitante maneja problemas y toma decisiones bajo presión o en condiciones que imitan las del puesto real. Este tipo de prueba es especialmente útil en roles que requieren habilidades de resolución de problemas, comunicación efectiva y toma de decisiones.

Las pruebas de juicio situacional son valiosas porque permiten evaluar las habilidades de los candidatos sin necesidad de observar su desempeño en un entorno de trabajo real, lo cual puede ser costoso y logísticamente difícil. Además, ofrecen una visión más completa de cómo un candidato podría comportarse en situaciones imprevistas, evaluando no solo sus habilidades técnicas, sino también sus capacidades interpersonales y de liderazgo. Esto las convierte en una herramienta esencial para predecir el desempeño en trabajos que requieren interacción frecuente con clientes o toma de decisiones importantes.

Estas pruebas son una excelente manera de evaluar las habilidades interpersonales y de toma de decisiones de los candidatos. Sin embargo, es crucial que los escenarios presentados sean relevantes y realistas para el puesto. Además, es importante que las respuestas de los candidatos sean evaluadas en función de su capacidad para resolver problemas de manera efectiva, en lugar de simplemente elegir la opción "correcta".

2.1.14.3. Centros de evaluación de administración

Los centros de evaluación de administración son un método integral de selección utilizado para evaluar el potencial de liderazgo y las competencias administrativas de los candidatos. Este enfoque involucra una simulación de varias actividades relacionadas con el trabajo de gestión que se llevan a cabo durante un período de 2 a 3 días, bajo la supervisión de evaluadores expertos. Los candidatos participan en una serie de ejercicios que incluyen la resolución de problemas en grupo, la toma de decisiones, presentaciones orales y la evaluación de habilidades interpersonales y de liderazgo. Estas simulaciones permiten observar a los candidatos en un entorno controlado pero realista, lo que ofrece una visión clara de sus capacidades para desempeñarse en el puesto administrativo (Dessler, 2022).

A pesar de ser una herramienta costosa y que consume tiempo, los centros de evaluación han demostrado ser altamente efectivos para predecir el éxito de los candidatos en roles de liderazgo y administración. Estos centros no solo miden las habilidades técnicas y cognitivas, sino también las habilidades blandas, como la capacidad para trabajar en equipo, la resiliencia frente a situaciones difíciles y la competencia en la gestión de proyectos. Además, a través de la observación directa, los evaluadores pueden identificar aspectos del comportamiento de los candidatos que son cruciales para el éxito en posiciones de alta responsabilidad, lo que hace que esta técnica sea más eficaz que otras pruebas tradicionales.

Los centros de evaluación son una herramienta poderosa para identificar líderes potenciales. Sin embargo, su implementación puede ser costosa y requiere una planificación cuidadosa. Para maximizar su efectividad, es esencial que los ejercicios estén diseñados para reflejar las demandas específicas del puesto y que los evaluadores estén capacitados para observar y calificar de manera objetiva.

2.1.14.4. Pruebas situacionales y pruebas basadas en video

Las pruebas situacionales son herramientas de evaluación que simulan situaciones típicas del puesto de trabajo para observar cómo un candidato reaccionaría y tomaría decisiones en contextos específicos. Estas pruebas se diseñan para medir la capacidad del candidato para resolver problemas y gestionar situaciones complejas que podrían surgir en el entorno laboral. A menudo, se presentan en formato de preguntas de opción múltiple, donde el candidato debe elegir la respuesta más adecuada según el escenario planteado. Las pruebas situacionales son particularmente efectivas en roles que requieren juicio crítico, manejo de crisis o toma de decisiones bajo presión.

Una variante moderna de las pruebas situacionales son las pruebas basadas en video, que en estas según Dessler (2022) se presentan escenarios en video de situaciones laborales y, después, hacen preguntas sobre cómo debería actuar el candidato (p.184). Estas pruebas permiten evaluar la reacción del candidato en situaciones dinámicas, y ofrecen una ventaja significativa sobre las pruebas tradicionales, al proporcionar un contexto visual que puede ser más fácil de interpretar para algunos solicitantes. Además, las simulaciones basadas en video permiten una evaluación más precisa del comportamiento del candidato en situaciones específicas, lo que puede ser útil para prever su desempeño real en el puesto.

Las pruebas basadas en video son una herramienta innovadora que puede mejorar la precisión de la evaluación. Sin embargo, es importante que los escenarios presentados sean relevantes y que las preguntas estén diseñadas para evaluar habilidades específicas. Además, es esencial que los candidatos tengan acceso a la tecnología necesaria para completar estas pruebas de manera efectiva.

2.1.14.5. Enfoque de capacitación y evaluación laboral en miniatura

El enfoque de capacitación y evaluación laboral en miniatura combina la formación de los candidatos con la evaluación directa de su desempeño en tareas específicas del puesto. Este

método según Dessler (2022) involucra entrenar a los solicitantes en habilidades clave que necesitarán para desempeñar su trabajo y luego evaluar cómo ejecutan esas tareas en un entorno controlado, que simula las condiciones reales del trabajo. Por ejemplo, en el caso de una fábrica, los candidatos pueden recibir una capacitación práctica sobre las operaciones de la maquinaria antes de ser evaluados sobre su habilidad para utilizarla correctamente. Este enfoque es beneficioso porque permite a los empleadores observar las habilidades prácticas de los candidatos y también ofrece una oportunidad de aprendizaje para los mismos (p.185).

La ventaja principal de este enfoque es que ofrece una evaluación altamente válida y relevante, ya que los candidatos son puestos en situaciones que reflejan con precisión las tareas y responsabilidades del puesto. Además, ayuda a identificar a aquellos que no solo tienen el conocimiento teórico, sino también la capacidad de aplicar ese conocimiento de manera efectiva en el trabajo real. Este tipo de capacitación y evaluación también puede ayudar a reducir la rotación laboral, ya que permite a los solicitantes comprender mejor las demandas del trabajo antes de comprometerse con el puesto, lo que les da una visión más realista del rol.

Este enfoque es especialmente útil para puestos que requieren habilidades técnicas específicas. Sin embargo, es importante que la capacitación sea breve y enfocada, para no sobrecargar a los candidatos. Además, es recomendable que los evaluadores proporcionen retroalimentación constructiva para ayudar a los candidatos a mejorar su desempeño.

2.1.14.6. Avances del trabajo realistas

Los avances del trabajo realistas son una estrategia utilizada para proporcionar a los solicitantes una visión clara y precisa de las expectativas del puesto antes de que acepten una oferta laboral (Dessler, 2022, p.185). Este enfoque implica comunicar de manera explícita las condiciones del trabajo, como horarios, responsabilidades, ritmo de trabajo y cualquier otro aspecto relevante que los candidatos puedan experimentar en el día a día del puesto. A menudo, se utiliza en empresas que enfrentan altas tasas de rotación, ya que proporciona una visión

realista del trabajo, lo que puede ayudar a los solicitantes a tomar decisiones informadas sobre si el puesto se ajusta a sus intereses y capacidades.

Al proporcionar estos avances realistas, las organizaciones pueden reducir la probabilidad de que los empleados nuevos se sientan insatisfechos o sorprendidos por las demandas del trabajo una vez que comienzan a desempeñar sus funciones. Dessler (2022) explica que aunque algunos candidatos pueden optar por no aceptar una oferta después de recibir esta información detallada, los empleadores se benefician al asegurarse de que aquellos que aceptan el trabajo están mejor preparados para las condiciones reales y, por lo tanto, son más propensos a tener un desempeño exitoso y a permanecer más tiempo en la empresa (p.186). Este enfoque también puede contribuir a una mayor satisfacción laboral y, en última instancia, reducir la rotación.

Los avances del trabajo realistas son una herramienta valiosa para reducir la rotación y mejorar la satisfacción laboral. Sin embargo, es importante que las organizaciones sean transparentes y honestas al describir las condiciones del trabajo, ya que cualquier discrepancia entre las expectativas y la realidad puede generar insatisfacción y deserción.

2.1.11. Técnicas de selección

Las técnicas de selección son herramientas fundamentales para evaluar y escoger a los candidatos más adecuados para un puesto, permitiendo a las organizaciones obtener información precisa sobre las competencias y características personales de los aspirantes. De acuerdo con Chiavenato (2020) estas técnicas incluyen métodos como entrevistas, pruebas de conocimientos, pruebas psicológicas, de personalidad y simulaciones, las cuales ayudan a medir el comportamiento y las habilidades de los candidatos en situaciones reales o simuladas (p.127). La entrevista de selección es la técnica más utilizada, debido a su flexibilidad y capacidad para proporcionar información detallada sobre los candidatos. Sin embargo, su efectividad depende de una adecuada preparación y capacitación del entrevistador, así como de la estructuración adecuada de las preguntas y el proceso.

Estas son esenciales para garantizar que las organizaciones contraten a los candidatos más adecuados para sus necesidades. Cada técnica tiene sus ventajas y limitaciones, y su efectividad depende de cómo se implemente y combine con otras herramientas. En este sentido, es fundamental que las organizaciones no dependan de una sola técnica, sino que combinen varias para obtener una evaluación integral. Además, la capacitación de los evaluadores y la validación de los instrumentos utilizados son aspectos críticos para garantizar la confiabilidad y validez de los resultados.

2.1.15.1 Entrevista de selección

La entrevista de selección es una de las técnicas más utilizadas en los procesos de reclutamiento y selección de personal. Según Chiavenato (2020), esta herramienta permite establecer un proceso de comunicación directa entre el entrevistador y el candidato, con el objetivo de conocer las características personales, habilidades, conocimientos y competencias del aspirante (p.128). Aunque es una técnica ampliamente empleada, su efectividad depende en gran medida de cómo se estructura y conduce la entrevista, así como de la capacitación del entrevistador.

Según Chiavenato (2020):

La entrevista de selección es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan y en el que a las dos partes le interesa conocerse mutuamente. Por un lado está el entrevistador o quien toma la decisión y, por el otro, el entrevistado. Este se asemeja a una caja negra que será abierta. Se aplican a ella determinados estímulos (entradas como preguntas) con el fin de observar sus reacciones (salidas como respuestas y comportamientos) para, con ello, establecer posibles relaciones de causa y efecto u observar su comportamiento frente a determinadas situaciones (p.127).

Sin embargo, la entrevista no está exenta de limitaciones. Chiavenato (2020) señala que, como todo proceso de comunicación, está sujeta a problemas como el ruido, la distorsión, la omisión y las barreras comunicativas (p.129). Para reducir estos errores, es fundamental estructurar adecuadamente la entrevista y capacitar a los entrevistadores

Chiavenato (2020) clasifica las entrevistas de selección en cuatro tipos principales, según su grado de estructuración y flexibilidad:

- **Entrevista totalmente estandarizada:** Es una entrevista estructurada con preguntas predefinidas y respuestas cerradas (por ejemplo, opciones de sí/no o verdadero/falso). Este formato es útil para obtener respuestas específicas, pero pierde profundidad y flexibilidad, ya que no permite explorar aspectos más complejos del candidato.
- **Entrevista estandarizada solo en las preguntas:** En este tipo de entrevista, las preguntas están predefinidas, pero las respuestas son abiertas, lo que permite al candidato expresarse con mayor libertad. El entrevistador sigue una lista de temas (checklist) para guiar la conversación.
- **Entrevista dirigida:** En este formato, el entrevistador tiene libertad para formular preguntas, pero el tipo de respuesta esperada está predefinido. Este enfoque es útil para explorar conceptos personales o actitudes del candidato que requieren cierta flexibilidad en la formulación de preguntas.
- **Entrevista no dirigida:** También conocida como entrevista exploratoria o informal, este tipo de entrevista carece de estructura predefinida. El entrevistador tiene total libertad para guiar la conversación según su criterio. Aunque permite profundizar en ciertos aspectos, corre el riesgo de omitir información relevante debido a su falta de estructura (pp.129-130).

Para aumentar la confiabilidad y validez de las entrevistas, Chiavenato (2020) sugiere dos medidas clave:

1. **Construcción del proceso de entrevista:** la estructuración de la entrevista es fundamental para reducir la subjetividad. Las entrevistas estandarizadas o semiestructuradas son más confiables, ya que permiten comparar respuestas de manera objetiva (p. 129).
2. **Capacitación de los entrevistadores:** la habilidad del entrevistador es crucial para el éxito de la entrevista. Los entrevistadores deben estar capacitados para formular preguntas adecuadas, escuchar activamente y evitar sesgos personales. En organizaciones con procesos de selección exitosos, los gerentes y entrevistadores reciben formación específica en técnicas de entrevista (p.130).

A pesar de su popularidad, la entrevista de selección tiene un marcado componente subjetivo, lo que puede afectar su precisión y validez. Chiavenato (2020) señala que el margen de error en las entrevistas es mayor debido a factores humanos, como los sesgos del entrevistador o la interpretación subjetiva de las respuestas. Sin embargo, su principal ventaja radica en la posibilidad de interactuar directamente con el candidato, lo que permite evaluar no solo sus respuestas verbales, sino también su lenguaje corporal, actitud y capacidad de comunicación (p.131).

La entrevista de selección es una herramienta poderosa, pero su efectividad depende en gran medida de cómo se diseña y ejecuta. Aunque ofrece la ventaja de una interacción directa con el candidato, su subjetividad puede ser un obstáculo si no se toman medidas para mitigar los sesgos del entrevistador. Por ejemplo, el efecto halo (juzgar a un candidato basándose en una sola característica positiva) o el sesgo de confirmación (buscar información que confirme preconcepciones) pueden distorsionar los resultados. Para contrarrestar esto, es fundamental utilizar entrevistas semiestructuradas, donde se combinan preguntas predefinidas con la flexibilidad para explorar respuestas inesperadas. Además, la capacitación de los entrevistadores en técnicas de escucha activa y reducción de sesgos es esencial.

2.1.15.2 Pruebas de conocimiento o de capacidad

Las pruebas de conocimiento o de capacidad son herramientas fundamentales en los procesos de selección de personal, ya que permiten evaluar de manera objetiva los conocimientos generales y específicos, así como las habilidades prácticas de los candidatos. Según Chiavenato (2020), estas pruebas son esenciales para medir el grado de competencia técnica y profesional requerido para un puesto específico. Su aplicación varía según el tipo de conocimiento o habilidad que se desee evaluar, y pueden clasificarse en función de su forma de aplicación, envergadura y organización (p.132).

Chiavenato (2020) define estas pruebas como instrumentos diseñados para medir el nivel de conocimientos teóricos y prácticos de los candidatos. Su objetivo es determinar si el aspirante posee las competencias necesarias para desempeñarse eficazmente en el puesto. Estas pruebas pueden evaluar desde conocimientos generales, como cultura general o habilidades básicas, hasta conocimientos técnicos específicos, como manejo de software, contabilidad o idiomas (p.132).

Chiavenato (2020) clasifica estas pruebas en tres categorías principales:

1. Según su forma de aplicación:

- a. **Pruebas orales:** Consisten en preguntas verbales específicas que requieren respuestas verbales también específicas. Son similares a una entrevista estructurada, pero se enfocan únicamente en evaluar conocimientos técnicos o especializados.
- b. **Pruebas escritas:** Son las más comunes y se utilizan para evaluar conocimientos teóricos. Suelen aplicarse en entornos académicos y laborales, y pueden incluir preguntas de opción múltiple, verdadero/falso o desarrollo.
- c. **Pruebas de ejecución:** Evalúan la capacidad del candidato para realizar tareas prácticas en un tiempo determinado. Ejemplos incluyen pruebas de

mecanografía, diseño, manejo de maquinaria o resolución de problemas técnicos (p.132).

2. Según su envergadura:

- a. **Pruebas generales:** Evalúan conocimientos básicos o cultura general. Son útiles para puestos que no requieren especialización técnica.
- b. **Pruebas específicas:** Se enfocan en conocimientos técnicos o habilidades especializadas relacionadas directamente con el puesto. Por ejemplo, pruebas de programación, contabilidad avanzada o manejo de equipos industriales (p.132).

3. Según su organización:

- a. **Pruebas tradicionales:** son pruebas no estructuradas que requieren respuestas largas y explicativas. Evalúan la profundidad de los conocimientos, pero su calificación es subjetiva y requiere la participación de un especialista.
- b. **Pruebas objetivas:** son pruebas estructuradas y planificadas, con preguntas de opción múltiple, verdadero/falso o llenado de espacios en blanco. Su calificación es rápida y objetiva, lo que las hace ideales para procesos de selección masivos (p.133).

Las pruebas de conocimiento o de capacidad son herramientas confiables y rápidas para evaluar competencias técnicas. Sin embargo, su efectividad depende de la calidad de las preguntas y de su alineación con los requisitos del puesto. Una prueba mal diseñada puede generar resultados poco precisos o irrelevantes para el proceso de selección.

Además, estas pruebas no evalúan aspectos como la personalidad, la motivación o las habilidades interpersonales, que también son cruciales para el desempeño laboral. Por lo tanto, deben complementarse con otras técnicas de selección, como entrevistas o pruebas psicológicas, para obtener una evaluación integral del candidato.

Chiavenato (2020) menciona algunos ejemplos comunes de estas pruebas:

- **Pruebas de opción múltiple:** Preguntas con varias opciones de respuesta, donde solo una es correcta. Reducen la probabilidad de acierto por azar.
- **Pruebas de llenado de espacios en blanco:** Frases incompletas que el candidato debe completar con la palabra o frase correcta.
- **Pruebas de ordenar o unir por pares:** Dos columnas con elementos que deben relacionarse correctamente, como países y capitales.
- **Escalas de acuerdo/desacuerdo:** Preguntas que miden el grado de coincidencia del candidato con una afirmación (p.133).

Las pruebas de conocimiento o de capacidad son herramientas valiosas para evaluar las competencias técnicas de los candidatos, pero su diseño y aplicación deben ser cuidadosamente planificados para garantizar su efectividad. Una prueba mal diseñada puede generar resultados sesgados o irrelevantes, lo que afecta la calidad del proceso de selección. Por ejemplo, si las preguntas no están alineadas con los requisitos del puesto, se corre el riesgo de seleccionar a candidatos que, aunque tengan un buen desempeño en la prueba, no cuenten con las habilidades prácticas necesarias para el rol. Además, estas pruebas no miden aspectos como la motivación, la capacidad de trabajo en equipo o la adaptabilidad, que son igualmente importantes para el éxito laboral.

2.1.15.3 Pruebas psicológicas

Las pruebas psicológicas son herramientas estandarizadas utilizadas en los procesos de selección de personal para evaluar las aptitudes, habilidades cognitivas y características psicológicas de los candidatos. Según Chiavenato (2020), estas pruebas permiten obtener una visión profunda del potencial y el comportamiento futuro de los aspirantes en el entorno laboral. A diferencia de las pruebas de conocimiento, que miden habilidades técnicas, las pruebas

psicológicas se centran en aspectos como la inteligencia, la personalidad, las aptitudes específicas y la capacidad de adaptación (p.133).

Chiavenato (2020) destaca que las pruebas psicológicas tienen tres características principales que las diferencian de otras técnicas de selección:

- **Pronóstico:** Las pruebas psicológicas tienen la capacidad de predecir el desempeño futuro del candidato en el puesto. Esto se logra mediante la comparación de los resultados del candidato con estándares estadísticos basados en muestras representativas.
- **Validez:** Una prueba psicológica debe medir exactamente lo que se pretende evaluar. La validez se refiere a la relación entre los resultados de la prueba y un criterio relevante, como el desempeño laboral. Si una prueba no es válida, no cumple su propósito.
- **Precisión:** Las pruebas psicológicas deben ser consistentes en sus resultados. Esto significa que, al aplicarse varias veces a la misma persona, los resultados deben ser similares. La precisión garantiza que la prueba sea confiable y libre de errores aleatorios (p.134).

Asimismo, Chiavenato (2020) clasifica las pruebas psicológicas en función de las aptitudes y características que evalúan. Algunas de las más comunes incluyen:

- **Pruebas de inteligencia general:** Evalúan el factor G (inteligencia general), que condiciona y complementa todas las aptitudes específicas. Estas pruebas miden la capacidad de razonamiento, resolución de problemas y aprendizaje (p.135).
- **Pruebas de aptitudes específicas:** Se enfocan en habilidades particulares, como la capacidad verbal, numérica, espacial o mecánica. Por ejemplo, una prueba de aptitud verbal evalúa la habilidad para comprender y usar el lenguaje de manera efectiva (p.134).

- **Pruebas de personalidad:** Aunque se analizan por separado, las pruebas de personalidad también forman parte de las pruebas psicológicas. Evalúan rasgos como la estabilidad emocional, la extroversión, la apertura a nuevas experiencias y la responsabilidad (p.138).

Por otro lado, Chiavenato (2020) menciona dos teorías fundamentales que respaldan el uso de las pruebas psicológicas en la selección de personal:

1. **Teoría multifactorial de Thurstone:** Esta teoría propone que la estructura mental de las personas está compuesta por varios factores independientes, cada uno relacionado con una aptitud específica. Thurstone identificó siete factores principales, como la comprensión verbal, la fluidez verbal, la capacidad numérica y la rapidez perceptiva. Además, incluyó un factor general (factor G) que representa la inteligencia global.
2. **Teoría de las inteligencias múltiples de Gardner:** Gardner propone que las personas tienen diferentes tipos de inteligencia, como la lógico-matemática, la verbal-lingüística, la musical, la espacial, la corporal-cinésica, la interpersonal y la intrapersonal. Esta teoría sugiere que las pruebas psicológicas deben adaptarse para evaluar las inteligencias más relevantes para el puesto (pp.135-136).

Las pruebas psicológicas se utilizan para determinar si un candidato posee las aptitudes necesarias para desempeñarse en un puesto específico. Por ejemplo, un puesto que requiere habilidades numéricas puede incluir una prueba de aptitud numérica, mientras que un puesto que exige habilidades interpersonales puede requerir una prueba de inteligencia interpersonal.

Además, estas pruebas se complementan con otros instrumentos de selección, como las entrevistas y las pruebas de conocimiento, para obtener una evaluación integral del candidato. Sin embargo, su aplicación e interpretación deben ser realizadas por profesionales capacitados, como psicólogos, para garantizar su validez y confiabilidad.

Chiavenato (2020) destaca que las pruebas psicológicas ofrecen una evaluación objetiva y estandarizada de las aptitudes y características de los candidatos. Sin embargo, su aplicación puede ser costosa y requiere tiempo, especialmente cuando se trata de pruebas complejas que necesitan interpretación especializada. Además, aunque son útiles para predecir el desempeño, no deben ser el único criterio de selección, ya que no evalúan aspectos como la motivación o la experiencia práctica (p.133).

Las pruebas psicológicas son herramientas valiosas para predecir el desempeño laboral, pero su aplicación debe ser cuidadosamente gestionada para evitar sesgos y garantizar su validez. Una de las principales ventajas de estas pruebas es su capacidad para medir aptitudes y características que no son fácilmente observables en entrevistas o pruebas de conocimiento, como la inteligencia emocional o la capacidad de adaptación. Sin embargo, su uso no está exento de desafíos. Por ejemplo, la interpretación de los resultados puede verse influenciada por factores culturales o contextuales, lo que puede afectar su precisión en entornos multiculturales. Además, su aplicación requiere profesionales capacitados, lo que puede aumentar los costos del proceso de selección. Para maximizar su efectividad, es recomendable combinar las pruebas psicológicas con otras técnicas, como entrevistas o dinámicas de grupo, que permitan evaluar aspectos más subjetivos y contextuales.

2.1.15.4 Técnicas de simulación

Las técnicas de simulación son herramientas utilizadas en los procesos de selección de personal para evaluar el comportamiento de los candidatos en situaciones que imitan el entorno laboral real. Según Chiavenato (2020), estas técnicas permiten observar cómo los aspirantes se desenvuelven en escenarios que replican desafíos, tareas o interacciones propias del puesto al que aspiran. A diferencia de las entrevistas o pruebas tradicionales, las técnicas de simulación se centran en la acción y la interacción grupal, lo que proporciona una visión más dinámica y realista del candidato (p.139).

Las técnicas de simulación como métodos que reemplazan el enfoque individual y verbal por la acción social. Estas técnicas se basan en la dramatización, donde los candidatos asumen roles específicos y actúan en un escenario diseñado para simular situaciones laborales. El objetivo es observar cómo el candidato resuelve problemas, toma decisiones, interactúa con otros y maneja el estrés en un contexto similar al que enfrentaría en el puesto (Chiavenato, 2020, p. 39).

Chiavenato (2020) menciona que las técnicas de simulación pueden variar según el enfoque y los objetivos del proceso de selección. Algunas de las más comunes incluyen:

- **Role Playing (Juego de Roles):** En esta técnica, el candidato asume un papel específico relacionado con el puesto y actúa en una situación simulada. Por ejemplo, un candidato a un puesto de ventas puede simular una interacción con un cliente difícil. Esta técnica permite evaluar habilidades como la comunicación, la negociación y la resolución de conflictos.
- **Dinámicas de Grupo:** Estas actividades involucran a varios candidatos que deben trabajar juntos para resolver un problema o completar una tarea. Las dinámicas de grupo son útiles para evaluar habilidades interpersonales, liderazgo, colaboración y capacidad de trabajo en equipo (p.139).
- **Casos Prácticos:** Se presenta al candidato un caso o escenario relacionado con el puesto, y se le pide que proponga soluciones o tome decisiones. Esta técnica es ideal para evaluar habilidades analíticas, pensamiento crítico y capacidad para resolver problemas complejos.
- **In-Basket (Bandeja de Entrada):** En esta técnica, el candidato recibe una serie de tareas, correos electrónicos o documentos que simulan la bandeja de entrada de un puesto administrativo o gerencial. El objetivo es evaluar cómo prioriza, organiza y resuelve las tareas en un tiempo limitado.

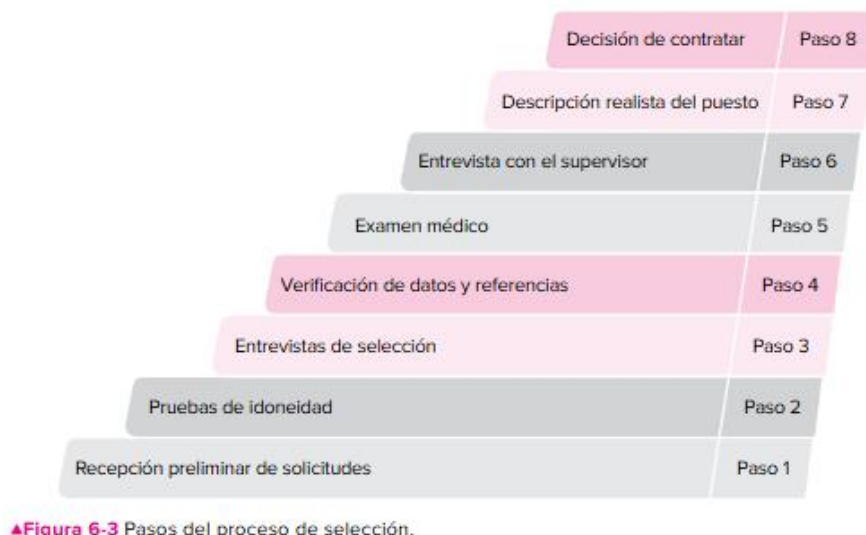
Las técnicas de simulación en los procesos de selección permiten evaluar el comportamiento de los candidatos en situaciones que replican el entorno laboral real, lo que proporciona una visión más precisa de su desempeño. Son especialmente útiles para roles que requieren habilidades interpersonales, como liderazgo, ventas o atención al cliente, ya que permiten observar cómo los candidatos manejan situaciones complejas y de toma de decisiones bajo presión. Además, fomentan el autoconocimiento y la autoevaluación, ya que los candidatos pueden reflexionar sobre su rendimiento. Estas técnicas se complementan con entrevistas y pruebas psicológicas para una evaluación más completa.

Sin embargo, las simulaciones tienen algunas limitaciones, como el alto costo y el tiempo que requieren para su implementación, así como la posible subjetividad de los evaluadores. Es importante que los observadores estén capacitados para minimizar sesgos y que el proceso se realice en condiciones que no generen estrés excesivo en los candidatos, ya que esto podría afectar su desempeño. Para garantizar su efectividad, estas técnicas deben ser aplicadas por profesionales de recursos humanos con experiencia.

2.1.16. Pasos del proceso de selección

El proceso de selección de personal es una serie de etapas estructuradas que permiten a las organizaciones identificar y contratar a los candidatos más idóneos para ocupar un puesto vacante. Según Werther, Davis y Guzmán (2019), este proceso comienza con la identificación de las necesidades de personal y culmina con la decisión de contratar al candidato seleccionado.

Figura 4. *Pasos del proceso de selección.*



Fuente: Werther et al. (2019).

2.1.16.1. Recepción preliminar de solicitudes

El proceso de selección inicia con la recepción de solicitudes de empleo por parte de los candidatos. Esta etapa implica una primera interacción entre la organización y los aspirantes, ya sea a través de una entrevista preliminar o mediante la entrega de un formulario de solicitud. Según Werther et al. (2019), es crucial que esta fase se maneje de manera profesional, ya que la experiencia del candidato durante este proceso influye en su percepción de la organización. La entrevista preliminar permite obtener información básica sobre el candidato y realizar una evaluación inicial informal (pp.128-139).

La recepción preliminar de solicitudes es una oportunidad para que las organizaciones proyecten una imagen positiva y profesional. Sin embargo, muchas empresas no aprovechan esta etapa para establecer una conexión con los candidatos. Para mejorar esta fase, es recomendable que las organizaciones brinden retroalimentación oportuna y mantengan una comunicación clara y respetuosa con los aspirantes, incluso si no son seleccionados.

2.1.16.2. Prueba de idoneidad

En esta etapa, se aplican pruebas diseñadas para evaluar la compatibilidad entre los candidatos y los requisitos del puesto. Estas pruebas pueden incluir exámenes psicométricos, pruebas de conocimientos, habilidades técnicas o simulaciones de trabajo (Assessment Centers). Werther et al. (2019) destacan que estas pruebas deben ser válidas y confiables, es decir, deben medir de manera precisa lo que se pretende evaluar y arrojar resultados consistentes (p.129). Por ejemplo, un candidato a un puesto de contador podría ser evaluado con una prueba de aptitud numérica, mientras que un aspirante a conductor de camiones podría ser sometido a una prueba de manejo en condiciones reales.

Las pruebas de idoneidad son una herramienta poderosa, pero su efectividad depende de la calidad de las pruebas utilizadas. Es esencial que las organizaciones inviertan en pruebas validadas y que los reclutadores estén capacitados para interpretar los resultados de manera objetiva. Además, es importante que las pruebas sean relevantes para el puesto y que no discriminen a grupos específicos.

2.1.16.3. Entrevista de selección

La entrevista de selección es una herramienta fundamental en el proceso de reclutamiento y selección de personal, utilizada para evaluar la idoneidad de los candidatos para un puesto específico. Según Werther, Davis, y Guzmán (2019), la entrevista de selección tiene como objetivo principal responder a dos preguntas clave: ¿Puede el candidato desempeñar el puesto? y ¿Cuenta con las competencias necesarias para el puesto? Estas preguntas guían al entrevistador en la evaluación de las habilidades, conocimientos y actitudes del candidato, con el fin de determinar si es adecuado para el rol que se busca cubrir (p.132).

La entrevista de selección es una técnica ampliamente utilizada debido a su capacidad para generar una interacción directa entre el entrevistador y el candidato. Sin embargo, su efectividad depende en gran medida de la preparación del entrevistador y de la estructuración

del proceso. Una entrevista bien diseñada no solo evalúa las competencias técnicas del candidato, sino que también permite explorar aspectos como su motivación, valores y adaptabilidad cultural. Para maximizar su utilidad, es fundamental que los entrevistadores estén capacitados en técnicas de comunicación y reducción de sesgos, garantizando así una evaluación justa y objetiva.

Las entrevistas de selección pueden clasificarse en tres tipos principales según su estructura: estructuradas, no estructuradas y mixtas.

a. Entrevistas estructuradas:

- i. Se basan en un conjunto predeterminado de preguntas que se aplican a todos los candidatos.
- ii. Aumentan la confiabilidad y validez de la evaluación, ya que permiten comparar respuestas de manera objetiva.
- iii. Son ideales para procesos de selección masivos o cuando se requiere estandarización (Werther et al., 2019, p.132).

b. Entrevistas no estructuradas:

- i. Permiten una mayor flexibilidad, ya que el entrevistador puede adaptar las preguntas según el flujo de la conversación.
- ii. Aunque ofrecen la ventaja de explorar temas inesperados, su falta de estandarización puede reducir la confiabilidad de los resultados (Werther et al., 2019, p.132).

c. Entrevistas mixtas:

- i. Combina preguntas estructuradas con la flexibilidad para profundizar en temas específicos.
- ii. Este enfoque equilibra la objetividad de las entrevistas estructuradas con la adaptabilidad de las no estructuradas (Werther et al., 2019, p.132).

La elección del tipo de entrevista debe basarse en los objetivos del proceso de selección y las características del puesto. Mientras que las entrevistas estructuradas son ideales para garantizar la objetividad, las no estructuradas permiten explorar aspectos más profundos del candidato. Las entrevistas mixtas, por su parte, ofrecen un equilibrio entre ambos enfoques, lo que las convierte en una opción versátil para evaluar tanto competencias técnicas como habilidades interpersonales.

Además de la estructura, las entrevistas pueden variar según su enfoque y objetivos. Algunos de los enfoques más comunes incluyen:

a. Entrevistas estructuradas:

- i. Se centran en evaluar cómo el candidato ha manejado situaciones específicas en el pasado.
- ii. Permiten predecir el comportamiento futuro en el puesto, especialmente en roles que requieren habilidades interpersonales o de resolución de problemas (Werther et al., 2019, p.133).

b. Entrevistas de tensión:

- i. Evalúan cómo los candidatos reaccionan bajo presión.
- ii. Son útiles para puestos que implican altos niveles de estrés o toma de decisiones rápidas (Werther et al., 2019, p.133).

c. Entrevistas por competencias:

- i. Se enfocan en identificar comportamientos pasados que han sido exitosos.
- ii. Valoran no solo los conocimientos y habilidades técnicas, sino también las actitudes y valores del candidato, que son cruciales para el éxito en el puesto (Werther et al., 2019, p.131).

Los enfoques específicos de las entrevistas permiten adaptar el proceso de selección a las necesidades del puesto. Por ejemplo, las entrevistas conductuales son ideales para roles

que requieren habilidades interpersonales, mientras que las entrevistas de tensión son útiles para evaluar la capacidad de los candidatos para manejar situaciones críticas. Sin embargo, es importante que los entrevistadores estén capacitados para aplicar estos enfoques de manera efectiva, evitando sesgos y garantizando una evaluación justa.

En cuanto a la estructura del proceso de entrevista, Werther et al. (2019) destacan que este se divide en cinco etapas principales:

1. **Preparación del entrevistador:** Incluye la revisión del currículum del candidato, la definición de los objetivos de la entrevista y la preparación de preguntas clave.
2. **Creación de un ambiente de confianza:** El entrevistador debe generar un clima de confianza para que el candidato se sienta cómodo y pueda expresarse con libertad.
3. **Intercambio de información:** Es la fase central de la entrevista, donde se exploran las habilidades, conocimientos y actitudes del candidato.
4. **Terminación:** El entrevistador cierra la entrevista de manera cordial, agradeciendo al candidato por su tiempo y explicando los siguientes pasos del proceso.
5. **Evaluación:** El entrevistador analiza la información obtenida y la compara con los requisitos del puesto para tomar una decisión informada (Werther et al., 2019, pp.135-138).

La estructuración del proceso de entrevista es fundamental para garantizar su efectividad. Cada etapa cumple un propósito específico, desde la preparación hasta la evaluación final. Sin embargo, es crucial que los entrevistadores mantengan un enfoque flexible, adaptándose a las respuestas del candidato sin perder de vista los objetivos de la entrevista. Además, la creación de un ambiente de confianza es clave para obtener respuestas auténticas y relevantes.

Finalmente, es importante mencionar que tanto los entrevistadores como los candidatos pueden cometer errores durante el proceso de entrevista. Los entrevistadores pueden caer en sesgos subjetivos o no prepararse adecuadamente, mientras que los candidatos pueden hablar en exceso, no escuchar o no prepararse para la entrevista. Estos errores pueden afectar negativamente el resultado del proceso de selección (Werther et al., 2019, pp.138-139).

Para minimizar los errores en las entrevistas, es esencial que los entrevistadores estén capacitados en técnicas de evaluación y reducción de sesgos. Por otro lado, los candidatos deben prepararse adecuadamente, investigando la empresa y practicando respuestas a preguntas comunes. Las entrevistas estructuradas son más efectivas para garantizar la objetividad y la consistencia en el proceso de selección. Sin embargo, es recomendable combinar preguntas estructuradas con preguntas abiertas que permitan explorar aspectos como la motivación y la adaptabilidad cultural, lo que enriquece la evaluación y facilita una decisión más informada.

2.1.16.4. Verificación de datos y referencias

En esta etapa, se verifica la información proporcionada por el candidato, como su historial académico, laboral y personal. Werther et al. (2019) señalan que esta fase es crucial para confirmar la autenticidad de los datos y obtener una visión más completa del candidato. Sin embargo, es importante manejar esta información con confidencialidad y ética, ya que las referencias personales y laborales pueden estar sesgadas (pp.139-140).

La verificación de datos y referencias es una etapa esencial, pero muchas organizaciones no la realizan de manera rigurosa. Para mejorar este proceso, es recomendable que las empresas utilicen herramientas digitales para verificar la autenticidad de los documentos y que los reclutadores realicen entrevistas con referencias laborales para obtener información más detallada sobre el desempeño del candidato.

2.1.16.5. Examen médico

El examen médico es un paso opcional pero recomendado en muchos procesos de selección, especialmente para puestos que requieren condiciones físicas específicas. Werther et al. (2019) advierten que este examen debe realizarse de manera ética y respetando la privacidad del candidato. Además, debe estar directamente relacionado con las exigencias del puesto (p.140).

El examen médico es una herramienta útil, pero debe ser utilizado con precaución para evitar discriminación. Es esencial que las organizaciones establezcan criterios claros para determinar cuándo es necesario un examen médico y que los resultados sean manejados con confidencialidad.

2.1.16.6. Entrevista con el supervisor

En esta etapa, el supervisor o gerente del área interesada entrevista al candidato para evaluar su compatibilidad con el equipo y las responsabilidades específicas del puesto. Según Werther et al. (2019), esta entrevista permite al supervisor tener una participación activa en el proceso de selección, lo que aumenta su compromiso con el éxito del nuevo empleado (pp.140-141).

La entrevista con el supervisor es una oportunidad para evaluar la compatibilidad cultural y la capacidad del candidato para integrarse al equipo. Sin embargo, es importante que los supervisores estén capacitados para realizar entrevistas efectivas y que eviten sesgos personales que puedan afectar la objetividad del proceso.

2.1.16.7. Descripción realista del puesto

Antes de tomar una decisión final, es importante proporcionar al candidato una descripción realista del puesto, incluyendo tanto los aspectos positivos como los desafíos. Werther et al. (2019) destacan que esta práctica reduce la tasa de rotación de personal, ya que los candidatos tienen expectativas claras desde el inicio (p.141).

La descripción realista del puesto es una herramienta clave para mejorar la retención de empleados. Sin embargo, muchas organizaciones no son transparentes sobre los desafíos del puesto, lo que puede llevar a desajustes y frustración. Para evitar esto, es esencial que las empresas sean honestas sobre las responsabilidades y los desafíos del puesto desde el inicio.

2.1.16.8. Decisión de contratar

La última etapa del proceso de selección es la decisión de contratar al candidato más idóneo. Werther et al. (2019) recomiendan que esta decisión sea tomada de manera consensuada entre el departamento de recursos humanos y el supervisor del área. Además, es importante comunicarse con los candidatos no seleccionados de manera respetuosa y profesional, ya que podrían ser considerados para futuras vacantes (p.141). La decisión de contratar debe basarse en un análisis objetivo de las competencias y características del candidato, pero también debe considerar su potencial de crecimiento y adaptación a la cultura organizacional. Además, es crucial que las organizaciones manejen la comunicación con los candidatos no seleccionados de manera profesional, ya que esto puede afectar su reputación como empleador.

En conclusión, el proceso de selección de personal es una serie de etapas estructuradas que permiten a las organizaciones identificar y contratar a los candidatos más idóneos para ocupar un puesto vacante. Cada etapa, desde la recepción preliminar de solicitudes hasta la decisión de contratar, juega un papel crucial en la efectividad del proceso. Sin embargo, para maximizar los resultados, es esencial que las organizaciones adopten un enfoque riguroso y ético, que incluya la validación de pruebas, la capacitación de los reclutadores y la transparencia en la comunicación con los candidatos.

Además, es fundamental que las empresas vean el proceso de selección como una inversión estratégica, no como un mero trámite. Solo así se podrá garantizar que la selección de personal contribuya al éxito y la sostenibilidad de la organización a largo plazo.

2.1.17. Herramientas

Las herramientas, según la definición de la Real Academia Española (RAE), “son instrumentos que se utilizan para hacer algo o conseguir un fin”. En este sentido, las herramientas no solo son objetos físicos, como martillos o destornilladores, sino que también pueden ser recursos abstractos o metodológicos, como programas de software o técnicas de investigación. Su principal función es facilitar la realización de tareas, permitiendo alcanzar un objetivo con mayor eficiencia, precisión o rapidez que sin ellas.

El concepto de herramienta se extiende más allá de los objetos materiales, abarcando también aquellas estrategias que posibilitan procesos complejos. En campos como la tecnología, la educación o las ciencias sociales, las herramientas son esenciales para optimizar el trabajo y resolver problemas de manera innovadora. A lo largo de la historia, el avance de las civilizaciones ha estado marcado por el desarrollo y perfeccionamiento de nuevas herramientas que mejoran nuestra capacidad para transformar el entorno y afrontar nuevos retos.

2.1.18. Tecnología

La *tecnología* es un concepto fundamental en la sociedad moderna, que se refiere al conjunto de teorías y técnicas que permiten el aprovechamiento práctico del conocimiento científico. Según la Real Academia Española (RAE), la tecnología es: “el conjunto de teorías y de técnicas que permiten el aprovechamiento práctico del conocimiento científico”. Esta definición subraya que la tecnología no solo implica la creación de herramientas o dispositivos, sino que abarca todo un conjunto de conocimientos y metodologías científicas aplicadas a la resolución de problemas prácticos en diversos ámbitos.

La tecnología ha transformado radicalmente todos los aspectos de la vida cotidiana, desde la medicina y la educación hasta la comunicación y la industria. A través de la aplicación de principios científicos, la tecnología ha permitido mejorar la eficiencia de los procesos, facilitar la creación de nuevos productos y servicios, y resolver problemas complejos de forma más

efectiva. Además, la evolución tecnológica está estrechamente relacionada con la innovación, ya que continuamente surgen nuevos avances que reconfiguran la manera en que interactuamos con el mundo. En el contexto actual, la tecnología es un motor de desarrollo y progreso, impulsando cambios en las estructuras sociales, económicas y culturales.

2.1.19. Herramientas tecnológicas

Una herramienta tecnológica de acuerdo con Euroinnova (s.f) se puede definir como un “conjunto de programas informáticos diseñados con el objetivo de facilitar la realización de una tarea en un dispositivo tecnológico.” Continúa explicando que estas herramientas son esenciales para optimizar procesos y mejorar la eficiencia en la ejecución de diversas actividades, ya que permiten obtener los resultados esperados de manera más rápida y con menos esfuerzo (Euroinnova, s.f). En el contexto actual, las herramientas tecnológicas son utilizadas en una amplia gama de ámbitos, desde el sector empresarial hasta el educativo, y se caracterizan por su capacidad de automatizar tareas, gestionar grandes volúmenes de información y mejorar la precisión de los resultados.

Estas herramientas no solo son útiles para mejorar la productividad, sino que también contribuyen al ahorro de tiempo y recursos. Gracias a las plataformas digitales, aplicaciones de software y sistemas especializados, las herramientas tecnológicas permiten a los usuarios realizar tareas complejas de forma simplificada. De este modo, las herramientas tecnológicas se han convertido en elementos imprescindibles para el desarrollo de procesos en diversas áreas, como la comunicación, la investigación y la gestión de proyectos, entre otras.

2.1.20. Herramientas tecnológicas en reclutamiento

El reclutamiento y la selección de personal han evolucionado significativamente gracias a la incorporación de herramientas tecnológicas. Estas herramientas no solo optimizan los procesos, sino que también permiten a las organizaciones atraer, evaluar y contratar talento de

manera más eficiente y efectiva. Según Ghodasara (2024), la tecnología ha transformado el reclutamiento en un proceso más ágil, preciso y centrado en el candidato. Las principales herramientas tecnológicas utilizadas en el reclutamiento moderno son:

- **Sistemas de Seguimiento de Solicitantes (ATS):** Son plataformas que permiten gestionar y automatizar el proceso de reclutamiento. Estas herramientas ayudan a los reclutadores a organizar las solicitudes de empleo, filtrar currículums y realizar un seguimiento de los candidatos a lo largo del proceso. Según Ghodasara (2024), los ATS son esenciales para manejar grandes volúmenes de candidaturas y garantizar que no se pierdan perfiles valiosos (párr.11-12).
- **Plataformas de Publicidad de Reclutamiento:** Estas plataformas permiten a las empresas publicar ofertas de empleo en múltiples canales, como redes sociales, portales de empleo y sitios web especializados. Estas herramientas amplían el alcance de las vacantes y atraen a candidatos más diversos y calificados (Ghodasara, 2024, párr.13-14)
- **Software de Entrevistas por Video:** El software de entrevistas por video facilita la realización de entrevistas remotas, lo que ahorra tiempo y costos tanto para los reclutadores como para los candidatos. Estas herramientas también permiten grabar y revisar las entrevistas, lo que facilita la evaluación comparativa de los candidatos (Ghodasara,2024, párr.15)
- **Software de Referencias de Empleados:** Estas herramientas permiten a los empleados actuales recomendar candidatos para vacantes dentro de la organización. Según Ghodasara (2025), este enfoque no solo agiliza el proceso de reclutamiento, sino que también aumenta la probabilidad de contratar candidatos que se ajusten a la cultura organizacional (párr.16-17)

- **Herramientas de Evaluación Pre-Empleo:** Las herramientas de evaluación pre-emplero permiten evaluar las habilidades, competencias y aptitudes de los candidatos antes de la contratación. Ghodasara (2024) menciona que estas evaluaciones pueden incluir pruebas técnicas, psicométricas y de personalidad, lo que ayuda a identificar a los candidatos más idóneos (párr.18)
- **Software de Incorporación:** “El software de incorporación ayuda a las empresas a optimizar el proceso de integración de nuevos empleados y a integrarlos en la cultura de la empresa” (Ghodasara, 2024, párr.20). Estas herramientas automatizan tareas como la firma de contratos, la entrega de documentación y la planificación de la formación inicial. Una incorporación eficiente mejora la experiencia del empleado y reduce el tiempo de adaptación.
- **Herramientas de Diversidad e Inclusión:** estas herramientas ayudan a las organizaciones a garantizar que sus procesos de reclutamiento sean inclusivos y libres de sesgos. Ghodasara (2024) señala que estas plataformas utilizan algoritmos para identificar y eliminar sesgos en las descripciones de puestos, la selección de candidatos y las decisiones de contratación (párr.22).
- **Cribado Automático de Currículums:** el cribado automático de currículums utiliza inteligencia artificial (IA) para filtrar y clasificar las solicitudes de empleo en función de criterios específicos. Esta herramienta ahorra tiempo y mejora la precisión en la identificación de candidatos calificados (Ghodasara, 2024, párr.24)
- **Coincidencia de Candidatos Impulsada por IA:** la coincidencia de candidatos impulsada por IA utiliza algoritmos para comparar los perfiles de los candidatos con los requisitos del puesto. Esta tecnología permite identificar a los candidatos más adecuados de manera rápida y precisa. (Ghodasara, 2024, párr.25)

- **Chatbots de Reclutamiento:** los chatbots de reclutamiento interactúan con los candidatos para responder preguntas frecuentes, programar entrevistas y recopilar información inicial. De acuerdo con Ghodasara (2024) “Esto puede mejorar la experiencia del candidato y ayudar a involucrarlos más” (párr.26).
- **Evaluación de Habilidades y Pruebas psicométricas en línea:** estas herramientas permiten evaluar las habilidades técnicas y las características psicológicas de los candidatos a través de plataformas en línea. La Escuela Europea de Dirección y Empresa (2025) menciona que estas evaluaciones son esenciales para garantizar que los candidatos posean las competencias necesarias para el puesto (párr.5).

La incorporación de herramientas tecnológicas en el reclutamiento y la selección de personal ha revolucionado la manera en que las organizaciones atraen y evalúan talento. Estas herramientas no solo optimizan los procesos, sino que también permiten una mayor precisión y objetividad en la toma de decisiones. Sin embargo, es importante que las empresas no dependan exclusivamente de la tecnología, ya que aspectos como la cultura organizacional y la adaptabilidad del candidato requieren un enfoque más humano. Además, es fundamental que las herramientas tecnológicas estén diseñadas para minimizar sesgos y garantizar la inclusión, asegurando así que los procesos de reclutamiento sean justos y equitativos. En resumen, la tecnología es un aliado poderoso, pero su éxito depende de una implementación equilibrada y consciente.

2.1.21. Inteligencia Artificial en Capital Humano

La inteligencia artificial (IA) ha emergido como una fuerza transformadora en la gestión del capital humano, redefiniendo cómo las organizaciones atraen, desarrollan y retienen talento. Según Werther, Davis y Guzmán (2019), la IA se define como la capacidad de las máquinas o sistemas informáticos para simular procesos cognitivos humanos, como el aprendizaje, el

razonamiento, la toma de decisiones y la autocorrección, mediante el uso de algoritmos y modelos computacionales avanzados (p.115). Aunque replicar la complejidad de la inteligencia humana sigue siendo un desafío, los avances tecnológicos de la última década han permitido a los sistemas informáticos alcanzar un nivel de "inteligencia" que imita ciertos procesos humanos con notable precisión.

Uno de los pilares fundamentales de la IA es el aprendizaje automático (machine learning), que permite a los sistemas analizar grandes volúmenes de datos, identificar patrones y tomar decisiones automatizadas sin intervención humana directa. Este enfoque ha demostrado ser especialmente útil en tareas repetitivas y en el análisis predictivo, donde la eficiencia y la precisión de las máquinas superan ampliamente a las capacidades humanas. Sin embargo, la IA aún enfrenta limitaciones en áreas que requieren creatividad, pensamiento crítico y resolución de problemas complejos, donde la inteligencia humana sigue siendo insustituible (Werther, Davis & Guzmán, 2019, p.115).

2.1.21.1. Aplicaciones de la IA en la Vida Cotidiana y en los Negocios

La IA ha permeado diversos aspectos de la vida cotidiana y los negocios, demostrando su versatilidad y potencial. Ejemplos notables incluyen:

- **Asistentes virtuales:** Herramientas como Siri de Apple y Alexa de Amazon utilizan IA para interpretar y responder a comandos de voz, facilitando tareas cotidianas.
- **Reconocimiento facial:** Sistemas de seguridad y control de acceso emplean IA para identificar individuos con alta precisión.
- **Algoritmos de recomendación:** Plataformas como **Amazon** y **Netflix** utilizan IA para analizar el comportamiento de los usuarios y ofrecer recomendaciones personalizadas, mejorando la experiencia del cliente (Werther, Davis & Guzmán, 2019, p.115).

Estas aplicaciones no solo ilustran el impacto tangible de la IA, sino que también resaltan su potencial para transformar procesos en diversos sectores, incluido el de recursos humanos.

2.1.21.2. Implementación de la IA en la Gestión del Capital Humano

La adopción de la IA en los departamentos de recursos humanos implica una revisión y adaptación de los procesos tradicionales. Según Werther, Davis y Guzmán (2019), para aprovechar al máximo estas tecnologías, las organizaciones deben:

1. **Crear nuevos perfiles profesionales:** Roles como analistas de datos, especialistas en IA y gestores de algoritmos se vuelven esenciales.
2. **Adquirir competencias especializadas:** Los profesionales de recursos humanos necesitan formación en áreas como el manejo de sistemas informáticos, análisis predictivo y gestión de algoritmos.

Integrar herramientas tecnológicas: Plataformas basadas en IA pueden optimizar procesos como la selección de personal, la evaluación del desempeño y la planificación de la fuerza laboral (p.115). Entre las herramientas tecnológicas que pueden ser integradas sobre salen:

- **HireVue:** Esta herramienta utiliza algoritmos de machine learning y análisis de video para evaluar a candidatos durante entrevistas grabadas, midiendo no solo sus respuestas verbales, sino también su lenguaje corporal y tono de voz. Según Technology Evaluation (s.f): “HireVue acelera el proceso de reclutamiento al permitir entrevistas en video y evaluaciones en línea” (párr.11), de igual manera, continúa explicando que: “el análisis de video con IA de HireVue ayuda a eliminar sesgos inconscientes en el proceso de contratación” (párr.13). Sin embargo, aunque la herramienta promete eliminar sesgos, es necesario auditar periódicamente sus algoritmos para evitar que repliquen patrones discriminatorios presentes en los datos de entrenamiento.
- **Pymetrics:** Diseñada para eliminar sesgos en los procesos de contratación empleando tests basados en neurociencia y IA para evaluar

habilidades cognitivas y emocionales, alineando a los candidatos con los puestos más adecuados. (Toolify.ai, 2024, párr.6). No obstante, es importante complementar estos resultados con evaluaciones humanas, ya que las pruebas estandarizadas podrían no capturar la complejidad de ciertas competencias blandas.

- **SeekOut:** De acuerdo con Toolify. ai (2024): “es una plataforma alimentada por inteligencia artificial que utiliza algoritmos avanzados para encontrar y conectar con el mejor talento disponible en el mercado laboral. “(párr. 2). Esta herramienta es especialmente valiosa en mercados laborales competitivos, aunque su éxito depende de la capacidad de los reclutadores para interpretar y contextualizar los datos proporcionados.

2.1.21.3. Beneficios y Desafíos de la IA en Recursos Humanos

La IA ofrece numerosos beneficios para la gestión del capital humano, entre los que destacan:

- **Optimización de procesos:** Automatización de tareas repetitivas, como la revisión de currículums o la programación de entrevistas.
- **Mejora en la toma de decisiones:** Análisis predictivo para identificar candidatos ideales o prever necesidades de capacitación.
- **Personalización de la experiencia del empleado:** Herramientas de IA pueden ofrecer recomendaciones personalizadas para el desarrollo profesional.

Sin embargo, su implementación no está exenta de desafíos:

- **Capacitación especializada:** Los equipos de recursos humanos deben adquirir nuevas habilidades para manejar estas tecnologías.
- **Gestión ética de los datos:** Es crucial garantizar la privacidad y seguridad de la información de los empleados.

- **Mitigación de sesgos algorítmicos:** Los algoritmos deben diseñarse para evitar discriminación y garantizar equidad en los procesos de selección y evaluación (Werther, Davis & Guzmán, 2019, p.115).

La inteligencia artificial representa una oportunidad sin precedentes para revolucionar la gestión del capital humano, ofreciendo herramientas que optimizan procesos, mejoran la toma de decisiones y personalizan la experiencia del empleado. Sin embargo, su implementación requiere un enfoque equilibrado que combine la innovación tecnológica con la ética y la capacitación continua. Las organizaciones que logren integrar la IA de manera efectiva no solo mejorarán su eficiencia operativa, sino que también fortalecerán su capacidad para atraer y retener talento en un mercado laboral cada vez más competitivo. En última instancia, el éxito de la IA en recursos humanos dependerá de su capacidad para complementar, y no reemplazar, la inteligencia y creatividad humanas.

2.1.22. Software y plataformas tecnológicas para la selección

En la actualidad, las tecnologías emergentes están transformando significativamente los procesos de selección de personal, ofreciendo herramientas innovadoras que permiten a las empresas optimizar la búsqueda, evaluación y contratación de talento. Estas tecnologías no solo agilizan los procesos, sino que también mejoran la precisión y la objetividad en la toma de decisiones. Algunas de las principales herramientas y plataformas utilizadas en este ámbito, según el análisis de Brasil (2024) son:

- **Inteligencia Artificial (IA):** La inteligencia artificial ha revolucionado la forma en que las empresas realizan la selección de talento. Mediante el uso de algoritmos de aprendizaje automático, la IA puede analizar grandes volúmenes de datos para identificar patrones y predecir qué candidatos tienen más probabilidades de ser exitosos en un puesto determinado. Además, la IA ayuda a reducir sesgos humanos, mejorando la objetividad en la evaluación de los candidatos.

- **Video Entrevistas:** Las entrevistas en video permiten a los reclutadores evaluar a los candidatos de manera más eficiente, sin importar su ubicación geográfica. Además de las entrevistas en vivo, existen plataformas que utilizan IA para analizar el lenguaje corporal, las expresiones faciales y el tono de voz, proporcionando una evaluación más detallada de la aptitud del candidato para el puesto.
- **Social Recruiting:** Las redes sociales han emergido como una herramienta crucial en la selección de personal. Plataformas como LinkedIn, Facebook y Twitter permiten a las empresas identificar y contactar a potenciales candidatos, promoviendo un enfoque más directo y dinámico para atraer talento. El social recruiting también permite la creación de una marca empleadora sólida, facilitando el acceso a perfiles profesionales con mayor alcance.
- **Big Data:** El uso de Big Data en el proceso de selección permite analizar grandes cantidades de información para tomar decisiones más fundamentadas y precisas. A través de la recopilación de datos sobre el historial laboral de los candidatos, su comportamiento en redes sociales y otros factores, las empresas pueden mejorar la calidad de sus contrataciones y reducir la rotación de personal.
- **Application Tracking System (ATS):** Los sistemas de seguimiento de solicitudes (ATS, por sus siglas en inglés) son herramientas esenciales para la gestión de los candidatos en el proceso de selección. Estos sistemas permiten almacenar, organizar y filtrar las aplicaciones de manera eficiente, facilitando a los reclutadores la búsqueda y evaluación de perfiles adecuados. Además, optimizan la comunicación con los candidatos y mejoran la experiencia general de postulación.

- **Contratación Predictiva:** La contratación predictiva utiliza análisis de datos y algoritmos para anticipar qué candidatos tienen más probabilidades de tener éxito en un puesto o dentro de una organización. A través de la recopilación y el análisis de datos históricos y actuales, las empresas pueden tomar decisiones de contratación más informadas y minimizar los riesgos asociados a una mala contratación. (párr.3-23)

La incorporación de tecnologías emergentes en los procesos de selección de personal ha transformado radicalmente la manera en que las organizaciones identifican, evalúa y contratan talento. Herramientas como la Inteligencia Artificial (IA), las videoentrevistas, el social recruiting, el Big Data, los sistemas de seguimiento de solicitudes (ATS) y la contratación predictiva han optimizado la eficiencia y precisión del reclutamiento. Estas tecnologías permiten analizar grandes volúmenes de datos, reducir sesgos humanos, evaluar candidatos de manera remota y tomar decisiones más fundamentadas. Sin embargo, su implementación debe ser cuidadosa y estratégica, ya que el uso inadecuado de estas herramientas puede generar desafíos éticos, legales y operativos. Por ejemplo, aunque la IA puede mejorar la objetividad en la evaluación de candidatos, también puede perpetuar sesgos si los algoritmos no se diseñan y supervisan adecuadamente.

A pesar de sus ventajas, estas tecnologías no están exentas de limitaciones. Las videoentrevistas, por ejemplo, permiten evaluar a candidatos sin importar su ubicación geográfica, pero es crucial que los reclutadores no se limiten a aspectos superficiales, como el lenguaje corporal o el tono de voz, sino que también consideren las habilidades y competencias del candidato. De manera similar, el social recruiting facilita el acceso a perfiles profesionales en plataformas como LinkedIn, pero las empresas deben utilizar estas redes de manera ética y profesional, evitando prácticas invasivas o poco transparentes. Además, el uso de Big Data y contratación predictiva debe ser responsable, respetando la privacidad de los candidatos y asegurando que los datos recopilados sean relevantes y estén protegidos.

En conclusión, estas herramientas tecnológicas están redefiniendo el proceso de selección, brindando a las empresas soluciones más rápidas, precisas y eficientes para atraer y contratar el mejor talento disponible. Sin embargo, su implementación debe ser equilibrada y ética, combinando el poder de la tecnología con la intuición y el juicio humano. Las organizaciones deben asegurarse de que estas herramientas complementen, no reemplacen, el enfoque humano en el reclutamiento. Solo así se podrá construir una fuerza laboral diversa, comprometida y alineada con los objetivos estratégicos de la empresa, al tiempo que se respeta la privacidad y la dignidad de los candidatos.

2.1.23. Análisis de Big Data en selección

El uso de Big Data en el capital humano ha emergido como una herramienta clave para mejorar la gestión del talento dentro de las organizaciones. A través del análisis de grandes volúmenes de datos, las organizaciones pueden realizar estudios predictivos sobre diversos factores relacionados con el desempeño laboral, la rotación de personal y el absentismo. Esto permite a los departamentos de recursos humanos anticipar posibles cambios, como la probabilidad de que un empleado deje la empresa en el corto plazo. De esta manera, se facilita la toma de decisiones estratégicas que impactan directamente en la retención y atracción de talento (Werther, Davis & Guzmán, 2019, p.115).

En este contexto, plataformas de visualización y análisis juegan un papel clave, tales como Tableau “que permite realizar una analítica completa de datos” (Lopez, 2022, párr. 4) y Power BI la cual Microsoft (2024) explica como:

una colección de servicios de software, aplicaciones y conectores que funcionan conjuntamente para convertir orígenes de datos sin relación entre sí en información coherente, interactiva y atractiva visualmente. Sus datos podrían ser una hoja de cálculo de Excel o una colección de almacenes de datos híbridos locales y basados en la nube. (párr. 1)

Mediante Power BI, un departamento de Recursos Humanos puede cruzar datos históricos de empleados que renunciaron (como antigüedad, salario o feedback en evaluaciones) para predecir riesgos de rotación y diseñar estrategias proactivas. Tableau, por su parte, permite analizar en tiempo real el rendimiento de candidatos durante procesos de selección masiva, optimizando criterios de filtro.

El Big Data ha revolucionado la forma en que las organizaciones abordan la selección y gestión del talento. Al aprovechar el poder de los datos, las empresas pueden identificar patrones y tendencias que antes eran invisibles, lo que les permite tomar decisiones más informadas y estratégicas. Sin embargo, es crucial que las organizaciones no pierdan de vista el factor humano en este proceso. Los datos deben ser una herramienta de apoyo, no un sustituto de la intuición y el juicio humano. Además, es fundamental abordar los desafíos éticos asociados con el uso de Big Data, como la privacidad de los datos y la mitigación de sesgos algorítmicos, para garantizar que su implementación sea justa y equitativa.

2.1.23.1. Aplicaciones del Big Data en la Selección de Personal

El análisis de Big Data no solo se limita a la gestión del talento existente, sino que también juega un papel crucial en la selección de nuevos empleados. Al integrar variables tanto individuales como relacionales, como la resistencia al estrés, la capacidad de afrontar retos o la red de relaciones dentro de la organización, se puede crear una visión más integral del candidato. Esto permite:

- 1. Identificar candidatos ideales:** Mediante el análisis de datos históricos y patrones de comportamiento, las organizaciones pueden predecir qué candidatos tienen más probabilidades de tener éxito en un puesto específico.
- 2. Mejorar la eficiencia en la selección:** Automatizar procesos como la revisión de currículums y la evaluación de habilidades, reduciendo el tiempo y los costos asociados con la contratación.

- 3. Personalizar la experiencia del candidato:** Utilizar datos para adaptar el proceso de selección a las necesidades y expectativas de cada candidato, mejorando su experiencia y aumentando las posibilidades de aceptar una oferta (Werther, Davis & Guzmán, 2019, p.115).

La capacidad de Big Data para identificar candidatos ideales y personalizar la experiencia del candidato no solo mejora la eficiencia del proceso de selección, sino que también contribuye a una mayor satisfacción del candidato. Esto es especialmente importante en un mercado laboral competitivo, donde la experiencia del candidato puede ser un factor decisivo para atraer y retener talento de alta calidad.

2.1.23.2. Beneficios del Big Data en la gestión del talento

El uso de Big Data en la selección y gestión del talento ofrece numerosos beneficios, entre los que destacan:

- **Predicción de rotación:** Identificar empleados con mayor probabilidad de dejar la empresa, permitiendo implementar estrategias de retención proactivas.
- **Detección de necesidades formativas:** Analizar el desempeño y las habilidades de los empleados para identificar áreas de mejora y diseñar programas de capacitación personalizados.
- **Optimización de la fuerza laboral:** Alinear las habilidades y competencias de los empleados con las necesidades estratégicas de la organización, mejorando la productividad y la eficiencia (Werther, Davis & Guzmán, 2019, p.115).

La capacidad de Big Data para predecir la rotación y detectar necesidades formativas no solo mejora la retención de talento, sino que también contribuye al desarrollo profesional de los empleados. Esto crea un ciclo virtuoso en el que los empleados se sienten valorados y apoyados, lo que a su vez aumenta su compromiso y lealtad hacia la organización.

2.1.23.3. Desafíos y consideraciones éticas

A pesar de sus ventajas, el uso de Big Data en la selección y gestión del talento no está exento de desafíos:

1. **Privacidad de los datos:** Es fundamental garantizar que la información de los empleados y candidatos se maneje de manera segura y cumpla con las normativas de protección de datos.
2. **Sesgos algorítmicos:** Los algoritmos utilizados en el análisis de Big Data pueden perpetuar sesgos existentes si no se diseñan y validan adecuadamente.
3. **Capacitación de los líderes de recursos humanos:** Aunque no son responsables directos del desarrollo de las bases de datos, los líderes de recursos humanos deben comprender cómo funcionan estos sistemas para definir correctamente las necesidades de información y colaborar efectivamente con las áreas de tecnología de la información (TI) (Werther, Davis & Guzmán, 2019, p.115).

Los desafíos éticos asociados con el uso de Big Data, como la privacidad de los datos y los sesgos algorítmicos, son críticos y deben abordarse de manera proactiva. Las organizaciones deben establecer políticas claras y transparentes sobre el uso de datos, así como garantizar que los algoritmos sean auditados regularmente para detectar y corregir posibles sesgos. Además, la capacitación de los líderes de recursos humanos en el uso de estas tecnologías es esencial para garantizar que se utilicen de manera efectiva y ética.

2.1.23.4. Colaboración entre Recursos Humanos y TI

La interacción entre los departamentos de recursos humanos y TI es fundamental para maximizar el potencial del Big Data en la gestión del talento. Los líderes de recursos humanos deben trabajar estrechamente con los equipos de TI para:

- **Definir objetivos claros:** Asegurar que los sistemas de Big Data estén alineados con las metas estratégicas de la organización.

- **Garantizar la calidad de los datos:** Verificar que la información recopilada sea precisa, relevante y esté actualizada.
- **Implementar soluciones tecnológicas:** Desarrollar herramientas y plataformas que faciliten el análisis y la interpretación de los datos (Werther, Davis & Guzmán, 2019, p.115).

La colaboración entre recursos humanos y TI es esencial para el éxito de las iniciativas de Big Data. Ambas áreas deben trabajar juntas para garantizar que los sistemas de Big Data estén alineados con los objetivos estratégicos de la organización y que los datos se utilicen de manera efectiva para impulsar la toma de decisiones. Esta colaboración no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también fortalece la capacidad de la organización para competir en un mercado laboral cada vez más dinámico y competitivo.

2.1.24. Automatización del Proceso de Reclutamiento y Selección

La digitalización ha transformado los procesos de reclutamiento y selección de personal, mejorando la eficiencia y precisión con la que las empresas encuentran y evalúan a los candidatos. Según Vorecol (2024), esta revolución digital está cambiando de manera significativa la forma en que las organizaciones gestionan la contratación de talento, lo que ha traído consigo una serie de beneficios, tecnologías innovadoras y nuevos retos y oportunidades.

2.1.24.1. Revolución Digital en el Reclutamiento

La digitalización ha permitido que los procesos de reclutamiento se automaticen, lo que hace que la selección de personal sea más rápida y accesible. Las plataformas de reclutamiento en línea, las redes sociales y los sistemas de gestión de candidatos (ATS) han mejorado la forma en que las empresas interactúan con los posibles candidatos, eliminando las barreras geográficas y mejorando la visibilidad de las ofertas laborales (Vorecol, 2024, párr.1-2)

La revolución digital en el reclutamiento ha democratizado el acceso al talento, permitiendo a las empresas llegar a candidatos en cualquier parte del mundo. Sin embargo, es esencial que las organizaciones no pierdan de vista la importancia de la experiencia humana en el proceso de selección. Aunque las herramientas digitales son poderosas, no deben reemplazar completamente la interacción personal, especialmente en etapas clave como las entrevistas finales.

2.1.24.2. ¿Cómo ha Cambiado la Digitalización la Forma en que las Empresas Reclutan Personal?

La digitalización ha transformado el reclutamiento al permitir a las empresas llegar a un público más amplio de manera más eficiente. A través de plataformas en línea, las empresas pueden publicar vacantes, recibir aplicaciones y realizar evaluaciones preliminares de los candidatos. La automatización de tareas como el análisis de currículums y la programación de entrevistas ha reducido significativamente el tiempo dedicado a procesos manuales, permitiendo que los reclutadores se concentren en tareas estratégicas y de mayor valor (Vorecol, 2024, párr.3-4).

La digitalización ha liberado a los reclutadores de tareas repetitivas y administrativas, lo que les permite enfocarse en actividades de mayor impacto, como la construcción de relaciones con los candidatos y la mejora de la marca empleadora. Sin embargo, es importante que las organizaciones no subestimen el tiempo necesario para capacitar a los reclutadores en el uso de estas nuevas herramientas, ya que una implementación deficiente puede generar frustración y errores.

2.1.24.3. Beneficios de la Digitalización

Los beneficios de la digitalización en el proceso de reclutamiento incluyen una mayor eficiencia, menor sesgo en las decisiones, una mejor experiencia para los candidatos y una optimización de los costos. Las herramientas digitales permiten una evaluación más objetiva de

los perfiles, reduciendo los errores humanos y haciendo que el proceso de selección sea más inclusivo y diverso. Además, la digitalización permite realizar análisis de datos en tiempo real, lo que ayuda a tomar decisiones informadas sobre qué candidatos son los más adecuados para un puesto (Vorecol, 2024, párr.5-6).

Uno de los mayores beneficios de la digitalización es la capacidad de reducir los sesgos inconscientes en el proceso de selección. Por ejemplo, los sistemas de ATS pueden filtrar currículums de manera objetiva, basándose en criterios predefinidos, lo que minimiza la influencia de factores como el género, la edad o la etnia. Sin embargo, es crucial que las organizaciones monitoreen y ajusten estos sistemas para garantizar que no introduzcan nuevos sesgos, especialmente en el caso de algoritmos de inteligencia artificial.

2.1.24.4. Tecnologías Innovadoras

Entre las tecnologías innovadoras que están transformando el reclutamiento se encuentran la inteligencia artificial, el Big Data, los chatbots y las plataformas de videoentrevistas. Estas tecnologías no solo mejoran la eficiencia de los procesos de selección, sino que también permiten a las empresas evaluar a los candidatos con mayor precisión, identificar patrones de comportamiento y predecir el éxito a largo plazo dentro de la organización (Vorecol, 2024, párr.7-8).

Las tecnologías innovadoras como la inteligencia artificial y el Big Data tienen un potencial enorme para mejorar la precisión del reclutamiento. Sin embargo, es esencial que las organizaciones no dependan exclusivamente de estas herramientas. Por ejemplo, aunque los algoritmos de IA pueden predecir el éxito de un candidato basándose en datos históricos, no pueden capturar aspectos intangibles como la motivación o la adaptabilidad. Por ello, es recomendable combinar el uso de tecnologías avanzadas con evaluaciones humanas.

2.1.24.5. Papel Clave de la Inteligencia Artificial

La inteligencia artificial desempeña un papel clave en la automatización del proceso de selección. Los algoritmos de IA pueden analizar grandes volúmenes de datos, como el historial laboral, las habilidades y las características personales de los candidatos, para hacer recomendaciones y predicciones sobre su adecuación al puesto. Además, la IA puede realizar tareas repetitivas como la clasificación de currículums, lo que permite a los reclutadores centrarse en la interacción más humana con los candidatos (Vorecol, 2024, párr.9-10).

La IA es una herramienta poderosa, pero su efectividad depende de la calidad de los datos con los que se alimenta. Si los datos utilizados para entrenar los algoritmos están sesgados, las recomendaciones de la IA también lo estarán. Por ello, es esencial que las organizaciones inviertan en la recopilación y limpieza de datos, y que realicen auditorías periódicas para identificar y corregir posibles sesgos.

2.1.24.6. Retos y Oportunidades

A pesar de los numerosos beneficios, la digitalización también presenta algunos retos. Uno de los principales es la necesidad de que las empresas adapten su infraestructura tecnológica y capaciten a su personal para utilizar estas nuevas herramientas de manera efectiva. Además, aunque la digitalización mejora la eficiencia, también puede haber preocupaciones sobre la privacidad de los datos y el riesgo de depender demasiado de la tecnología, lo que podría llevar a una desconexión con el lado humano del proceso de reclutamiento. Sin embargo, la digitalización también ofrece oportunidades significativas para mejorar la calidad del talento contratado, aumentar la velocidad del proceso y fortalecer la marca empleadora (Vorecol, 2024, párr.13-14).

Uno de los mayores retos de la digitalización es equilibrar la eficiencia tecnológica con la experiencia humana. Aunque las herramientas digitales pueden agilizar el proceso de reclutamiento, es esencial que las organizaciones no pierdan de vista la importancia de la

conexión humana, especialmente en roles que requieren habilidades interpersonales o de liderazgo. Además, es crucial que las empresas establezcan políticas claras sobre el uso y la protección de los datos de los candidatos, para garantizar la confidencialidad y cumplir con las normativas de privacidad.

En conclusión, la automatización del proceso de reclutamiento y selección ha transformado la forma en que las organizaciones gestionan la contratación de talento. Las tecnologías innovadoras, como la inteligencia artificial, el Big Data y las plataformas de videoentrevistas, han mejorado la eficiencia, precisión y objetividad del proceso. Sin embargo, para maximizar los beneficios de la digitalización, es esencial que las organizaciones aborden los retos asociados, como la adaptación tecnológica, la capacitación del personal y la protección de la privacidad de los datos.

Además, es fundamental que las empresas no pierdan de vista la importancia de la experiencia humana en el proceso de selección. Aunque las herramientas digitales son poderosas, no deben reemplazar completamente la interacción personal, especialmente en etapas clave como las entrevistas finales. Solo así se podrá garantizar que la automatización del reclutamiento contribuya al éxito y la sostenibilidad de la organización a largo plazo.

2.2. MARCO CONCEPTUAL

El marco conceptual comprende los términos y teorías esenciales que guían la investigación, permitiendo la comprensión y el análisis de los aspectos clave del tema. Facilita la interpretación de las diferentes perspectivas y aporta una base para el desarrollo del estudio.

Reclutamiento. Chiavenato (2020) indica que:

El reclutamiento es el proceso que usa la organización para atraer candidatos en el mercado de talentos con el propósito de abastecer su proceso de selección y las competencias que necesita. En realidad, el reclutamiento funciona como un proceso de comunicación: la organización divulga y ofrece oportunidades de

trabajo al mercado de talentos. El reclutamiento, tal como ocurre con el proceso de comunicación, es un proceso de dos vías: comunica y divulga oportunidades de empleo, al mismo tiempo que atrae a los candidatos al proceso de selección. Estímulo y respuesta. Si el reclutamiento tan solo comunica y divulga, no alcanza sus objetivos básicos. Lo fundamental es que atraiga candidatos para que sean seleccionados (p. 99).

Fuerza laboral. Según PeopleForce. (s.f):

La fuerza laboral es el número de personas que se encuentran empleadas en la actualidad, así como las que aún no lo están pero están buscando trabajo activamente. La población activa no incluye a los jubilados ni a los estudiantes, ni tampoco a las personas a las que les gustaría tener un trabajo en el futuro pero que no lo están buscando actualmente, o que están en la búsqueda pasiva de uno.

Diagrama de dispersión. El Institute for Healthcare Improvement (s.f.) lo define como:

Un diagrama de dispersión es una representación gráfica de la relación entre dos variables, utilizado para identificar las relaciones de causa y efecto entre ellas. Se representa gráficamente en dos ejes, el eje X para una variable y el eje Y para la otra. Si existe una relación entre las variables, los puntos de datos se alinearán en una línea o curva diagonal, lo que puede indicar una correlación positiva (ambas variables aumentan o disminuyen juntas) o una correlación negativa (una variable aumenta mientras que la otra disminuye). Sin embargo, este diagrama muestra una correlación, pero no prueba la causalidad (párr. 1-2).

Diagrama de reemplazo de personal. De acuerdo con Dessler (2022), es una herramienta que se utiliza para gestionar los puestos más altos de la empresa, mostrando el desempeño actual y el potencial de promoción de los posibles reemplazos de cada puesto. También puede incluir cartas de reemplazo que registran posibles reemplazos, su desempeño, capacitación y posibilidades de ascenso (pp. 136-137).

Análisis Markov. Kenton (2021) indica que:

El análisis Markov es un método utilizado para predecir el valor de una variable cuyo valor futuro está influenciado únicamente por su estado actual, y no por ninguna actividad previa. En esencia, predice una variable aleatoria basada exclusivamente en las circunstancias actuales que rodean a la variable.

Medios de reclutamiento. Chiavenato (2017) lo define de la siguiente manera:

Las fuentes de reclutamiento son las áreas del mercado de recursos humanos exploradas por los mecanismos de reclutamiento. (...) El mercado de recursos humanos consta de un conjunto de candidatos que pueden estar empleados (en alguna empresa) o disponibles (desempleados). Los candidatos ocupados o disponibles pueden ser tanto reales (que buscan empleo o desean cambiar de empleo) como potenciales (que no buscan empleo). Los candidatos empleados, reales o potenciales, trabajan ya en alguna empresa, incluso en la propia. A esto se deben los dos medios de reclutamiento: el interno y el externo (p. 133).

Reclutamiento interno. Según Chiavenato (2017):

El reclutamiento interno ocurre cuando la empresa trata de llenar una determinada vacante mediante el reacomodo de sus empleados, con ascensos (movimiento vertical) o transferencias (movimiento horizontal), o transferencias con ascensos (movimiento diagonal). (...). El reclutamiento interno exige una intensa y continua coordinación e integración entre el departamento de reclutamiento y el resto de los departamentos de la empresa, e implica varios sistemas y bases de datos. Muchas organizaciones utilizan bases de talentos y personas capacitadas para el reclutamiento interno. Por tanto, el reclutamiento interno se basa en datos e informaciones relacionadas con otros subsistemas (pp. 133-134).

Reclutamiento externo. Chiavenato (2017) lo define de la siguiente manera:

El reclutamiento externo funciona con candidatos que provienen de fuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas ajenas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide en candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones, mediante una o más de las técnicas de reclutamiento (p. 136-137).

Reclutamiento mixto. El concepto proporcionado por Chiavenato (2017) es:

El reclutamiento mixto es una estrategia que combina fuentes tanto internas como externas de recursos humanos. La empresa utiliza este enfoque para cubrir vacantes de manera más eficiente, recurriendo primero a los empleados internos y, si no se encuentran candidatos adecuados, ampliando la búsqueda hacia el exterior. Este tipo de reclutamiento se basa en la integración de ambos métodos, con el fin de aprovechar las ventajas de cada uno según las necesidades de la organización (p. 140).

Selección. Según Chiavenato (2017), la selección de personal consiste en elegir al candidato más adecuado para un puesto determinado con el fin de mejorar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. La selección enfrenta tres problemas básicos: 1) la adecuación de la persona al trabajo, 2) la adecuación del trabajo a la persona, y 3) la eficiencia y eficacia de la persona en el puesto. Además, debido a la gran variabilidad humana, el proceso de selección debe no solo diagnosticar las habilidades y características actuales, sino también predecir el potencial de aprendizaje y el rendimiento futuro de los candidatos (p. 144).

Modelo de colocación. “Hay un solo candidato y una sola vacante que este ocupará. El candidato debe ser admitido.” (Chiavenato, 2020, p. 119).

Modelo de selección. Conforme a Chiavenato (2020):

Hay varios candidatos y solo una vacante. Cada candidato es comparado con los requisitos que exige el puesto y solo se presentan dos alternativas: la aprobación o el rechazo. Si el candidato es aprobado se le debe admitir; si es reprobado se le elimina del proceso de selección porque existen otros candidatos para el puesto y solo uno de ellos podrá ocuparlo (p. 119)

Modelo de clasificación. Según Chiavenato (2020):

Existen varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. Cada persona es comparada con los requisitos que exige el puesto que se pretende cubrir. Se presentan dos opciones: ser aprobado o rechazado para ese puesto. Si es aprobado, se le admite. Si es rechazado, se le compara con los requisitos de otros puestos que se pretende cubrir, hasta que se agoten los puestos vacantes y las opciones restantes. Por ello se le llama clasificación. Para cada puesto que se debe cubrir se presentan varios candidatos, pero solo uno de ellos podrá ocuparlo, si se le aprueba. El modelo de la clasificación parte de un concepto amplio de candidato; es decir, la organización no lo considera con interés en un único puesto, sino como un candidato para la organización y se le podrá colocar en el puesto más adecuado dadas sus características personales. Es el enfoque más amplio y eficaz (p. 119).

Modelo de valor agregado. De acuerdo con Chiavenato (2020):

El modelo de valor agregado va más allá de la simple comparación con los puestos disponibles, enfocándose en las competencias que cada candidato puede aportar a la organización. Este modelo considera la importancia de incrementar el capital humano de la empresa, asegurando que el candidato seleccionado aporte habilidades y competencias que contribuyan a la competitividad y al crecimiento de la organización (pp. 119-120).

Confiabilidad. Este concepto es definido por Nehuén (2024) como:

La capacidad de un sistema, producto o servicio para desempeñar sus funciones con consistencia y predictibilidad durante un período de tiempo determinado y bajo diversas condiciones. En otras palabras, es la medida en que uno puede depender o confiar en que algo funcionará como se espera sin experimentar fallos o interrupciones significativas. Es crucial en una amplia gama de campos, desde la ingeniería y la tecnología hasta los negocios y las relaciones interpersonales (párr. 1).

Validez. “es la propiedad de aquello que es válido. Este adjetivo (válido), que procede del latín *valīdus*, alude a lo que resulta consistente, plausible o admisible.” (Pérez y Gardey, 2021, párr. 1).

Sesgo. “inclinación o tendencia inconsciente que afecta nuestro proceso de razonamiento y nuestra forma de accionar. Todo esto impacta directamente en las decisiones que tomamos y nuestra manera de actuar. Lo que nos lleva a tomar decisiones y realizar acciones que resultan poco objetivas y parcializadas” (Quiroa, 2023, párr. 2).

Análisis de utilidad. StudySmarter (2024) lo define como:

El análisis de utilidades es una herramienta financiera que permite evaluar la eficiencia y rentabilidad de una empresa al comparar sus ingresos con los costos y gastos asociados. Este proceso ayuda a identificar áreas de mejora potencial y a tomar decisiones informadas para maximizar las ganancias a largo plazo (párr. 1).

Habilidades cognitivas. De acuerdo con la fundación Pasqual Maragall (2021):

Aquellas habilidades por las que nuestro cerebro nos permite aprender, prestar atención, memorizar, hablar, leer, razonar, comprender... Es decir, poder llevar a cabo cualquier acción o tarea en nuestro día a día, desde lo más sencillo a lo más complejo (párr. 2).

Habilidades motrices. Habilidades para el éxito (s.f) las entiende como:

Acciones que involucran el movimiento de los músculos del cuerpo. Se dividen en dos grupos: las habilidades motoras gruesas, que incluyen los movimientos más grandes de brazos, piernas, pies o todo el cuerpo (gatear, correr y saltar); y las habilidades motoras finas, que son acciones más pequeñas, como agarrar un objeto entre el pulgar y un dedo o usar los labios y la lengua para probar objetos. Ambos tipos de destrezas motoras usualmente se desarrollan juntas, debido a que muchas actividades dependen de la coordinación de las destrezas motoras gruesas y finas (párr. 3).

Herramientas. “Instrumento que sirve para hacer algo o conseguir un fin” (RAE, s.f. párr.3).

Tecnología. “Conjunto de teorías y de técnicas que permiten el aprovechamiento práctico del conocimiento científico” (RAE, s.f. párr.1).

Herramientas tecnológicas. “una herramienta tecnológica es un conjunto de programas informáticos que tiene por objetivo facilitar la realización de una tarea en un dispositivo tecnológico. Estas herramientas te ayudarán a obtener los resultados esperados, ahorrando tiempo y recursos” (Euroinnova, s.f, párr. 5).

Software. De acuerdo con Hashemi-Pour (2020):

El software es un conjunto de instrucciones, datos o programas utilizados para operar computadoras y ejecutar tareas específicas. Es lo opuesto al hardware, que describe los aspectos físicos de una computadora. El software es un término genérico que se utiliza para referirse a aplicaciones, scripts y programas que se ejecutan en un dispositivo. Se puede considerar como la parte variable de una computadora, mientras que el hardware es la parte invariable (párr. 1).

Inteligencia Artificial (IA). “La inteligencia artificial es la habilidad de una máquina de presentar las mismas capacidades que los seres humanos, como el razonamiento, el aprendizaje, la creatividad y la capacidad de planear” (Parlamento Europeo, 2020, párr. 2).

Big data. “Conjunto de datos tan grande y complejo que ninguna de las herramientas tradicionales de datos es capaz de almacenarlos o procesarlos de manera eficiente” (Postgrado UCSP, s.f, párr. 2).

Application Tracking System (ATS). SAP lo define como:

Un sistema de seguimiento de candidatos (ATS, por sus siglas en inglés) es una aplicación de software para recursos humanos (RRHH) que ayuda a las organizaciones a gestionar las tareas de reclutamiento y contratación de manera digital. Funciona como la base de datos central para la información de los trabajos y los solicitantes, donde se gestionan las solicitudes de empleo, publicaciones y aplicaciones, y se realiza el proceso de selección de candidatos.

Un ATS apoya la realización de tareas comunes, como la creación de descripciones de trabajo, la publicación de empleos en sitios web de carreras y tableros de empleo, el escaneo de currículums, la programación de entrevistas, la recopilación de comentarios, la realización de verificaciones de antecedentes y la generación de cartas de oferta con firmas electrónicas.

Además, el sistema gestiona la experiencia de los solicitantes de empleo. Esto incluye la búsqueda de trabajos, la postulación en línea y la verificación del estado de una solicitud, así como la generación de notificaciones para los solicitantes (párr. 1-3).

Revolución Digital. Según Drew (s.f):

la revolución digital es la integración de la tecnología digital en todas las áreas de un negocio, cambiando fundamentalmente su forma de operar y entregar valor a los clientes. Pero cuando hablamos de revolución digital, también hacemos referencia a aquel cambio cultural que requiere que las organizaciones desafíen de manera continua el statu quo y experimenten nuevos métodos.

Digitalización. “La digitalización es el proceso por el cual procesos analógicos y objetos físicos se convierten al formato digital.” (Westreicher, s.f, párr. 1)

Tecnologías innovadoras. BeeDigital (s.f) lo define de la siguiente manera:

La Innovación Tecnológica consiste en la implementación de ideas nuevas en una institución. Esta novedad puede tener que ver con la presentación de un nuevo producto o servicio en el mercado, pero también con las transformaciones tecnológicas internas que aparecen en nuevos modelos organizativos. (párr. 3)

Chatbot. Según IMB un chatbot es:

un programa informático que simula la conversación humana con un usuario final. No todos los chatbots están equipados con inteligencia artificial (IA), pero los chatbots modernos utilizan cada vez más técnicas de IA conversacional como el procesamiento del lenguaje natural (PLN) para comprender las preguntas de los usuarios y automatizar las respuestas. (párr. 1)

CRM. Salesforce: “se trata de una gestión integrada de ventas, marketing, atención al cliente y todos los puntos de contacto.” (s.f, párr. 5)

Headhunting. De acuerdo con Ivlev (2024) el headhunting es:

es una práctica especializada en la búsqueda y adquisición de profesionales altamente calificados para cubrir puestos de trabajo clave en empresas y organizaciones. A diferencia de los procesos de reclutamiento tradicionales, donde se espera que los candidatos presenten sus solicitudes, el headhunting implica que los reclutadores, conocidos como headhunters, busquen activamente a posibles candidatos que ya se destacan en sus campos. (párr. 2)

Machine Learning: Iberdrola explica:

El Machine Learning es una disciplina del campo de la Inteligencia Artificial que, a través de algoritmos, dota a los ordenadores de la capacidad de identificar patrones en datos masivos y elaborar predicciones (análisis predictivo). Este

aprendizaje permite a los computadores realizar tareas específicas de forma autónoma, es decir, sin necesidad de ser programados. (s.f, párr. 3)

2.3. MARCO CONTEXTUAL

El presente estudio se lleva a cabo en la provincia de San José, Costa Rica, específicamente en el cantón central de San José, en el barrio Escalante, donde se localiza la empresa ÉNHMED S.A. Esta organización se destaca en el sector de la salud por su compromiso con la innovación tecnológica, buscando mejorar la medicina y la calidad de vida mediante soluciones avanzadas.

La población seleccionada para este estudio está conformada por los colaboradores del departamento de Recursos Humanos de ÉNHMED S.A. Este equipo juega un papel clave en la gestión del talento dentro de la empresa, encargándose de la contratación, capacitación y desarrollo de los recursos humanos necesarios para mantener la operación eficiente y alineada con los valores de la organización. Las funciones desempeñadas por estos profesionales abarcan desde la gestión administrativa hasta el diseño de estrategias de bienestar organizacional, siempre con el objetivo de fortalecer el desempeño del equipo humano y contribuir al éxito global de la empresa.

2.3.1. Antecedentes

2.3.1.1. Reseña histórica

ÉNHMED S.A fue fundada en abril de 2001 con el objetivo de satisfacer las necesidades del sector salud en las áreas de laboratorio, odontología y cuidados críticos. Desde sus inicios, la empresa se ha destacado por ofrecer equipos de alta calidad, respaldados por un equipo de ventas y técnico altamente capacitado, comprometido con brindar soluciones efectivas y personalizadas para cada uno de sus clientes.

A lo largo de los años, ÉNHMED S.A ha mantenido un enfoque constante en el fortalecimiento de los lazos entre el fabricante, el cliente y la empresa, fomentando una filosofía de “alianza” que garantiza la satisfacción de los usuarios finales. La empresa ha logrado posicionarse como un referente en el mercado, destacándose por su capacidad para proporcionar soporte integral, lo que permite que los usuarios realicen su trabajo de manera más ágil y eficiente.

El nombre de la empresa “ENHANCING MEDICINE” (MEJORANDO LA MEDICINA), refleja el compromiso continuo de la empresa con la mejora de la salud y la medicina en los mercados en los que opera. Siempre a la vanguardia de la tecnología, ÉNHMED S.A. se ha dedicado a ofrecer soluciones innovadoras, con el objetivo de mejorar la calidad de vida de las personas a través de sus productos y servicios especializados.

Con una trayectoria sólida, la empresa ha superado diversos desafíos, cada uno de los cuales ha sido una oportunidad para seguir aprendiendo y creciendo. Su enfoque en la mejora continua y en la excelencia ha sido clave para mantener su posicionamiento como un socio confiable para sus clientes, contribuyendo al desarrollo y éxito de los proyectos en los que participa. (ÉNHMED S.A., 2021)

2.3.1.2. Ubicación geográfica

La compañía donde se desarrolló este proyecto se ubica en Costa Rica, en la provincia de San José, cantón central de San José, en Barrio Escalante, 400 metros al este de la Iglesia Santa Teresita y 25 metros al norte.

2.3.2. Marco estratégico

2.3.2.1. Misión

“Mejorar la calidad de vida de nuestra sociedad, facilitando productos de alta tecnología al sector salud, investigación y educación, mediante una asesoría personalizada y excelente servicio.” (ÉNHMED S.A., 2021)

2.3.2.2. Visión

“Ser la empresa líder de nuestro mercado por brindar soluciones, productos de calidad y servicio técnico eficiente.” (ÉNHMED S.A., 2025)

2.3.2.3. Valores

- **Comunicación asertiva.**
- **Respeto.**
- **Equilibrio Laboral / Familiar.**
- **Confianza.**
- **Eficiencia.**
- **Integridad.**
- **Servicio al cliente.** (ÉNHMED S.A., 2025)

2.3.2.4. Logo de la empresa ÉNHMED S.A

Figura 5. Logo de la empresa ÉNHMED S.A.



Fuente: ÉNHMED S.A (ÉNHMED S.A, 2025.)

2.3.3. Descripción de los principales servicios y productos

Laboratorio, la empresa ofrece productos de alta calidad de marcas reconocidas, junto con asesoría y soporte técnico especializado. ENHMED S.A. ha sido parte de proyectos importantes en laboratorios, universidades, hospitales y sectores industriales del país, incluyendo áreas de producción, control de calidad, e investigación y desarrollo.

Entre los productos destacados en su catálogo, se incluyen equipos para biología molecular, centrifugación, microscopía, control de temperatura, esterilización, y electroquímica, así como consumibles como reactivos, plásticos de laboratorio, y medios de cultivo.

Además, ENHMED S.A. continúa desarrollando productos innovadores y estableciendo alianzas con fabricantes para fortalecer su presencia en el mercado y responder a las necesidades de sus clientes.

Odontología, la empresa ofrece una amplia variedad de productos de alta calidad de marcas reconocidas. Gracias a su experiencia en asesoría, venta y soporte técnico, ENHMED ha participado en proyectos clave en centros odontológicos, universidades y hospitales tanto del sector público como privado.

Entre los productos destacados, se incluyen:

- **Flujo Digital:** Soluciones para optimizar los procesos de escaneo y diagnóstico dental.
- **Radiología:** Equipos avanzados para la obtención de imágenes de alta resolución.
- **Unidades Dentales:** Sistemas completos y ergonómicos para procedimientos dentales.
- **Equipos Complementarios de Unidades Dentales:** Herramientas y equipos que complementan las unidades dentales.
- **Esterilización:** Equipos que garantizan altos estándares de higiene y seguridad.

- **Cirugía:** Instrumentos y dispositivos diseñados para procedimientos quirúrgicos dentales.
- **Equipos Transportables:** Soluciones móviles para la atención odontológica en diferentes entornos.
- **Accesorios y Consumibles:** Una gama de productos adicionales necesarios para el funcionamiento diario en el consultorio dental.

ENHMED S.A. también se dedica a la investigación y desarrollo de nuevos productos y mercados, fortaleciendo su presencia en el sector odontológico.

Cuidados Críticos, la empresa ofrece productos de alta calidad de marcas prestigiosas, y proporciona asesoría, venta y soporte técnico especializado. ENHMED ha sido parte de proyectos importantes para hospitales, especialmente en colaboración con la **Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS)**.

Algunos de los productos destacados incluyen:

- **Concentradores de oxígeno:** Equipos esenciales para proporcionar oxígeno a pacientes con problemas respiratorios.
- **Cánulas de alto flujo:** Dispositivos para terapias respiratorias, utilizados principalmente en pacientes con neumonía grave por COVID-19.
- **Kits para cánulas:** Accesorios complementarios para la correcta administración de oxígeno.

ENHMED S.A. se enfoca en la mejora continua y la investigación para el desarrollo de nuevos productos y soluciones en el sector de cuidados críticos, generando alianzas estratégicas con los fabricantes.

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

En este apartado se expone el marco metodológico, que constituye un componente clave en la estructuración y desarrollo de la investigación. Este marco proporciona las directrices necesarias para llevar a cabo el estudio de manera sistemática y permite una interpretación precisa de los resultados obtenidos. En él se definen aspectos fundamentales como el enfoque metodológico, el tipo de investigación, el diseño de esta, los métodos y herramientas de recolección de información, así como las variables a analizar. Gracias a esta estructura, se garantiza la validez, la consistencia y la fiabilidad de los hallazgos alcanzados.

3.1. ENFOQUE

El enfoque en la investigación científica se refiere a las diferentes rutas metodológicas que los investigadores adoptan para abordar y resolver un problema de investigación, como es señalado por Hernández y Mendoza (2018): “Los enfoques cuantitativo, cualitativo y mixto constituyen rutas posibles para resolver problemas de investigación. Todos resultan igualmente valiosos y son, hasta ahora, los mejores métodos para investigar y generar conocimientos” (p.3). Estas rutas no se valoran en términos de superioridad, sino en función de su capacidad para abordar el problema de investigación de manera más adecuada.

El proceso de investigación comienza con una idea inicial que, con el tiempo se va desarrollando y afinando de manera progresiva, como es señalado por Hernández y Mendoza (2018):

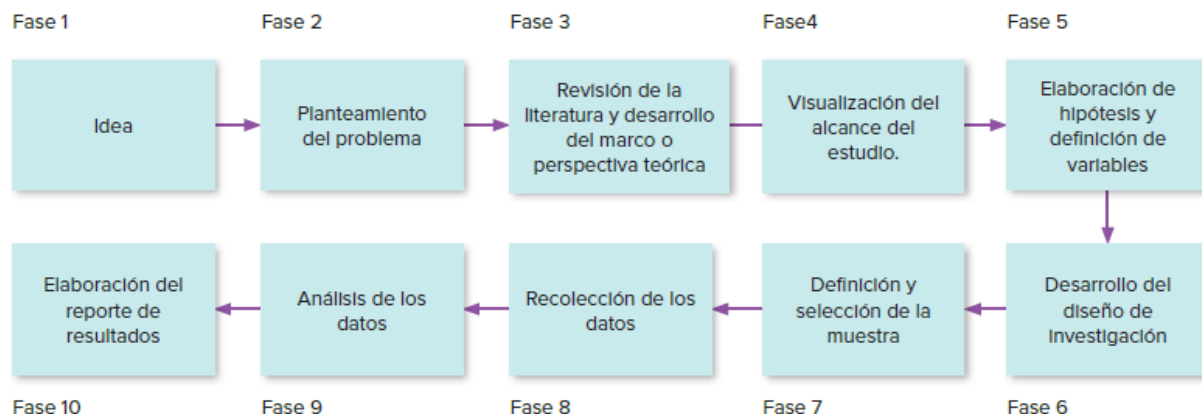
Toda investigación se inicia con una idea que se desarrolla paulatinamente. Pero para comenzar una investigación necesitas primero conocer las rutas que han sido construidas por las comunidades científicas para estudiar cualquier tema, fenómeno o planteamiento. Hay tres rutas fundamentales: la cuantitativa, la cualitativa y la mixta. (p. 4)

Así, el investigador debe estar familiarizado con estas rutas metodológicas para seleccionar la más adecuada según el problema que desea abordar.

3.1.1. Enfoque cuantitativo

El enfoque de investigación cualitativa, según lo definido por Hernández y Mendoza (2018), es:

El significado original del término cuantitativo (del latín “quantitas”) se vincula a conteos numéricos y métodos matemáticos (Niglas, 2010). Actualmente, representa un conjunto de procesos organizado de manera secuencial para comprobar ciertas suposiciones. Cada fase precede a la siguiente y no podemos eludir pasos, el orden es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna etapa. Parte de una idea que se delimita y, una vez acotada, se generan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o perspectiva teórica. De las preguntas se derivan hipótesis y determinan y definen variables; se traza un plan para probar las primeras (diseño, que es como “el mapa de la ruta”); se seleccionan casos o unidades para medir en estas las variables en un contexto específico (lugar y tiempo); se analizan y vinculan las mediciones obtenidas (utilizando métodos estadísticos), y se extrae una serie de conclusiones respecto de la o las hipótesis. (pp. 5-6)

Figura 6. Proceso cuantitativo.

Fuente: Hernández y Mendoza (2018, p.6).

Como se muestra en la Figura 3, el proceso de investigación cuantitativa sigue una ruta claramente estructurada y secuencial, diseñada para asegurar la objetividad y la precisión en el análisis de datos. Este proceso comienza con la identificación de un problema específico de estudio, el cual se delimita a través de preguntas de investigación bien definidas. A partir de ahí, se revisa la literatura existente y se construye un marco teórico que guía la formulación de hipótesis. Posteriormente, se diseña un plan de investigación detallado, donde se establecen los procedimientos de recolección y análisis de datos, que son principalmente numéricos. El análisis se lleva a cabo utilizando métodos estadísticos para validar o refutar las hipótesis formuladas, y finalmente, los resultados obtenidos se interpretan en relación con las suposiciones iniciales, contribuyendo así al conocimiento científico de manera objetiva y confiable (Hernández y Mendoza, 2018, pp.6-7).

En este sentido, el enfoque cuantitativo se destaca por su énfasis en la recolección y análisis de datos numéricos, lo que le permite examinar fenómenos de manera objetiva, identificar patrones y establecer relaciones causales entre variables. A través de la cuantificación, este enfoque facilita la prueba de hipótesis y la formulación de teorías

basadas en la evidencia empírica. Hernández y Mendoza (2018) señalan que este enfoque tiene una serie de características esenciales las cuales son:

1. Búsqueda de la mayor objetividad posible en todo el proceso o ruta. Los fenómenos que se observan o miden no deben ser influidos por el investigador, el cual debe evitar en lo posible que sus sentimientos, creencias, deseos y tendencias afecten los resultados del estudio o interfieran en los procesos (Weil, 2017; Unrau, Grinnell y Williams, 2005).
2. En la ruta cuantitativa se sigue un patrón predecible y estructurado y se debe tener presente que las decisiones críticas sobre los métodos se toman antes de recolectar los datos, guiadas por el diseño (mapa).
3. En la mayoría de los estudios cuantitativos se pretende generalizar los resultados y descubrimientos encontrados en los casos (muestra) a un universo mayor (población). Asimismo, en ocasiones es deseable que las investigaciones efectuadas puedan replicarse.
4. Al final, con los estudios cuantitativos se pretende describir, explicar y predecir los fenómenos investigados, buscando regularidades y relaciones causales entre elementos (variables). Esto significa que la meta principal es la prueba de hipótesis y la formulación y demostración de teorías.
5. En la ruta cuantitativa, si se sigue rigurosamente el proceso y, de acuerdo con ciertas reglas lógicas, los datos generados poseen los estándares de validez y confiabilidad deseados, y las conclusiones derivadas contribuirán a la generación de conocimiento.
6. Esta ruta se vale de la lógica o razonamiento deductivo, que parte de la teoría, de la cual se derivan las hipótesis que el investigador somete a prueba. De lo general a lo particular.

7. Un destino de la ruta cuantitativa es identificar leyes universales y causales.
8. En la indagación cuantitativa se busca conocer o capturar la realidad externa o fenómeno estudiado tal y como es, o al menos, aproximarse lo mejor posible a ello. Nuestras suposiciones deben ajustarse a dicha realidad y no al revés, si no coinciden, lo que tenemos que cambiar son las suposiciones o hipótesis. (p.7)

Estas características convierten al enfoque cuantitativo en una herramienta eficaz para la investigación científica, especialmente cuando se busca comprender las causas de un fenómeno, identificar patrones y tomar decisiones basadas en datos objetivos. Su rigor metodológico, control de variables y objetividad permiten estimar la magnitud de los fenómenos, probar hipótesis y generar conclusiones confiables y generalizables, contribuyendo significativamente al avance del conocimiento en diversas áreas.

3.1.2. Enfoque cualitativo

El enfoque de investigación cualitativa es definido según Hernández y Mendoza (2018), como:

El término cualitativo tiene su origen en el latín “qualitas”, el cual hace referencia a la naturaleza, carácter y propiedades de los fenómenos (Niglas, 2010). Con el enfoque cualitativo también se estudian fenómenos de manera sistemática. Sin embargo, en lugar de comenzar con una teoría y luego “voltear” al mundo empírico para confirmar si esta es apoyada por los datos y resultados, el investigador comienza el proceso examinando los hechos en sí y revisado los estudios previos, ambas acciones de manera simultánea, a fin de generar una teoría que sea consistente con lo que está observando que ocurre. De igual forma, se plantea un problema de investigación, pero

El enfoque cualitativo se distingue por un conjunto de rasgos esenciales que lo diferencian radicalmente de los métodos cuantitativos. Entre las características esenciales que estructuran este paradigma de investigación descritas por Hernández y Mendoza (2018), se encuentran:

1. El investigador plantea un problema, pero no sigue un proceso preestablecido con claridad. Sus planteamientos iniciales no son tan delimitados como en el enfoque cuantitativo y las preguntas de investigación no siempre se han conceptualizado ni definido por completo.
2. En la ruta cualitativa predomina la lógica o razonamiento inductivo, dirigiéndose de lo particular a lo general. Primero explorar y describir individualidades, para posteriormente generar teoría. Por ejemplo, en un estudio cualitativo típico, el investigador entrevista a una persona, analiza los datos que obtuvo y deriva conclusiones; posteriormente, entrevista a otro ser humano, examina esta nueva información y revisa sus resultados y conclusiones; posteriormente, ya que se está efectuando una narración consecutiva de cómo se lleva a cabo un estudio cualitativo. Es decir, procede caso por caso, dato por dato, hasta llegar a una perspectiva más general.
3. El proceso de indagación resulta más flexible y se desplaza entre la experiencia, la acción y los resultados, por una parte; y el desarrollo de la teoría, por la otra. Su propósito es “reconstruir” la realidad, tal como la observan los actores de un sistema social definido previamente. Es holístico, porque se precia de considerar el “todo” sin reducirlo al estudio de sus partes.

4. En la mayoría de los estudios cualitativos no se prueban hipótesis, sino que se generan durante el proceso y van refinándose conforme se recaban más datos; son un resultado del estudio.
5. La ruta cualitativa es naturalista porque: a) se estudia a los casos (personas y sus expresiones o animales) en sus contextos o ambientes naturales y en su cotidianidad, y b) porque los eventos se analizan tal y como sucedieron, es decir, su desarrollo natural, no hay manipulación ni estimulación de la realidad (Singh, 2015; Corbetta, 2007).
6. La investigación cualitativa resulta interpretativa pues pretende encontrar sentido a los fenómenos y hechos en función de los significados que las personas les otorguen. No solamente se registran sucesos objetivos.
7. En la ruta cualitativa la realidad se define a través de las interpretaciones de los participantes y del investigador respecto de sus propias realidades. De este modo, convergen varios puntos de vista, por lo menos los de los participantes, los del investigador y los que se producen mediante la interacción de todos los actores. Además, son realidades que van modificándose conforme transcurre el estudio y son las fuentes de los datos.
8. El investigador se introduce y recopila información sobre las percepciones, emociones, prioridades, vivencias, significados y cualidades de los participantes, y construye el conocimiento, siempre consciente de que es parte del fenómeno analizado. También, le resultan de interés las interacciones entre individuos, grupos y colectividades. Por ello, a lo largo del trayecto cualitativo adquiere un punto de vista tanto “interno” como “externo” y una doble perspectiva: analiza los aspectos

explícitos, conscientes y manifiestos, así como aquellos implícitos, inconscientes y subyacentes.

9. Es así que el enfoque se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados al inicio ni completamente predeterminados. Los datos cualitativos consisten fundamentalmente en narrativas de diferentes clases: escritas, verbales, visuales (como fotografías e imágenes), auditivas (sonidos y grabaciones de audio), audiovisuales (por ejemplo, videos), artefactos, etcétera.
10. Por ello, se utilizan con flexibilidad y de acuerdo con las necesidades del estudio técnicas para recabar información, como la revisión de documentos, observación no completamente estructurada, entrevistas en profundidad, grupos de enfoque, registro de historias de vida y evaluación de experiencias individuales y compartidas. Por lo anterior, en las investigaciones cualitativas se producen datos y resultados en forma de notas, diagramas, mapas o “cuadros humanos” para generar descripciones bastante detalladas.
11. El explorador cualitativo ante todo extrae significado de los datos y no necesita reducirlos a números ni analizarlos estadísticamente, aunque el conteo de regularidades y diferencias puede utilizarse para fortalecer el análisis.
12. Los estudios cualitativos regularmente no pretenden generalizar de manera probabilística los resultados a poblaciones más amplias ni obtener necesariamente muestras representativas; incluso en ocasiones no buscan que las investigaciones se repliquen. Ante todo, se pretende que se sitúen y contextualicen los descubrimientos. (p.8)

Este enfoque es indispensable para explorar realidades sociales donde los números resultan insuficientes. Al integrar rigor metodológico con sensibilidad contextual, no solo genera conocimiento, sino comprensión transformadora. Su verdadero valor radica en revelar las historias detrás de los patrones, recordando que toda investigación social debe, ante todo, escuchar.

3.1.3. *Proceso mixto*

El enfoque mixto representa una tercera vía metodológica que integra y potencia las fortalezas de los enfoques cuantitativo y cualitativo, trascendiendo la simple suma de ambos para generar una comprensión más holística de los fenómenos estudiados. Como señalan Hernández-Sampieri y Mendoza (2008, citados por Hernández y Mendoza, 2018), los métodos mixtos implican:

Un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (denominadas meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.
(p. 10)

En relación con la presente investigación, se ha decidido utilizar un enfoque cualitativo como metodología principal. Este enfoque se caracteriza por la recopilación de datos no numéricos, permitiendo explorar de manera profunda las experiencias, opiniones y percepciones de los participantes. Esto resulta especialmente adecuado para abordar preguntas de investigación que requieren una interpretación profunda de las dinámicas, tendencias y desafíos cualitativos.

3.2. ALCANCE

Definir el alcance de la investigación es un paso esencial ya que como lo explica Hernández y Mendoza (2018): “visualizar qué alcance tendrá nuestra investigación es importante para establecer sus límites conceptuales y metodológicos” (p. 104). Aunque este estudio tiene un enfoque cualitativo, se toma en cuenta la clasificación de alcances en investigaciones cuantitativas (exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo), ya que estas categorizaciones sirven como marco de referencia. En esta investigación, se seleccionaron los alcances exploratorio y descriptivo, los cuales se definen de la siguiente manera:

Enfoque exploratorio:

Los estudios exploratorios se centran en investigar fenómenos poco conocidos o temas sobre los que existe escasa información previa. Su principal objetivo es examinar problemas nuevos, identificar posibles variables relevantes y generar preguntas de investigación que sirvan como base para estudios posteriores más detallados. A diferencia de enfoques como el descriptivo o correlacional, estos estudios son más flexibles en su metodología, ya que no buscan probar hipótesis, sino explorar tendencias, contextos o relaciones potenciales en áreas aún no estudiadas.

El valor de los estudios exploratorios radica en su capacidad para abrir nuevas líneas de investigación, especialmente en campos emergentes o situaciones cambiantes, como el análisis de tecnologías innovadoras, políticas recientes o fenómenos sociales complejos. Si bien no proporcionan conclusiones definitivas, son esenciales para orientar investigaciones futuras, ofreciendo un primer acercamiento que permite definir enfoques y metodologías más rigurosas. Su naturaleza flexible exige que el investigador

mantenga una actitud abierta y receptiva ante hallazgos inesperados. (Hernández y Mendoza, 2018, pp. 106-107).

Enfoque descriptivo:

Los estudios descriptivos tienen como objetivo principal medir y documentar las características, comportamientos o condiciones de un fenómeno, grupo o situación específica. A diferencia de los estudios exploratorios, que se enfocan en temas poco conocidos, o los explicativos, que buscan determinar causas, los descriptivos se limitan a presentar un retrato detallado y sistemático de las variables en estudio. Para lograrlo, el investigador selecciona los aspectos relevantes a analizar (como características demográficas, patrones de comportamiento o atributos físicos) y recopila datos que permitan representarlos de manera objetiva y organizada.

La importancia de este tipo de investigación radica en su capacidad para ofrecer información precisa y confiable sobre realidades concretas. Estos trabajos no buscan explicar relaciones causales ni predecir comportamientos, sino proporcionar una base factual que permita comprender el fenómeno en su estado actual. Su rigor metodológico garantiza que los resultados sean representativos y útiles para diversos fines.

El valor de los estudios descriptivos trasciende la mera recolección de datos, ya que sus hallazgos suelen ser el punto de partida para investigaciones más complejas. Al documentar características y patrones, facilitan la identificación de problemas, la formulación de políticas públicas o el diseño de intervenciones en campos como la salud, la educación o las ciencias sociales. Además, al proporcionar una "fotografía" clara de una

realidad, permiten comparaciones temporales o geográficas, contribuyendo al avance del conocimiento en diversas disciplinas. (Hernández y Mendoza, 2018, pp. 108-109).

La presente investigación pretende analizar cómo influyen las herramientas tecnológicas y tendencias actuales en la optimización del proceso de reclutamiento y selección de personal para la empresa ÉNHMED S.A., ubicada en Barrio Escalante, durante el primer cuatrimestre del 2025; para ello, se han seleccionado dos alcances específicos.

Por un lado, se adopta el enfoque exploratorio, el cual permite examinar un fenómeno poco estudiado o en constante evolución, como es el caso de las nuevas tecnologías aplicadas a la gestión del talento humano. Este alcance resulta adecuado para identificar las herramientas y tendencias más relevantes en el contexto específico de la empresa, así como para generar preguntas clave que orienten futuras investigaciones. Su flexibilidad metodológica es fundamental para adaptarse a un campo dinámico y en rápida transformación.

Por otro lado, se incorpora el enfoque descriptivo, cuyo propósito es documentar de manera sistemática cómo se implementan estas herramientas tecnológicas en los procesos de reclutamiento y selección de la organización. Este alcance permitirá caracterizar las prácticas actuales de la empresa, detallando los métodos utilizados, su frecuencia y los resultados obtenidos. La combinación de ambos enfoques brindará una comprensión integral del fenómeno, sentando las bases para posibles mejoras en la gestión del talento humano.

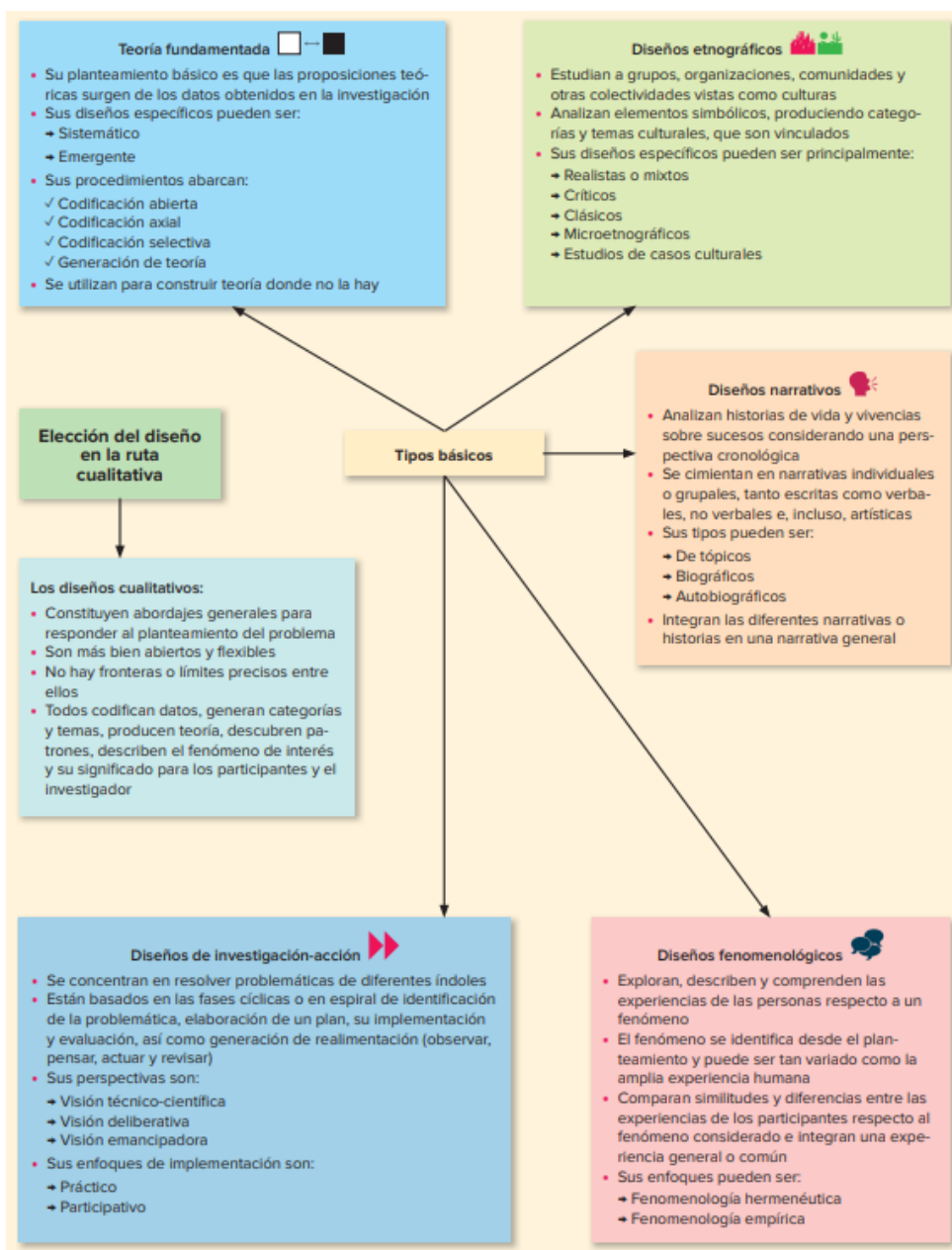
3.3. DISEÑO

Según Hernández y Mendoza (2018), el diseño de investigación en el enfoque cualitativo representa el abordaje general que guía el proceso de indagación, diferenciándose significativamente del concepto cuantitativo. A diferencia de los diseños

estructurados y predeterminados de la investigación cuantitativa, en el paradigma cualitativo cada estudio es por sí mismo un diseño, lo que refleja su naturaleza única y adaptativa.

Entre los principales diseños cualitativos se encuentran: teoría fundamentada, etnográficos, narrativos, fenomenológicos, investigación-acción y estudios de caso. Sin embargo, como señalan Hernández y Mendoza (2018), las fronteras entre diseños son relativas, permitiendo su combinación según las necesidades específicas de cada investigación. (p.524)

Figura 8. *Tipos básicos del diseño cualitativo.*



Fuente: Hernández y Mendoza (2018, p.523)

Los diseños cualitativos, de acuerdo con Mendoza y Hernández (2018), son:

Teoría fundamentada. Es un enfoque de investigación que genera teorías a partir de datos recolectados en el campo, particularmente útil cuando las teorías existentes no explican completamente un fenómeno o contexto específico. Se basa en el interaccionismo simbólico y busca desarrollar

explicaciones sobre fenómenos locales desde la perspectiva de los participantes. Las teorías generadas son sustantivas, ya que se aplican a contextos concretos, y se caracterizan por su riqueza interpretativa. La validez de estas teorías debe ser comprobada a través de otros estudios, y existen dos diseños principales: el sistemático y el emergente, que surgieron debido a las diferencias conceptuales entre los autores. Este enfoque es altamente sensible a las expresiones de los individuos y permite representar la complejidad del fenómeno estudiado.

Procedimiento metodológico:

1. **Recolección de datos:** Entrevistas, observaciones o documentos.
2. **Codificación abierta:** Identificar conceptos clave en los datos (etiquetado libre).
3. **Codificación axial:** Relacionar categorías emergentes (causas, estrategias, consecuencias).
4. **Codificación selectiva:** Integrar categorías en un modelo teórico (ej.: "paradigma codificado").
5. **Validación:** Contrastar la teoría con nuevos datos o literatura existente.

Diseños etnográficos. Buscan explorar y comprender sistemas sociales como grupos, comunidades y culturas desde la perspectiva de los participantes. Se enfocan en describir e interpretar creencias, significados y prácticas mediante observación directa y participación activa en la vida del grupo. Este enfoque es holístico, interpretativo y reflexivo, analizando patrones y categorías culturales. Existen diversos tipos de diseños, como los realistas, críticos, clásicos y macro/microetnográficos, cada uno con enfoques y objetivos específicos. Los etnógrafos emplean técnicas como

entrevistas, análisis de artefactos y observación para estudiar la estructura y dinámica del grupo investigado.

Procedimiento metodológico:

1. **Inmersión en el campo:** Convivencia prolongada con el grupo (meses/años).
2. **Observación participante:** Registrar comportamientos, rituales e interacciones.
3. **Entrevistas en profundidad:** Recoger narrativas de los participantes.
4. **Triangulación:** Cruzar datos de observación, entrevistas y documentos (ej.: diarios, fotos).
5. **Análisis de patrones culturales:** Identificar temas compartidos (ej.: creencias, normas).

Diseños narrativos. Buscan entender eventos, situaciones y procesos a través de las historias contadas por quienes los vivieron, enfocándose en la sucesión cronológica de hechos y las emociones involucradas. Estas narrativas pueden ser biográficas, referirse a episodios específicos o experiencias de vida de individuos o grupos. Los investigadores recogen historias mediante entrevistas, documentos, imágenes y otros medios, y luego crean una narrativa general al integrar estas historias individuales en un contexto social, geográfico e histórico. El análisis de estas narrativas se basa en la cronología de los eventos y las experiencias significativas de los participantes, utilizando diversas fuentes para validar los datos y estructurar la historia.

Procedimiento metodológico:

1. **Recolección de narrativas:** Entrevistas biográficas, autobiografías o documentos personales.
2. **Análisis temático:** Identificar eventos clave, emociones y turning points.
3. **Reconstrucción cronológica:** Organizar las historias en secuencias (problema → solución).
4. **Integración:** Crear una "meta-narrativa" que combine las perspectivas individuales.

Diseños fenomenológicos. Se centran en comprender y describir las experiencias vividas por los participantes frente a un fenómeno específico, buscando capturar la esencia compartida de dichas experiencias. A través de la recolección de datos como entrevistas u observaciones, se analizan las percepciones, emociones y vivencias comunes de los individuos para identificar patrones y temas esenciales. A diferencia de los estudios narrativos, que siguen una secuencia cronológica, los diseños fenomenológicos buscan comprender las experiencias en su totalidad, enfocándose en las similitudes y diferencias entre los participantes. Este enfoque puede ser hermenéutico, interpretativo, o empírico, más descriptivo, dependiendo del objetivo del estudio.

Procedimiento metodológico:

1. **Selección de participantes:** Personas que han experimentado el fenómeno (ej.: duelo, enfermedad).
2. **Entrevistas en profundidad:** Preguntas abiertas sobre percepciones y emociones.
3. **Reducción fenomenológica:** Eliminar detalles superfluos para identificar lo esencial.

4. **Análisis de horizontes:** Comparar experiencias para hallar patrones comunes y divergentes.
5. **Síntesis:** Describir la "estructura esencial" del fenómeno.

Investigación-acción. Busca comprender y resolver problemas específicos de una comunidad o grupo, enfocándose en situaciones reales y promoviendo cambios sociales o mejoras en diversos ámbitos (social, educativo, económico, etc.). Este enfoque se basa en la participación activa de los miembros de la comunidad, quienes son considerados expertos en la problemática, lo que permite una colaboración constante en la identificación del problema, la elaboración de soluciones y la implementación de cambios. Se caracteriza por un ciclo continuo de observación, reflexión y acción para evaluar y ajustar constantemente las estrategias hasta lograr los objetivos planteados. Existen tres perspectivas principales: la técnico-científica, que se enfoca en el análisis y la acción repetitiva; la deliberativa, centrada en la interpretación y comunicación en grupo; y la emancipadora, que busca generar un cambio social profundo. La variante participativa de esta investigación pone un énfasis aún mayor en la colaboración entre investigadores y miembros de la comunidad, y se utiliza ampliamente en áreas como la educación, administración, y salud, logrando resultados que benefician directamente a las comunidades involucradas.

Procedimiento metodológico:

1. **Diagnóstico participativo:** Identificar el problema con la comunidad (ej.: talleres, entrevistas).
2. **Planificación:** Diseñar acciones con metas y responsables definidos.
3. **Implementación:** Aplicar soluciones (ej.: capacitaciones, cambios organizacionales).

4. **Evaluación continua:** Monitorear resultados y ajustar estrategias (ciclos iterativos).
5. **Sistematización:** Documentar aprendizajes para replicabilidad. (Hernández y Mendoza, 2018, pp. 524-559).

Para el desarrollo de la presente investigación, se adopta un diseño de investigación cualitativa de tipo investigación-acción. Este diseño combina la generación de conocimiento con la implementación de soluciones prácticas en colaboración directa con los actores involucrados.

3.4. UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO

Según Mendoza y Hernández (2018), la unidad de análisis es el objeto o entidad sobre el cual se recopilarán los datos y se llevará a cabo el análisis. En otras palabras, es el nivel de observación que se considera en el estudio. (p.197)

Asimismo, Mendoza y Hernández (2018) expone que:

La unidad de muestreo es el tipo de caso a elegir para estudiar. Frecuentemente es la misma que la unidad de análisis (la que al final constituye o produce los datos o información que se examinará mediante procedimientos estadísticos). Pero en ocasiones es distinta (Chaudhuri, 2018; Thompson, 2012; Lepkowski, 2008a y Sellitz et al., 1980). (pp. 197-198)

La presente investigación se basa en una unidad de análisis conformada por el equipo de talento humano de la empresa ÉNHMED S.A., ubicada en Barrio Escalante, San José, Costa Rica. La elección de esta unidad de análisis fue fundamental, ya que los miembros de este equipo juegan un papel clave en la gestión de los recursos humanos y en la toma de decisiones relacionadas con el reclutamiento y la selección de personal,

además, sus acciones y características se consideraron de interés central para los objetivos de este estudio.

Al centrarse en el equipo de talento humano de ÉNHMED S.A., se busca obtener una comprensión más profunda y detallada de los procesos de selección de personal y cómo las herramientas y tendencias tecnológicas pueden influir en la optimización de dichos procesos.

3.4.1. Población

En el contexto de la investigación, el concepto de población tiene un significado crucial, de acuerdo con Chaudhuri, (2018) y Lepkowski, (2008b) (citados por Mendoza y Hernández, 2018), se entiende como “el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p.198). En el marco de este estudio, se seleccionó como población a los tres colaboradores que laboran en el departamento de Talento Humano de la empresa ÉNHMED S.A., ubicada en Barrio Escalante, San José, Costa Rica. La composición de esta población se detalla en la tabla 1:

Tabla 1. Distribución de la población

Mujeres	Hombres	Total
2	1	3

Fuente: elaboración propia con datos brindados por ÉNHMED S.A (2025).

3.4.2. Muestra

En la investigación cualitativa, la muestra no se conforma mediante criterios estadísticos de representatividad, sino a través de una selección estratégica que permita explorar en profundidad el fenómeno de estudio. Como señalan Hernández y Mendoza (2018): “En la ruta cualitativa, es el grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea estadísticamente representativo del universo o población que se estudia.” (p.427).

En cuanto a la estrategia de muestreo en la ruta cualitativa de la investigación, se suele utilizar la “muestra no probabilísticas o dirigidas, cuya finalidad no es la generalización en términos de probabilidad” (Hernández y Mendoza, 2018, p.429), según su propósito existen varias clases como: la muestra de participantes voluntarios, la muestra de expertos, la muestra de casos-tipo, la muestra por cuotas, las muestras diversas o de máxima variación, las muestras homogéneas, las muestras en cadena o por redes, las muestras de casos extremos, las muestras de oportunidad, las muestras teóricas o conceptuales, las muestras confirmativas, las muestras de casos sumamente importantes y las muestras por conveniencia, las cuales se conceptualizan de la siguiente manera:

Muestra de participantes voluntarios: Participantes que deciden libremente formar parte del estudio, respondiendo a una convocatoria abierta.

Muestra de expertos: Selección de individuos con conocimiento especializado en el tema de investigación.

Muestra de casos-tipo: Unidades seleccionadas por representar características típicas de un fenómeno.

Muestra por cuotas: Se establecen categorías previas (edad, género, ocupación) para asegurar diversidad.

Muestras diversas o de máxima variación: Busca capturar diferentes perspectivas dentro del fenómeno estudiado.

Muestras homogéneas: Participantes con perfiles similares para profundizar en un aspecto concreto.

Muestras en cadena o por redes: Los participantes iniciales recomiendan a otros posibles informantes.

Muestras de casos extremos: Se eligen situaciones o individuos atípicos para contrastar con lo común.

Muestras de oportunidad: Casos que surgen de manera fortuita durante la investigación.

Muestras teóricas o conceptuales: Selección guiada por conceptos o teorías en desarrollo.

Muestras confirmativas: Se agregan nuevos casos para validar o refutar hallazgos preliminares.

Muestras de casos sumamente importantes: Unidades indispensables para el estudio por su importancia clave.

Muestras por conveniencia: Participantes accesibles y disponibles, aunque no sean ideales. (Hernández y Mendoza, 2018, pp. 429-433)

Para esta investigación se ha optado por una muestra de tipo no probabilístico, específicamente una muestra de casos sumamente importantes, trabajando con los 3 colaboradores del departamento de Talento Humano. Debido a que estos profesionales representan los actores clave directamente involucrados en los procesos de reclutamiento y selección, siendo imprescindible su participación para garantizar la validez y aplicabilidad de los hallazgos en el contexto organizacional específico de la empresa. Por otro lado, los colaboradores presentaron las siguientes características distintivas:

- Género: femenino y masculino.
- Etnia: costarricenses.
- Edades: entre los 29 a los 34 años.
- Escolaridad: Técnico, Diplomado, Universitaria.
- Puestos: Jefatura de Talento Humano y Analistas de Talento Humano

3.4.3. Criterios de inclusión y exclusión

Los criterios de inclusión corresponden a las características esenciales que deben cumplir los participantes para formar parte del estudio. Por su parte, los criterios de

exclusión establecen aquellas condiciones que impiden la participación. Estos criterios permiten delimitar una muestra adecuada que garantice la obtención de información pertinente y confiable para los objetivos del estudio.

Tabla 2. *Criterios de inclusión y exclusión de la muestra.*

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
Colaboradores de la empresa ÉNHMED S.A que pertenecen al departamento de Talento Humano y cuentan con al menos 6 meses de laborar en el departamento.	Colaboradores de la empresa ÉNHMED S.A que no pertenecen al departamento de talento humano.

Fuente: elaboración propia con datos brindados por ÉNHMED S.A (2025).

3.4.4. Consideraciones éticas

Para la presente investigación, se selecciona como población de estudio a los profesionales del departamento de Talento Humano de la empresa ÉNHMED S.A, quienes fueron considerados como actores clave para la muestra y la recolección de datos.

Asimismo, se llevará a cabo la aplicación de entrevistas semiestructuradas diseñadas específicamente para este estudio, las cuales serán coordinadas y programadas para llevarse a cabo de manera presencial. Las entrevistas se estructurarán con el único objetivo de obtener datos relevantes y significativos que contribuyan al logro de los objetivos de investigación.

Es importante destacar que toda la información obtenida durante las entrevistas se manejará con la máxima confidencialidad y se utilizará exclusivamente con fines académicos e investigativos, garantizando en todo momento el tratamiento ético de los datos obtenidos.

Esta garantía de confidencialidad tiene como propósito crear un entorno seguro y propicio para la participación de los colaboradores, permitiendo que el estudio obtenga datos precisos y confiables sin comprometer la privacidad de los participantes. Además, refuerza el compromiso de realizar la investigación de manera ética y responsable.

3.5. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Los instrumentos de recolección de datos tienen como objetivo reunir información relevante y exacta acerca de un tema determinado. Los instrumentos de recolección de datos en el enfoque cualitativo buscan capturar la riqueza y profundidad de las experiencias humanas, priorizando las perspectivas, significados y contextos naturales de los participantes. De acuerdo con Hernández y Mendoza (2018), la recolección de datos cualitativos implica:

Obtener datos (que se convertirán en información) de personas, otros seres vivos, comunidades, situaciones o procesos en profundidad (...) Al tratarse de seres humanos, los datos que interesan son conceptos, percepciones, imágenes mentales, creencias, emociones, interacciones, pensamientos, prácticas, experiencias, vivencias y roles manifestados en el lenguaje de los participantes, ya sea de manera individual, grupal o colectiva. Se recolectan con la finalidad de analizarlos y comprenderlos, y así responder a las preguntas de investigación y generar conocimiento. (p.443).

En la investigación cualitativa, se emplean diferentes tipos de herramientas para la recopilación de datos, con el objetivo de obtener información detallada y profunda de manera subjetiva y descriptiva. En el presente estudio se utiliza como instrumento de recolección de información la entrevista semiestructurada, la cual incluirá preguntas generales, preguntas para ejemplificar, preguntas de estructura, preguntas de conocimiento y preguntas de opinión que, Hernández y Mendoza (2018) definen como:

Entrevista: Es una reunión para conversar e intercambiar información entre el entrevistador y el entrevistado o entrevistados.

Entrevista semiestructurada: Se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información.

Preguntas generales (gran tour): Parten de planteamientos globales para dirigirse al tema que interesa.

Preguntas para ejemplificar: Sirven como disparadores para exploraciones más profundas. Se le solicita al entrevistado que proporcione un ejemplo de evento, suceso o categoría.

Preguntas de estructura: El entrevistador solicita al entrevistado una lista de conceptos a manera de conjunto o categorías.

Preguntas de conocimiento: Buscan obtener información objetiva sobre hechos, situaciones, o datos específicos que el entrevistado pueda conocer o haber experimentado.

Preguntas de opinión: Estas preguntas invitan a los entrevistados a compartir su punto de vista personal sobre un asunto determinado. (pp.449-450).

3.6. VARIABLES O CATEGORÍAS

Las variables o categorías en una investigación científica son componentes esenciales que se exploran y examinan con el fin de obtener una comprensión más profunda de un fenómeno o para responder a las preguntas planteadas en el estudio. Según Hernández y Mendoza (2018), las categorías son: “Conceptualizaciones analíticas desarrolladas por el investigador para organizar los resultados o descubrimientos relacionados con un fenómeno o experiencia humana que está bajo investigación” (p. 474).

Tabla 3. Cuadro de operacionalización de las variables.

Objetivo específico	Variable	Indicadores	Definición conceptual	Definición operacional
1. Identificar la gestión actual del proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa ÉNHMED S.A., para la aplicación de áreas de oportunidad para su optimización.	Reclutamiento y selección	Gestión actual del proceso	El reclutamiento es el proceso que usa la organización para atraer candidatos en el mercado de talentos con el propósito de abastecer su proceso de selección y las competencias que necesita. (p.99) La selección de personal consiste en elegir al candidato más adecuado para un puesto determinado con el fin de mejorar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. (p.144)	Entrevista aplicada a los colaboradores del área de talento humano de la empresa ÉNHMED S.A., de la pregunta 1 a la 23.
2. Determinar las herramientas tecnológicas y tendencias que se aplica en el proceso de reclutamiento y selección, para aspectos de mejora de nuevas herramientas tecnológicas y tendencias que optimicen la captación de talento humano.	Reclutamiento y Selección	Herramientas tecnológicas Tendencias para la optimización	El reclutamiento es el proceso que usa la organización para atraer candidatos en el mercado de talentos con el propósito de abastecer su proceso de selección y las competencias que necesita. (p.99) La selección de personal consiste en elegir al candidato más adecuado para un puesto determinado con el fin de mejorar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. (p.144)	Entrevista aplicada a los colaboradores del área de talento humano de la empresa ÉNHMED S.A., de la 24 a la 38
3. Elaborar recomendaciones de mejora en relación con las herramientas				

Objetivo específico	Variable	Indicadores	Definición conceptual	Definición operacional
tecnológicas que se están aplicando para la mejora del proceso de reclutamiento y selección en ÉNHMED S.A., con el objetivo de optimizar la calidad y eficiencia del proceso.				

Fuente: elaboración propia (2025).

3.7. ESTRATEGIA PARA EL ANÁLISIS DE LOS DATOS

La estrategia de análisis de datos en una investigación es esencial para transformar la información en conclusiones válidas. Implica seleccionar y aplicar métodos adecuados para identificar patrones y relaciones, asegurando resultados precisos y relevantes. La estrategia de análisis de datos para esta investigación se centrará en un estudio detallado de las prácticas actuales de reclutamiento y selección a través de las entrevistas realizadas a el equipo de Talento Humano, con el objetivo de obtener una comprensión profunda de los métodos utilizados, identificar los principales desafíos y descubrir oportunidades específicas para mejorar el proceso mediante la implementación de herramientas tecnológicas adecuadas.

El análisis inicia con la transcripción las entrevistas de tipo verbatim suave, asegurando un equilibrio entre la fidelidad a las palabras de los participantes y la claridad necesaria para facilitar el análisis posterior. Estas transcripciones serán sometidas a un análisis cualitativo que permitirá identificar patrones comunes en las prácticas de reclutamiento, como las herramientas tecnológicas empleadas y los tiempos involucrados en cada fase del proceso.

Una parte crucial del análisis será identificar los principales desafíos y puntos críticos mencionados por los entrevistados. También se prestará especial atención a las soluciones

tecnológicas mencionadas por los participantes y a sus expectativas y necesidades no cubiertas en cuanto a posibles mejoras.

Para garantizar la fiabilidad de los resultados, se realizarán comparaciones sistemáticas entre las respuestas de los distintos entrevistados, buscando tanto los puntos de acuerdo como las perspectivas divergentes. Este enfoque permitirá construir una visión completa y detallada del estado actual del proceso de reclutamiento en la organización.

Los resultados del análisis se organizarán en tres dimensiones clave: una descripción clara del proceso actual tal como se lleva a cabo en la práctica, un diagnóstico de las principales dificultades y áreas de mejora identificadas, y un panorama de las oportunidades tecnológicas más relevantes para optimizar el reclutamiento.

El proceso culminará con la elaboración de recomendaciones prácticas y específicas, priorizando aquellas soluciones tecnológicas que demuestren ser capaces de resolver problemas concretos mencionados por los entrevistados, que sean viables de implementar y que ofrezcan beneficios operativos claros. Estas recomendaciones se presentarán de manera accesible y orientada a la acción, evitando tecnicismos innecesarios, con el objetivo de facilitar su adopción por parte del equipo de Talento Humano y contribuir efectivamente a la modernización y mejora continua de los procesos de reclutamiento y selección.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

4.1. GENERALIDADES

En este capítulo, se presentan de manera detallada los resultados obtenidos a partir del análisis de la información recolectada mediante la entrevista aplicada a los colaboradores del departamento de Talento Humano de la empresa ÉNHMED. Esta información resulta valiosa para la formulación de planes orientados a la implementación de herramientas y tendencias tecnológicas que optimicen el proceso de reclutamiento y selección

Posteriormente, se expone el análisis de los datos recolectados a través del instrumento aplicado a los tres colaboradores que cumplieron con los criterios de inclusión y exclusión definidos en el capítulo anterior.

4.2. ENTREVISTA APLICADA

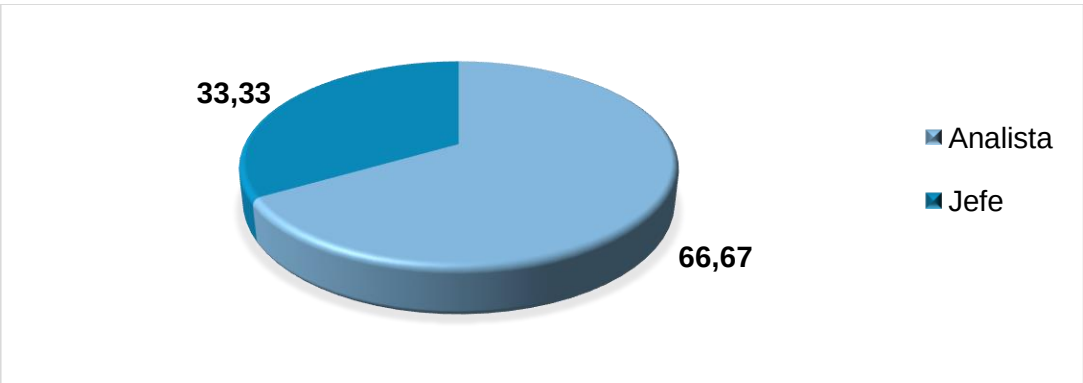
4.2.1. Datos generales

Tabla 4. ¿Qué cargo desempeña en el departamento de Talento Humano?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Cargo que desempeña	Analista	2	66.67%
	Jefe	1	33.33%
Total		3	100%

Fuente: elaboración propia, entrevista aplicada a los colaboradores de ÉNHMED, abril, 2025.

Figura 9. ¿Qué cargo desempeña en el departamento de Talento Humano?



Fuente: elaboración propia, entrevista aplicada a los colaboradores de ÉNHMED, abril, 2025.

Según los datos obtenidos, el 66.67% de los colaboradores del departamento de Talento Humano desempeñan el cargo de Analista, mientras que el 33.33% ocupa el puesto de la Jefatura del departamento. Por lo tanto, se evidencia un predominio significativo de Analistas en comparación con la jefatura de este departamento, lo que refleja una distribución jerárquica con mayor presencia de personal en roles operativos.

4.2.2. VARIABLE 1. Reclutamiento y Selección

4.2.2.1. INDICADOR 1: Reclutamiento

Tabla 5. Explique el proceso de reclutamiento que actualmente aplica ÉNHMED S.A.

Cargo	Respuesta
Jefatura de Talento Humano	Recibimos una solicitud de reclutamiento por el jefe del Departamento que necesita proceder, seguidamente se realiza un arte con la información del puesto para publicarlo en redes sociales, así mismo se publica la plaza en Computrabajo y LinkedIn.
Analista de Talento Humano 1	El proceso de reclutamiento que actualmente aplica nuestra empresa es el siguiente: nos basamos en los perfiles de puestos para validar la información correcta con la persona que ocupe la plaza. Luego de esto, hacemos las publicaciones en las plataformas que utilizamos actualmente (Computrabajo, LinkedIn, principalmente). Tras este paso, la búsqueda y filtrado de la información conlleva su tiempo para encontrar a la persona que se adecúe mejor a los requerimientos del puesto. Una vez habiendo filtrado toda la información con el perfil de puesto y los requerimientos oportunos se realiza la llamada telefónica, como primera entrevista para conocer a la persona; si la jefatura del puesto da su visto bueno, pasa a una segunda entrevista con el jefe del departamento y los representantes de Talento Humano.
Analista de Talento Humanos 2	El proceso de reclutamiento nace a partir de una necesidad específica dentro de un departamento. Una vez que se establece la conexión con nosotros, el Departamento de Talento Humano, se realiza la solicitud formal en la que se detallan los requerimientos del puesto y la cantidad de vacantes disponibles. Posteriormente, la vacante se publica en diferentes plataformas de comunicación, como LinkedIn y redes sociales personales (por ejemplo, estados de WhatsApp), con el fin de captar posibles interesados o recibir referencias. Luego de esto, se establece un primer contacto mediante

una entrevista telefónica, en la cual se aplican preguntas filtro para evaluar si el candidato se ajusta al perfil del puesto. Si se considera que es un candidato idóneo, se le convoca a una segunda entrevista presencial. Este proceso aplica principalmente para puestos administrativos. En el caso de posiciones relacionadas con por ejemplo ventas, se realiza una tercera entrevista con el gerente general de la empresa. Esta última entrevista suele ser de carácter más técnico o estratégico, dependiendo del perfil requerido. Finalmente, se elabora una terna con tres candidatos, y se presenta una recomendación al departamento solicitante, el cual se encarga de seleccionar al candidato que ocupará la vacante.

Fuente: elaboración propia, entrevista aplicada a los colaboradores de ÉNHMED, abril, 2025.

Como se puede observar en los testimonios, la población total coincide en que el proceso se inicia cuando reciben una solicitud formal del área que requiere el personal. En cuanto a las etapas posteriores, los entrevistados mencionan de manera consistente la validación del perfil del puesto con el responsable directo, seguido de la publicación de la vacante en plataformas digitales como Computrabajo y LinkedIn. Respecto a la selección de candidatos, se evidencia que se realiza un primer filtrado de currículums, al que sigue una entrevista telefónica inicial. Los analistas enfatizaron que, de superar esta etapa, los candidatos pasan a una entrevista presencial con el jefe del departamento solicitante y representantes de Talento Humano. Un punto particular mencionado por uno de los analistas es que, para puestos comerciales o estratégicos, existe una tercera etapa de entrevista con el gerente general, lo que demuestra que el proceso se adapta según el tipo de posición. Además, este mismo colaborador destacó que al final se elabora una terna de candidatos que se presenta al departamento solicitante para la decisión final.

Tabla 6. *¿La empresa cuenta con perfiles de puestos actualizados para el proceso de reclutamiento?*

Cargo	Respuesta
Jefatura de Talento Humano	Estamos en proceso de actualización de los perfiles.

Analista de Talento Humano 1	Correcto, la empresa cuenta con perfiles actualizados, sin embargo, desde este año se está trabajando en el proyecto de actualización de la información de los perfiles de puestos, analizando sus funciones y responsabilidades para una gestión más eficiente de su trabajo, basándonos en competencias técnicas que requieren cada puesto de trabajo.
Analista de Talento Humanos 2	Sí se cuenta con los perfiles de puesto, aunque estos no están escritos en piedra; es decir, siempre pueden presentarse ciertos cambios o ajustes durante el proceso. Nosotros, como Departamento de Talento Humano, procuramos realizar al menos una revisión y actualización de esta información una vez al año, en caso de que sea necesario. Sin embargo, algunos perfiles pueden estar en constante actualización, dependiendo de la demanda y los cambios en las funciones del puesto. Aun así, se puede afirmar que contamos con perfiles de puesto actualizados.

Fuente: elaboración propia, entrevista aplicada a los colaboradores de ÉNHMED, abril, 2025.

Según la población, la empresa mantiene un proceso continuo de actualización de perfiles de puesto. Mientras la Jefatura menciona estar en proceso de actualización, ambos analistas coinciden en que existen perfiles actualizado, aunque reconocen mejoras en curso. El Analista 1 destaca un proyecto específico para optimizar las competencias técnicas, mientras el Analista 2 enfatiza la flexibilidad de los perfiles, con revisiones anuales mínimas, pero ajustes más frecuentes según necesidades.

Tabla 7. *¿Qué canales o medios emplean para atraer candidatos a las vacantes disponibles? (Ejemplo: portales de empleo, redes sociales, programas de referidos, entre otros).*

Cargo	Respuesta
Jefatura de Talento Humano	Redes Sociales, LinkedIn, Computrabajo y publicación en bolsa de la Universidad Americana y U Latina.
Analista de Talento Humano 1	Los canales que utilizamos actualmente son los siguientes: portales de empleo, como Computrabajo, redes sociales como LinkedIn, redes sociales como WhatsApp o Facebook (por medio de un arte digital), programas referidos como algunos convenios con las universidades.
Analista de Talento Humanos 2	LinkedIn, Computrabajo, Alianza estratégica con la Universidad Latina y por redes sociales como WhatsApp.

Fuente: elaboración propia, entrevista aplicada a los colaboradores de ÉNHMED, abril, 2025.

En cuanto a los canales para atraer candidatos, se coincide en el uso de plataformas digitales como principal canal de reclutamiento. LinkedIn y Computrabajo emergen como los medios más mencionados por toda la población. Adicionalmente, se destacan las redes sociales convencionales (Facebook y WhatsApp) y las alianzas con universidades (Universidad Americana y U Latina) como canales complementarios para la atracción de candidatos.

Tabla 8. *¿Cuándo van a divulgar una vacante, ¿cuál es el criterio que utilizan para escoger el medio a aplicar según sea el puesto a llenar?*

Cargo	Respuesta
Jefatura de Talento Humano	El criterio es tener buen alcance a candidatos fuertes.
Analista de Talento Humano 1	El criterio que utilizamos es basado en el perfil de puesto y responsabilidades que la persona vaya a ejercer, es decir, lo mismo que está escrito en los perfiles, esto mismo lo publicamos en los medios o canales para atraer candidatos.
Analista de Talento Humanos 2	Cuando hay puestos clave, normalmente siempre se utilizan por recomendación, para los demás puestos se usan todos los medios.

Fuente: elaboración propia, entrevista aplicada a los colaboradores de ÉNHMED, abril, 2025.

Como se puede observar, la población presenta diferentes enfoques para seleccionar los medios de difusión de vacantes. La Jefatura prioriza el alcance a candidatos calificados como criterio principal. El Analista 1 enfatiza la alineación estricta con el perfil del puesto, trasladando los requisitos formales directamente a los anuncios. Por su parte, el Analista 2 establece una distinción práctica: para puestos estratégicos prefieren el reclutamiento por recomendación, mientras que para otras posiciones emplean todos los canales disponibles.

Tabla 9. *¿Aplican técnicas o estrategias para captar talento pasivo, es decir, aquellos candidatos que no están activamente buscando empleo?*

Cargo	Respuesta
Jefatura de Talento Humano	Lo que se hace es buscar en LinkedIn candidatos que cumplan con lo que estamos buscando y se les contacta con ese interés.

Analista de Talento Humano 1	Siempre estamos atentos a recibir cualquier CV que la persona nos envíe por medio de correo o por otros medios o canales, archivándolos en nuestra base de datos, sin embargo, a la fecha no utilizamos estrategias o técnicas para captar talento pasivo.
Analista de Talento Humanos 2	Sí, De hecho, creo que alrededor del 70% de los candidatos que contactamos no están en búsqueda activa. Pero si la oportunidad es atractiva, como el salario o los beneficios que ofrecemos, muchos se sienten interesados, incluso si ya están trabajando en otro lugar.

Fuente: elaboración propia, entrevista aplicada a los colaboradores de ÉNHMED, abril, 2025.

En cuanto a la captación de talento pasivo, se identifican diferentes enfoques entre la población entrevistada. La Jefatura menciona que se realizan búsquedas activas en LinkedIn para contactar candidatos que cumplan con los requisitos del puesto. Por otro lado, el Analista 1 señala que, si bien reciben y archivan currículums espontáneos, actualmente no aplican estrategias específicas para atraer talento pasivo. En contraste, el Analista 2 destaca que aproximadamente el 70% de los candidatos contratados no están en búsqueda activa, pero pueden interesarse si la oferta laboral (salario, beneficios, etc.) resulta atractiva.

Tabla 10. *¿Implementan estrategias para fomentar atracción de una fuerza laboral diversa (diversidad) durante el proceso de reclutamiento?*

Cargo	Respuesta
Jefatura de Talento Humano	Ninguna.
Analista de Talento Humano 1	Ninguna.
Analista de Talento Humanos 2	Ninguna.

Fuente: elaboración propia, entrevista aplicada a los colaboradores de ÉNHMED, abril, 2025.

Como se puede observar, todos concluyeron que no se implementa ninguna estrategia para fomentar la atracción de una fuerza laboral diversa.

Tabla 11. *¿Cuáles considera que son los principales desafíos que enfrenta el departamento de talento humano durante el proceso de reclutamiento?*

Cargo	Respuesta
-------	-----------

Jefatura de Talento Humano	Falta de perfiles realmente adaptados a lo que estamos buscando.
Analista de Talento Humano 1	Los principales desafíos que enfrentamos actualmente son tres: por un lado, el tiempo, siempre esta variable nos juega en contra, ya que todo es urgente para los jefes que estén requiriendo personal. Por otro lado, se pueden tener muchas opiniones sobre los candidatos y sus entrevistas, por lo que esto puede generar tiempos de espera o de conocer a otros candidatos para valorar más opciones. Por último, muchas veces, la toma de decisiones no son las más asertivas, podemos fallar en el reclutamiento de un candidato, pero siempre debemos fomentar la objetividad de lo que necesita el puesto y la realidad de la empresa.
Analista de Talento Humanos 2	En mi opinión, uno de los principales desafíos es la recopilación de información, ya que el proceso suele ser muy manual y lento. Otro desafío importante es la falta de pruebas psicométricas estandarizadas, las cuales podrían ayudar a evaluar de manera más objetiva y precisa las habilidades y aptitudes.

Fuente: elaboración propia, entrevista aplicada a los colaboradores de ÉNHMED, abril, 2025.

La población identifica múltiples desafíos en el proceso de reclutamiento. La Jefatura identificó como principal desafío la dificultad para encontrar candidatos cuyos perfiles se ajusten verdaderamente a los requerimientos de los puestos. Por otro lado, el Analista 1 destacó tres problemas principales: la presión constante por contrataciones urgentes que limita los tiempos de selección, la divergencia de opiniones entre evaluadores que prolonga el proceso, y la dificultad para tomar decisiones asertivas en la selección final. Finalmente, el Analista 2 complementó esta visión señalando dos obstáculos adicionales: los procesos manuales de recopilación de información que ralentizan el reclutamiento, y la carencia de pruebas psicométricas estandarizadas que permitirían evaluaciones más objetivas.

Tabla 12. ¿Se realizan evaluaciones de las estrategias de reclutamiento empleadas? En caso afirmativo, ¿qué métodos se utilizan para llevar a cabo dicha evaluación?

Cargo	Respuesta
Jefatura de Talento Humano	Ninguna.

Analista de Talento Humano 1	Actualmente no realizamos evaluaciones de este tipo.
Analista de Talento Humanos 2	Ninguna

Fuente: elaboración propia, entrevista aplicada a los colaboradores de ÉNHMED, abril, 2025.

Según la población, no se realizan actualmente ninguna evaluación de las estrategias de reclutamiento.

Tabla 13. ¿Han identificado desafíos relacionado con la contratación de candidatos que no se ajusten adecuadamente al perfil requerido para las vacantes?

Cargo	Respuesta
Jefatura de Talento Humano	Claro, nunca recibimos curri solo para lo que estamos buscando, sino candidatos que aplican para aplicar solamente y encontrar una oportunidad, algunas veces nos funciona como base de datos, otras es puro spam.
Analista de Talento Humano 1	Es correcto, hemos identificado estas situaciones una vez contratamos a las personas o persona para ocupar el puesto, y dentro de su desarrollo o gestión, en los primeros meses no se van viendo resultados, o bien a lo largo del tiempo.
Analista de Talento Humanos 2	Uno de los desafíos que enfrentamos es la no realización de pruebas psicométricas y técnicas, porque la ausencia de estas pruebas puede llevar a situaciones donde el candidato no se ajusta al perfil del puesto.

Fuente: elaboración propia, entrevista aplicada a los colaboradores de ÉNHMED, abril, 2025.

Como se puede observar, la población reconoció diversos desafíos en la contratación de candidatos no idóneos. La Jefatura señaló el problema recurrente de recibir currículums genéricos, que en algunos casos sirven para alimentar la base de datos, pero frecuentemente constituyen spam. El Analista 1 identificó el problema a posteriori, observando que algunos contratados no demuestran los resultados esperados durante sus primeros meses de desempeño. Por su parte, el Analista 2 atribuyó este desafío específicamente a la falta de pruebas psicométricas y técnicas, cuya ausencia limita la capacidad de evaluar objetivamente la adecuación de los candidatos al perfil requerido.

Tabla 14. *¿El departamento de talento humano se asegura de ofrecer una experiencia positiva para los candidatos a lo largo de todo el proceso de reclutamiento?*

Cargo		Respuesta
Jefatura de Talento Humano		Intentamos ser amables y empáticos con todo el proceso.
Analista de Talento Humano 1		Procuramos que los candidatos puedan sentir esa experiencia positiva a lo largo del proceso, quizás, alguna que otra vez, por estar consumidos en otras tareas olvidamos el detalle de la experiencia, sin embargo, es poco.
Analista de Talento Humanos 2		Sí, el departamento de talento humano se esfuerza por ofrecer una experiencia positiva a los candidatos a lo largo de todo el proceso de reclutamiento. Se han implementado pequeños cambios que, aunque sencillos, generan un impacto significativo en la percepción del candidato. Por ejemplo, se solicita una foto del nuevo colaborador que se usa tanto para su expediente digital como para mostrarla en las pantallas de la empresa el día de su ingreso, junto con el nombre del puesto que ocupará. Esto crea un ambiente de bienvenida desde el primer momento. Además, se entrega un kit de bienvenida con una tarjeta personalizada de agradecimiento y el perfil del puesto, lo cual contribuye a generar un sentido de pertenencia incluso antes del primer día. También se cuidan los detalles durante la entrevista y la inducción, como ofrecer algo de tomar, lo que ayuda a crear un ambiente de confianza y seguridad para el candidato.

Fuente: elaboración propia, entrevista aplicada a los colaboradores de ÉNHMED, abril, 2025.

La población muestra un compromiso con la experiencia del candidato, La Jefatura menciona un enfoque basado en amabilidad y empatía durante el proceso, mientras que el Analista 1 reconoce que, aunque se esfuerzan por ofrecer una experiencia positiva, en ocasiones los detalles pueden descuidarse debido a la carga de trabajo. Por otro lado, el Analista 2 describe iniciativas más estructuradas y tangibles para mejorar la experiencia, como el uso de fotografías para personalizar la bienvenida, kits de ingreso con detalles personalizados, y gestos de cortesía durante las entrevistas. Estas acciones reflejan un enfoque más sistemático para generar un sentido de pertenencia desde las primeras interacciones.

Tabla 15. *¿Existe alguna instancia en el proceso de reclutamiento en la que se permita a los candidatos ofrecer retroalimentación sobre su experiencia? En caso afirmativo, ¿podría compartir algún ejemplo de la retroalimentación recibida?*

Cargo	Respuesta
Jefatura de Talento Humano	No, a las personas que no son elegidas solamente se les notifica por medio de correo electrónico que no fueron elegidos solamente.
Analista de Talento Humano 1	Siempre existe la apertura de que los candidatos puedan opinar sobre su experiencia que tuvieron a lo largo del proceso de reclutamiento, más aún, nos viene bien saberlo, ya que nos permite que sea insumo para el próximo proceso. Por ahora no tengo algún ejemplo puntual que pueda compartir.
Analista de Talento Humanos 2	Yo creo que no hacemos eso.

Fuente: elaboración propia, entrevista aplicada a los colaboradores de ÉNHMED, abril, 2025.

El proceso de retroalimentación por parte de los candidatos presenta inconsistencias en su implementación. La Jefatura indicó que solo se limita a notificar a los no seleccionados vía correo electrónico, sin solicitar su opinión sobre el proceso. El Analista 2 coincidió con esta postura, afirmando claramente que no se recoge retroalimentación de los candidatos. En contraste, el Analista 1 mencionó que existe apertura para recibir comentarios de los candidatos, reconociendo su valor como insumo para mejorar procesos futuros.

Tabla 16. *¿Considera usted que se deben aplicar mejoras para optimizar el proceso de reclutamiento en su empresa?*

Cargo	Respuesta
Jefatura de Talento Humano	Totalmente, debe ser más fácil para nosotros.
Analista de Talento Humano 1	Es correcto, siempre es bienvenido cualquier comentario, observación o proceso y herramienta para optimizar el tiempo y procesos de reclutamiento en nuestra empresa. Considero que debemos aplicar mejoras para que el candidato pueda ser parte de la experiencia durante el proceso.
Analista de Talento Humanos 2	Sí, más que todo para la reducción de tiempo y la aplicación de pruebas psicométricas.

Fuente: elaboración propia, entrevista aplicada a los colaboradores de ÉNHMED, abril, 2025.

La población manifiesta un consenso unánime sobre la necesidad de mejorar los procesos de reclutamiento, aunque con distintos enfoques en las prioridades de optimización. La Jefatura expresó una visión general sobre la necesidad de simplificar los procesos. Los analistas aportaron perspectivas más específicas, el Analista 1 destacó la importancia de incorporar herramientas que optimicen tiempos y procesos, además de mejorar la experiencia del candidato. Mientras tanto, el Analista 2 enfatizó dos áreas críticas: la reducción de tiempos en el proceso de selección y la implementación de pruebas psicométricas como herramienta de evaluación más objetiva.

4.2.2.2. INDICADOR 2: Selección

Tabla 17. *Explique el proceso de selección que se lleva a cabo actualmente en ÉNHMED S.A.*

Cargo	Respuesta
Jefatura de Talento Humano	Se seleccionan los perfiles que cumplan con los requisitos indispensables del puesto, después se realiza un primer acercamiento vía llamada telefónica para profundizar y conocer al candidato y si en la llamada vemos que es un candidato fuerte y que incluso su pretensión y valores vayan acorde con nuestra empresa y coordinamos una entrevista presencial con el jefe del Dpto. y RRHH.
Analista de Talento Humano 1	El proceso de selección consiste en que una vez que hemos elegido al candidato según el filtro de su perfil, realizamos las entrevistas vía telefónica o bien presencial para conocerle más directamente. Esto conlleva a conocerle en todos sus ámbitos. ÉNHMED es una empresa humano céntrica, y por eso, se centra en la persona, es decir, en el momento de las entrevistas procuramos que la persona o el candidato sienta esa “experiencia”, que se sienta cómodo y que esté relajado para que la conversación sea genuina y amena.
Analista de Talento Humanos 2	Se realiza el análisis de currículos y luego de esto, se establece un primer contacto mediante una entrevista telefónica, en la cual se aplican preguntas filtro para evaluar si el candidato se ajusta al perfil del puesto. Si se considera que es un candidato idóneo, se le convoca a una segunda entrevista presencial. Este proceso aplica principalmente para puestos administrativos. En el caso de posiciones relacionadas con por ejemplo ventas, se realiza una tercera entrevista con el gerente general de la empresa. Esta última entrevista suele ser de carácter más técnico o estratégico,

dependiendo del perfil requerido. Finalmente, se elabora una terna con tres candidatos, y se presenta una recomendación al departamento solicitante, el cual se encarga de seleccionar al candidato que ocupará la vacante.

Fuente: elaboración propia, entrevista aplicada a los colaboradores de ÉNHMED, abril, 2025.

Se revela un proceso de selección estructurado en etapas claramente definidas. La Jefatura de Talento Humano describió un proceso en tres fases, preselección curricular basada en requisitos del puesto, entrevista telefónica para evaluar adecuación técnica y cultural, y entrevista presencial conjunta con el departamento solicitante. El Analista 1 coincidió en la estructura básica, pero destacó particularmente el enfoque humanizado del proceso, característico de una empresa biofarmacéutica. Subrayó la importancia de crear una experiencia positiva para el candidato, donde el ambiente relajado en las entrevistas permite evaluaciones más auténticas. El Analista 2 proporcionó el relato más detallado, identificando variaciones según el tipo de puesto. Para posiciones administrativas describió, análisis curricular, entrevista telefónica con preguntas filtro, y entrevista presencial. Para puestos comerciales o estratégicos añadió una cuarta etapa: entrevista técnica con el gerente general. Destacó como práctica constante la elaboración de ternas finales y el involucramiento del área solicitante en la decisión final.

Tabla 18. *¿Qué métodos y/o herramientas emplea para evaluar a los candidatos durante el proceso de selección? (Ejemplo: entrevistas, pruebas técnicas, evaluaciones psicométricas, entre otros).*

Cargo	Respuesta
Jefatura de Talento Humano	Entrevista.
Analista de Talento Humano 1	Durante el proceso de selección realizamos entrevistas, principalmente, es el método más común en ÉNHMED, sin embargo, además de esto, para seleccionar a candidatos que requieran una función más técnica, procuramos realizar pruebas técnicas para corroborar su conocimiento en la materia que se está evaluando, al igual que las pruebas psicométricas para evaluar otros aspectos.

Analista de Talento Humanos 2 Entrevista normal y entrevista técnica dependiendo del puesto.

Fuente: elaboración propia, entrevista aplicada a los colaboradores de ÉNHMED, abril, 2025.

Se describe un sistema de evaluación que combina métodos tradicionales con aproximaciones específicas según el perfil del puesto. La Jefatura de Talento Humano menciona exclusivamente el uso de entrevistas como herramienta de evaluación. El Analista 1 presenta una perspectiva más completa, identificando tres métodos principales, entrevistas como técnica estándar, pruebas técnicas para validar conocimientos específicos en roles especializados, y pruebas psicométricas para evaluar competencias transversales. El Analista 2 coincide en la distinción entre entrevistas convencionales y técnicas, aunque con un enfoque más limitado que el Analista 1.

Tabla 19. *¿Utiliza métodos para verificar y validar las habilidades técnicas de los candidatos durante el proceso de selección? En caso afirmativo, ¿cuáles son estos métodos?*

Cargo	Respuesta
Jefatura de Talento Humano	Solamente en los Técnicos de Servicio, él jefe de Servicio Técnico les realiza una prueba escrita teórica de conceptos generales de electrónica o cómo resolver situaciones técnicas en equipos.
Analista de Talento Humano 1	Quizás el método más común es el de las pruebas técnicas, precisamente, para validar el conocimiento de la persona; ahora bien, esto nos viene bien, ya que queremos apostar por el candidato según sus habilidades técnicas y humanas, claramente, pero siempre enfocado en habilidades para ejercer su puesto correctamente.
Analista de Talento Humanos 2	Sí, se realizan ciertas preguntas filtro durante la entrevista para obtener ese tipo de información y para reconocer bajo ciertos escenarios cual es el accionar del entrevistado.

Fuente: elaboración propia, entrevista aplicada a los colaboradores de ÉNHMED, abril, 2025.

Se describieron diferentes enfoques para evaluar las competencias técnicas de los candidatos, con variaciones según el tipo de puesto y el área involucrada. La Jefatura mencionó que las pruebas técnicas escritas solo se aplican específicamente para los Técnicos de Servicio, donde el jefe del área evalúa conceptos teóricos de electrónica y capacidad para resolver

problemas técnicos en equipos. El Analista 1 destacó el uso de pruebas técnicas como método principal para validar conocimientos, enfatizando la importancia de equilibrar las habilidades técnicas con las competencias humanas. Por su parte, el Analista 2 mencionó un enfoque más informal, basado en preguntas filtro durante las entrevistas para simular escenarios y evaluar el criterio técnico del candidato.

Tabla 20. *¿De qué manera evalúa las habilidades blandas de los candidatos, tales como la comunicación, el trabajo en equipo o la resolución de conflictos?*

Cargo	Respuesta
Jefatura de Talento Humano	Durante la entrevista.
Analista de Talento Humano 1	Las habilidades blandas en ÉNHMED se evalúan por medio de evaluaciones del desempeño cada 4 meses, igualmente, esto lo evalúa el jefe cada vez que sea necesario por medio de reuniones de seguimiento con sus subordinados.
Analista de Talento Humanos 2	Entrevista por competencias y el método por puntos.

Fuente: elaboración propia, entrevista aplicada a los colaboradores de ÉNHMED, abril, 2025.

La Jefatura indica que esta evaluación se realiza durante las entrevistas. El Analista 1 mencionó un sistema dual de evaluación, evaluaciones formales de desempeño cuatrimestrales y seguimientos periódicos por parte de los jefes directos. Sin embargo, esta respuesta se refiere más a la evaluación de colaboradores existentes que a candidatos en proceso de selección, lo que podría indicar la ausencia de métodos específicos para evaluar estas habilidades en la fase de reclutamiento. El Analista 2 describió dos técnicas más estructuradas, entrevistas por competencias y método por puntos.

Tabla 21. *¿Emplea estrategias para gestionar y mitigar los sesgos inconscientes que podrían influir en las decisiones de selección? En caso afirmativo, ¿puede explicarlas?*

Cargo	Respuesta
Jefatura de Talento Humano	Algunas veces, confirmación de referencias laborales.
Analista de Talento Humano 1	Las decisiones de selección que empleamos en ÉNHMED son cuando, por medio de los resultados de las entrevistas con los

candidatos, otorgamos una nota a la persona, de manera subjetiva y objetiva, una vez habiendo analizado en conjunto todo el panorama. En otras ocasiones nos ha sucedido que llegan candidatos muy buenos y no los contratamos por casos puntuales como presentación personal, sin embargo, hemos trabajado mucho y fuertemente en que los resultados de la toma de decisiones de la selección del personal sean objetivos.

Analista de Talento Humanos 2 Ninguna, se confía en que durante la entrevista el candidato demuestre que es el adecuado.

Fuente: elaboración propia, entrevista aplicada a los colaboradores de ÉNHMED, abril, 2025.

Como se puede observar, se mostraron distintos niveles de conciencia y abordaje frente a los sesgos inconscientes en el reclutamiento. La Jefatura de Talento Humano mencionó el uso ocasional de verificaciones de referencias laborales como mecanismo de contraste. El Analista 1 describió un sistema mixto de evaluación (subjetiva y objetiva) basado en notas, reconociendo explícitamente casos donde factores como la presentación personal afectaron decisiones, a pesar de la calidad del candidato. El Analista 2 admitió directamente que no aplican estrategias específicas, confiando únicamente en la dinámica de la entrevista para identificar al candidato idóneo.

Tabla 22. ¿Cuáles son los criterios clave que considera al tomar la decisión final en el proceso de selección?

Cargo	Respuesta
Jefatura de Talento Humano	El mutuo acuerdo de los participantes del proceso de selección.
Analista de Talento Humano 1	Los criterios clave que considero para tomar la decisión final es, precisamente, ver cuál es la realidad de la empresa en estos momentos, ¿qué necesita ÉNHMED?, ¿qué necesidades debemos atender en los departamentos o de lo que se trate? Justamente, es ver las cosas de manera integral, ya que cualquier decisión afectará o beneficiará a todos los demás equipos.
Analista de Talento Humanos 2	Habilidades, experiencia y la entrevista.

Fuente: elaboración propia, entrevista aplicada a los colaboradores de ÉNHMED, abril, 2025.

Sobre los factores determinante en la selección de candidatos se presentaron diferentes perspectivas. La jefatura destacó el consenso entre los participantes del proceso como criterio principal. El Analista 1 enfatizó un criterio estratégico-organizacional, basado en las necesidades actuales de la empresa, el impacto transversal de la contratación en otros equipos y la alineación con prioridades departamentales. Finalmente, el Analista 2 mencionó criterios tradicionales centrados en el candidato, como habilidades técnicas, experiencia previa y el desempeño en entrevistas.

Tabla 23. *¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta en la fase de selección de candidatos?*

Cargo		Respuesta
Jefatura de Talento Humano		Que sean realmente competentes.
Analista de Talento Humano 1		Los principales desafíos que considero importantes en la selección es la opinión de los demás compañeros, ya que por medio de esos criterios la toma de decisiones puede atrasar el proceso. Otro desafío que considero es el tiempo de respuesta por parte de los involucrados, ya que esto genera tensión y urgencia para que la gestión no se detenga. El último desafío que considero oportuno mencionar es aquel que tiene que ver con las pruebas técnicas para los candidatos, ya que, a la fecha, no hemos aplicado este tipo de métodos para acertar en las habilidades técnicas de los candidatos.
Analista de Talento Humanos 2		El mayor desafío es el tema de las pruebas ya sean técnicas o psicométricas, porque nos estamos saltando una fase del proceso.

Fuente: elaboración propia, entrevista aplicada a los colaboradores de ÉNHMED, abril, 2025.

La población identifica múltiples obstáculos que impactan la efectividad del proceso de selección. La Jefatura destacó como principal preocupación garantizar la competencia real de los candidatos. El Analista 1 profundizó en tres desafíos críticos, la discrepancia en los criterios evaluativos entre los participantes del proceso, que generan retrasos en las decisiones, plazos ajustados debido a demoras en las respuestas involucrados y la falta de pruebas técnicas estandarizadas, lo que limita la evaluación objetiva de habilidades. Complementariamente, el Analista 2 enfatiza específicamente la ausencia de pruebas psicométricas y técnicas como

brecha metodológica clave, reconociendo que esta omisión afecta la calidad de la selección al saltarse una fase fundamental del proceso.

Tabla 24. *¿Ha identificado algún patrón o características comunes en los candidatos que resultan exitosos en el proceso de selección frente a aquellos que no lo son?*

Cargo	Respuesta
Jefatura de Talento Humano	No
Analista de Talento Humano 1	Los patrones que veo en los candidatos que resultan exitosos, considero que tiene que ver con el tiempo dedicado en los procesos de reclutamiento previos, ya que un buen proceso de reclutamiento se enfoca en la ayuda y colaboración brindada por los miembros involucrados, por el tiempo de respuesta por parte de los jefes de departamentos y por cumplir con los objetivos en llevar a cabo de la manera correcta.
Analista de Talento Humanos 2	Me parece que en las últimas contrataciones han sido un poco más atinadas porque se ha prestado bastante atención en los requisitos

Fuente: elaboración propia, entrevista aplicada a los colaboradores de ÉNHMED, abril, 2025.

La población presenta perspectivas divergentes sobre la identificación de características comunes en los candidatos seleccionados. La Jefatura indicó no haber detectado patrones discernibles. Por otro lado, el Analista 1 identifica factores procesales más que atributos del candidato como la calidad de procesos previos, la colaboración interdepartamental y la oportunidad en las respuestas. Asimismo, El Analista 2 observa una mejora recientemente atribuible al mayor rigor en la verificación de requisitos y la alineación estricta con los perfiles predefinidos.

Tabla 25. *¿La empresa evalúa el éxito de las contrataciones realizadas?, En caso afirmativo, ¿qué indicadores o métricas utiliza para medir la efectividad de sus decisiones de selección?*

Cargo	Respuesta
Jefatura de Talento Humano	No
Analista de Talento Humano 1	Ninguna empresa nos evalúa las contrataciones realizadas, lo que tenemos o procuramos hacer es asesoría por parte de expertos en estos temas de Talento Humano.

Analista de Talento
Humanos 2

No.

Fuente: elaboración propia, entrevista aplicada a los colaboradores de ÉNHMED, abril, 2025.

Los testimonios revelan una ausencia generalizada de mecanismos para evaluar el éxito de las contrataciones. Tanto la Jefatura como los Analistas coincidieron en que no se realizan evaluaciones sistemáticas posteriores a la incorporación de nuevos colaboradores. El único indicio de seguimiento mencionado (por el Analista 1) corresponde a asesorías externas esporádicas.

Tabla 26. *¿Cuál es la tasa de retención de los empleados recién contratados en la empresa?*

Cargo	Respuesta
Jefatura de Talento Humano	No la tenemos como porcentaje, pero es muy positiva, me atrevería a decir que en un 100%
Analista de Talento Humano 1	Es una tasa muy alta, realmente, procuramos ser una empresa muy estable a nivel de contratación, sin embargo, ha habido situaciones y casos especiales que la rotación sea mayor que la contratación.
Analista de Talento Humanos 2	100% de efectividad.

Fuente: elaboración propia, entrevista aplicada a los colaboradores de ÉNHMED, abril, 2025.

La población mostró percepciones optimistas sobre la retención de colaboradores. La Jefatura "muy positiva", estimándola en un 100%, aunque reconoció no contar con datos porcentuales formalizados. El Analista 1 coincidió en describir una tasa "muy alta". Por su parte, el Analista 2 fue categórico al afirmar un "100% de efectividad".

Tabla 27. *¿Considera usted que se deben aplicar mejoras para optimizar el proceso de selección en su empresa?*

Cargo	Respuesta
Jefatura de Talento Humano	Completamente.
Analista de Talento Humano 1	Al igual que el apartado anterior, considero que podemos tener mejoras en el proceso de selección, sobre todo, en tiempos de

respuesta y ser más asertivos en ello, además, tener un conocimiento integral de la realidad de la empresa para tomar decisiones correctas.

Analista de Talento Humanos 2 Sí, las mismas que mencionaba antes, para la reducción de tiempo y la aplicación de pruebas psicométricas.

Fuente: elaboración propia, entrevista aplicada a los colaboradores de ÉNHMED, abril, 2025.

La jefatura manifestó un acuerdo general sin especificaciones, mientras el Analista 1 destacó dos áreas críticas: la agilización de los tiempos de respuesta y una mejor contextualización de las decisiones con la realidad organizacional. Por su parte, el Analista 2 enfatizó propuestas concretas como la reducción de plazos y la implementación de pruebas psicométricas para mayor objetividad.

4.2.3. VARIABLE 2. Herramientas tecnológicas

4.2.3.1. INDICADOR 1: Reclutamiento

Tabla 28. *¿Qué herramientas tecnológicas aplica actualmente en el proceso de reclutamiento dentro de su empresa?*

Cargo		Respuesta
Jefatura de Talento Humano		Publicación en redes sociales.
Analista de Talento Humano 1		No hemos utilizado ninguna herramienta tecnológica por el momento, no lo hemos visto necesario, sin embargo, estamos abiertos a ello.
Analista de Talento Humanos 2		Ninguna, pero estamos abiertos a ello.

Fuente: elaboración propia, entrevista aplicada a los colaboradores de ÉNHMED, abril, 2025.

Los resultados evidencian un notable rezago tecnológico en los procesos de reclutamiento. La Jefatura mencionó únicamente el uso básico de redes sociales para publicar vacantes, mientras que ambos analistas reconocieron no emplear herramientas tecnológicas, pero estar abiertos a aplicarlas.

Tabla 29. *¿De qué manera considera usted que han influido estas herramientas en la mejora de la eficiencia y efectividad del proceso de reclutamiento?*

Cargo		Respuesta
Jefatura de Talento Humano		Más alcance cuando se publica a través de las redes sociales de los mismos colaboradores.
Analista de Talento Humano 1		Ciertamente, la Inteligencia Artificial vino para quedarse y para procurar mejorar en procesos, pero eso no resta de que no debe sustituir nuestro pensamiento ni criterios. Considero que estas herramientas han llegado para poder ser eficientes y óptimos con el manejo del tiempo, sobre todo, en la eficiencia del proceso, pero siempre dependeremos de tiempos de respuestas de los demás compañeros; personalmente, no he podido utilizar ninguna para estos procesos.
Analista de Talento Humanos 2		Aun no las aplicamos.

Fuente: elaboración propia, entrevista aplicada a los colaboradores de ÉNHMED, abril, 2025.

Según la población mostró percepciones divergentes sobre el rol de la tecnología en los procesos de selección. La Jefatura destacó el mayor alcance obtenido al publicar vacantes a través de redes sociales de los colaboradores. El Analista 1 adoptó una postura teóricamente favorable hacia la Inteligencia Artificial reconociendo su potencial para optimizar tiempos y eficiencia, aunque admitió no haberla implementado aún en la práctica al igual que el Analista 2.

Tabla 30. *¿Ha utilizado sistemas de seguimiento de candidatos (ATS)? En caso afirmativo, ¿cuál ha sido su experiencia con el sistema utilizado?*

Cargo		Respuesta
Jefatura de Talento Humano		No
Analista de Talento Humano 1		En lo personal, no he utilizado este sistema, pero suena muy interesante, lo he anotado para poderlo investigar.
Analista de Talento Humanos 2		No

Fuente: elaboración propia, entrevista aplicada a los colaboradores de ÉNHMED, abril, 2025.

Los resultados confirman la ausencia total de sistemas ATS en los procesos de reclutamiento de ÉNHMED S.A. Tanto la Jefatura como el Analista 2 respondieron de manera

categoría "No" cuando se les preguntó sobre el uso de estas plataformas, mientras que el Analista 1 admitió no haberlas utilizado, aunque mostró interés preliminar en explorarlas.

Tabla 31. *¿Qué ventajas y desventajas se han identificado al incluir estas herramientas tecnológicas en el reclutamiento?*

Cargo	Respuesta
Jefatura de Talento Humano	Las desconocemos.
Analista de Talento Humano 1	Por ahora no veo ventajas o desventajas, sin embargo, tenemos apertura a poder conocer estas herramientas tecnológicas para poder dar el paso a la optimización, en caso de que lo veamos como plan de acción.
Analista de Talento Humanos 2	Las desconocemos.

Fuente: elaboración propia, entrevista aplicada a los colaboradores de ÉNHMED, abril, 2025.

Los entrevistados demostraron un limitado conocimiento sobre el impacto real de las herramientas digitales en los procesos de selección. Tanto la Jefatura como el Analista 2 admitieron desconocer por completo las ventajas y desventajas, mientras que el Analista 1 mostró una actitud receptiva, aunque carente de experiencia concreta.

Tabla 32. *¿Ha implementado inteligencia artificial (IA) para el filtrado de currículums o para automatizar otras tareas dentro del proceso de reclutamiento?*

Cargo	Respuesta
Jefatura de Talento Humano	Nunca.
Analista de Talento Humano 1	No he implementado la I.A. en el proceso de reclutamiento.
Analista de Talento Humanos 2	No.

Fuente: elaboración propia, entrevista aplicada a los colaboradores de ÉNHMED, abril, 2025.

Según lo confirmado unánimemente, en ÉNHMED no han incorporado herramientas de Inteligencia Artificial en su proceso de reclutamiento.

Tabla 33. *¿Ha utilizado chatbots en el proceso de reclutamiento? Si es así, ¿cuáles fueron los resultados obtenidos con su uso?*

Cargo	Respuesta
Jefatura de Talento Humano	No
Analista de Talento Humano 1	No he utilizado chatbots para los procesos de reclutamiento.
Analista de Talento Humanos 2	No.

Fuente: elaboración propia, entrevista aplicada a los colaboradores de ÉNHMED, abril, 2025.

De acuerdo con los testimonios, se revela que no han implementado chatbots en sus procesos de reclutamiento, según confirmaron los tres entrevistados con respuestas negativas.

Tabla 34. *¿Ha incorporado plataformas de gamificación para la evaluación de candidatos? En caso afirmativo, ¿qué resultados ha observado?*

Cargo	Respuesta
Jefatura de Talento Humano	No
Analista de Talento Humano 1	No hemos utilizado plataformas de gamificación para la evaluación de candidatos.
Analista de Talento Humanos 2	No, en otros procesos sí, pero no para reclutamiento y selección.

Fuente: elaboración propia, entrevista aplicada a los colaboradores de ÉNHMED, abril, 2025.

Los resultados indican que ÉNHMED S.A. no ha incorporado plataformas de gamificación en su proceso de reclutamiento, según lo confirmaron los tres entrevistados. Tanto la Jefatura como el Analista 1 respondieron negativamente, mientras que el Analista 2 precisó que, aunque han usado gamificación en otros procesos organizacionales, no la han aplicado específicamente para reclutamiento.

Tabla 35. *¿Cuáles son las barreras o desafíos que pueden enfrentar al aplicar nuevas tecnologías en el proceso de reclutamiento?*

Cargo	Respuesta
Jefatura de Talento Humano	No las hemos usado, sin embargo, creo que se pierde un acercamiento real dejando de lado temas que podrían ser

		importantes y que la IA no lo va a identificar, o por el contrario se descalifique radicalmente por un error de interpretación.
Analista de Talento Humano 1		Considero que la primera barrera somos nosotros mismos, puesto que hemos recibido capacitación y la importancia sobre este punto y realidad, sin embargo, creo que no estamos preparados para utilizarlas o bien, no sabemos cómo. De igual manera, lo hemos discutido entre nosotros que esto no debe sustituir el no mirar a las personas, no contactar con los candidatos, sino estar presentes, humanamente hablando, generar presencia en todos los procesos.
Analista de Talento Humanos 2		A mi parecer sería la adaptación al cambio, pero siempre va a ser bueno que se implemente.

Fuente: elaboración propia, entrevista aplicada a los colaboradores de ÉNHMED, abril, 2025.

Se identificaron diversos obstáculos para implementar nuevas tecnologías en los procesos de selección, revelando preocupaciones tanto técnicas como culturales. La Jefatura expresó escepticismo sobre la capacidad de la IA para captar matices humanos, advirtiendo sobre riesgos de falsos negativos y la pérdida del componente humano. Por otro lado, el Analista 1 profundizó en barreras internas como la resistencia al cambio, la brecha de capacitación y el miedo a la deshumanización. Finalmente, el Analista 2 reconoció que, aunque la adaptación al cambio representa un desafío, la implementación tecnológica sería beneficiosa, mostrando una actitud más abierta pero consciente de las dificultades.

Tabla 36. *¿Las personas que participan el proceso han sido capacitadas para utilizar herramientas tecnológicas?*

Cargo		Respuesta
Jefatura de Talento Humano		No.
Analista de Talento Humano 1		Las personas que participamos en estos procesos sabemos sobre las herramientas, hemos asistido a Capacitaciones, Foros, etc., pero no las hemos implementado, por ende, no hemos visto resultados.
Analista de Talento Humanos 2		No.

Fuente: elaboración propia, entrevista aplicada a los colaboradores de ÉNHMED, abril, 2025.

Los resultados evidencian una brecha crítica entre la formación teórica y la aplicación práctica de herramientas digitales en los procesos de selección. Mientras la Jefatura y el Analista 2 admitieron directamente no haber recibido capacitación alguna, revelando una falta de preparación generalizada, el Analista 1 mencionó haber participado en capacitaciones y foros sobre tecnologías de reclutamiento, reconoció que estos conocimientos no se han traducido en implementaciones concretas.

4.2.3.2. INDICADOR 2: Selección

Tabla 37. *¿Qué herramientas tecnológicas emplea actualmente en el proceso de selección de candidatos?*

Cargo	Respuesta
Jefatura de Talento Humano	Ninguna.
Analista de Talento Humano 1	Actualmente, no utilizamos ninguna herramienta tecnológica, todo lo hacemos de forma conservadora, es decir, filtrando información de manera manual, sin utilizar la I.A.
Analista de Talento Humanos 2	Ninguna.

Fuente: elaboración propia, entrevista aplicada a los colaboradores de ÉNHMED, abril, 2025.

Sobre las herramientas tecnológicas que se emplean actualmente en el proceso de selección, se obtuvo como respuesta que se opera con un modelo completamente manual, confirmado por la Jefatura y los Analistas.

Tabla 38. *¿Estas herramientas tecnológicas han influido en la precisión de las decisiones tomadas durante el proceso de selección?*

Cargo	Respuesta
Jefatura de Talento Humano	No las hemos implementado.
Analista de Talento Humano 1	Aún no hemos obtenido resultados, ya que no las hemos implementado.
Analista de Talento Humanos 2	No las hemos implementado.

Fuente: elaboración propia, entrevista aplicada a los colaboradores de ÉNHMED, abril, 2025.

Los resultados confirman que la ausencia de implementación tecnológica en los procesos de reclutamiento impide evaluar su potencial impacto en la calidad de las decisiones de selección. Los tres entrevistados coincidieron en respuestas negativas cuando se les preguntó sobre la influencia de estas herramientas.

Tabla 39. *¿Utiliza pruebas psicométricas digitales como parte del proceso de selección? En caso afirmativo, ¿qué tipos de pruebas emplea?*

Cargo	Respuesta
Jefatura de Talento Humano	No.
Analista de Talento Humano 1	Utilizamos pruebas técnicas y psicométricas, sin embargo, en el caso de las psicométricas, no las hemos aplicado con frecuencia, ya que muchas veces no las aplicamos por razones que desconozco. Quizás nos vamos más por lo que piense la jefatura, sin embargo, considero que para las pruebas para evaluación de conocimientos se deben aplicar a aquellos puestos que más lo requieran técnicamente.
Analista de Talento Humanos 2	No.

Fuente: elaboración propia, entrevista aplicada a los colaboradores de ÉNHMED, abril, 2025.

Se evidencian una aplicación inconsistente y limitada de evaluaciones psicométricas en los procesos de reclutamiento, y nulas en el caso de las pruebas psicométricas digitales. Tanto la Jefatura como el Analista 2 respondieron negativamente sobre su uso, mientras que el Analista 1 reveló una situación paradójica: aunque reconocen el uso de estas pruebas pese a no ser de forma digital, su aplicación es esporádica por motivos no del todo claros, sugiriendo que prevalecen criterios subjetivos.

Tabla 40. *¿Ha implementado entrevistas por video o entrevistas asistidas por inteligencia artificial (IA) en el proceso de selección? Si es así, ¿cuál ha sido su experiencia?*

Cargo	Respuesta
Jefatura de Talento Humano	No la hemos implementado.
Analista de Talento Humano 1	Hemos realizado entrevistas por videollamada y ha sido una experiencia un poco incómoda, ya que no es lo mismo estar presente con la persona y los demás compañeros; la conversación se ralentiza y no se toman en cuenta puntos importantes que se podrían

mencionar en una entrevista presencial. Además de la señal, el uso del internet, el espacio y condiciones que dificulten la sesión.

Analista de Talento Humanos 2 No la hemos implementado.

Fuente: elaboración propia, entrevista aplicada a los colaboradores de ÉNHMED, abril, 2025.

La Jefatura y el Analista 2 confirmaron no haber implementado entrevistas por video ni asistidas por IA. Sin embargo, el Analista 1 compartió una experiencia práctica con videollamadas, destacando desafíos significativos tales como las barreras técnicas las

Tabla 41. *¿Utiliza análisis predictivo o herramientas basadas en datos para evaluar a los candidatos y prever su éxito en el puesto?*

Cargo	Respuesta
Jefatura de Talento Humano	No.
Analista de Talento Humano 1	Actualmente no utilizamos herramientas de esta índole, sin embargo, lo he anotado para que podamos capacitarnos sobre ello.
Analista de Talento Humanos 2	No

Fuente: elaboración propia, entrevista aplicada a los colaboradores de ÉNHMED, abril, 2025.

ÉNHMED S.A. no aprovecha actualmente las herramientas de análisis predictivo o data-driven para sus procesos de reclutamiento. Los tres entrevistados respondieron negativamente cuando se les preguntó sobre el uso de estas tecnologías, aunque el Analista 1 mostró un interés preliminar al mencionar que ha registrado esta necesidad para futura capacitación.

Tabla 42. *¿Ha evaluado el retorno de inversión (ROI) de las herramientas tecnológicas implementadas en el proceso de selección? En caso afirmativo, ¿cómo lo ha medido?*

Cargo	Respuesta
Jefatura de Talento Humano	No.
Analista de Talento Humano 1	No lo hemos evaluado, pero sería una idea interesante a corto, medio y largo plazo, sobre todo, para prever el éxito de procesos de reclutamiento, selección y contratación.
Analista de Talento Humanos 2	No

Fuente: elaboración propia, entrevista aplicada a los colaboradores de ÉNHMED, abril, 2025.

Se carece de un sistema estructurado para medir el retorno de inversión en herramientas tecnológicas aplicadas al proceso de selección. Mientras la Jefatura y el Analista 2 confirmaron la ausencia total de estas evaluaciones, el Analista 1 reconoció su valor estratégico.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

Con base a los resultados obtenidos en el proyecto, se exponen las conclusiones con el objetivo de sintetizar los hallazgos y la discusión presentados en los capítulos previos, en relación con la pregunta de investigación: ¿Cómo influyen las herramientas tecnológicas y tendencias para la optimización del proceso de reclutamiento y selección de personal para la empresa ÉNHMED S.A. ubicada en Barrio Escalante en el primer cuatrimestre del 2025? La cual fue respondida de la siguiente forma: las herramientas tecnológicas y las tendencias actuales en reclutamiento y selección tienen un impacto significativo en la eficiencia y efectividad de estos procesos, aunque su implementación en ÉNHMED S.A. aún es limitada y enfrenta desafíos tanto técnicos como culturales.

En la actualidad, la tecnología se ha convertido en un aliado estratégico para las empresas que buscan optimizar sus procesos de reclutamiento y selección. En esta investigación, se exploraron las herramientas tecnológicas utilizadas por ÉNHMED S.A. y se concluye que, si bien existe apertura hacia su adopción, la empresa opera principalmente con métodos manuales y tradicionales. Los colaboradores del departamento de Talento Humano reconocen la necesidad de mejorar estos procesos, especialmente en áreas como la reducción de tiempos y la implementación de pruebas psicométricas, pero aún no han logrado integrar soluciones tecnológicas avanzadas.

Asimismo, se identificaron factores críticos que afectan la optimización del reclutamiento y selección. Entre ellos, destaca la falta de herramientas digitales como sistemas de seguimiento de candidatos (ATS) o inteligencia artificial para el filtrado de currículums, lo que limita la capacidad de evaluar candidatos de manera objetiva y eficiente. Adicionalmente, se evidenció la ausencia de estrategias para gestionar sesgos inconscientes y fomentar la diversidad en la fuerza laboral, aspectos que podrían mejorarse con el uso de tecnologías especializadas.

Por otro lado, aunque los colaboradores perciben una alta tasa de retención de empleados, no se cuenta con métricas formales para evaluar el éxito de las contrataciones. Esto refleja una carencia en el uso de análisis predictivos o herramientas basadas en datos, que podrían proporcionar insights valiosos para la toma de decisiones. A pesar de estos desafíos, los entrevistados mostraron disposición a adoptar nuevas tecnologías, siempre y cuando se mantenga un equilibrio entre la automatización y el componente humano en los procesos.

A continuación, se exponen las conclusiones obtenidas a partir de los objetivos específicos planteados en esta investigación, con el objetivo de ampliar los resultados derivados del instrumento de estudio.

El objetivo específico uno se centra en identificar la gestión actual del proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa ÉNHMED S.A., con el fin de detectar áreas de oportunidad para su optimización. Según el análisis de los datos recolectados, se concluye lo siguiente:

1. En la tabla 5, que aborda el proceso de reclutamiento actual en ÉNHMED S.A., se destaca que la empresa sigue un protocolo estructurado que inicia con la solicitud del área solicitante, validación del perfil del puesto y publicación en plataformas digitales como LinkedIn y Computrabajo. Tres aspectos clave resaltan: la coordinación con los jefes de departamento para definir requerimientos, el uso de redes sociales para ampliar el alcance y la realización de entrevistas telefónicas como primer filtro. Sin embargo, se identifican oportunidades de mejora, como la falta de estrategias para atraer talento pasivo y la ausencia de métricas para evaluar la efectividad de los canales utilizados.
2. En la tabla 6, que explora la actualización de perfiles de puestos, se observa que, aunque la empresa cuenta con perfiles definidos, estos están en proceso de revisión constante. Los colaboradores mencionan tres características

principales: la alineación de los perfiles con las competencias técnicas requeridas, la flexibilidad para ajustarlos según necesidades operativas y la revisión anual mínima. No obstante, se señala como área crítica la falta de estandarización en algunos puestos, lo que puede generar inconsistencias durante el reclutamiento.

3. En la tabla 7, sobre los canales de atracción de candidatos, se evidencia que la empresa prioriza plataformas digitales (LinkedIn, Computrabajo) y alianzas con universidades. Tres aspectos sobresalen: el uso de "artes digitales" para publicar vacantes, la difusión a través de redes personales (WhatsApp) y la captación por referidos. Sin embargo, se identifica una limitante: la selección de medios no sigue criterios basados en datos, sino en alcance empírico o disponibilidad inmediata
4. En la tabla 8, que analiza los criterios para divulgar vacantes, se concluye que existen enfoques divergentes entre los colaboradores. Mientras la Jefatura prioriza el "alcance a candidatos fuertes", los analistas basan la decisión en el perfil del puesto o recomendaciones para roles estratégicos. Como área de mejora, se destaca la falta de una política unificada que optimice la inversión en cada canal según el tipo de puesto.
5. En la tabla 9, sobre la captación de talento pasivo, los resultados muestran que solo el Analista 2 aplica estrategias proactivas (contactar candidatos en LinkedIn), mientras los demás dependen de postulaciones espontáneas. Tres desafíos clave emergen: la falta de herramientas para identificar talento no activo, la carencia de un protocolo para gestionar bases de datos de currículums y la percepción de que el atractivo de la oferta laboral (salario/beneficios) es insuficiente para motivar cambios.

6. En la tabla 10, que evalúa la diversidad en el reclutamiento, todos los colaboradores coinciden en que no se implementan estrategias para fomentarla. Esto refleja una brecha crítica, ya que no se aprovechan herramientas tecnológicas (como algoritmos para reducir sesgos) ni se establecen metas inclusivas en los procesos.
7. En la tabla 11, sobre los desafíos del reclutamiento, se identifican tres problemas recurrentes: la presión por contrataciones urgentes, la divergencia de opiniones entre evaluadores y la falta de pruebas estandarizadas. Estos obstáculos impactan la eficiencia del proceso y la calidad de las contrataciones.
8. En la tabla 12, que examina la experiencia del candidato, el Analista 2 destaca iniciativas positivas (kits de bienvenida, fotos para pantallas), mientras otros reconocen descuidos por carga laboral. Se sugiere estandarizar estas prácticas para fortalecer la marca empleadora.
9. En relación con los resultados presentados en la tabla 13, que aborda los desafíos en la contratación de candidatos no idóneos, se ha identificado que los colaboradores reconocen diversas problemáticas en este proceso. Tres aspectos destacan en sus respuestas: la recepción de currículums genéricos que en muchos casos no se ajustan a las vacantes, la detección tardía de incongruencias entre el perfil del candidato y los resultados esperados durante su desempeño, y la falta de pruebas psicométricas y técnicas como factor limitante para evaluar adecuadamente la idoneidad de los aspirantes. Estas observaciones reflejan la necesidad de optimizar los procesos de reclutamiento y selección, incorporando herramientas más efectivas para garantizar una mejor alineación entre los candidatos contratados y los perfiles requeridos.
10. En relación con los resultados presentados en la tabla 14, que aborda la experiencia de los candidatos durante el proceso de reclutamiento, se evidencia

que el departamento de Talento Humano de ÉNHMED realiza esfuerzos conscientes para garantizar una vivencia positiva. Tres aspectos clave destacan en las respuestas: el enfoque en la amabilidad y empatía como base del trato hacia los candidatos, la implementación de gestos tangibles como kits de bienvenida y detalles personalizados para fomentar el sentido de pertenencia, y el reconocimiento de que, en ocasiones, la carga laboral puede afectar la atención a estos detalles. Estas iniciativas reflejan un equilibrio entre la intención de humanizar el proceso y la necesidad de estructurar acciones concretas que mejoren la percepción y compromiso de los aspirantes desde las primeras interacciones. No obstante, se sugiere mantener una evaluación constante para asegurar que estos esfuerzos no se vean comprometidos por las demandas operativas del departamento.

11. En el contexto del proceso de reclutamiento, se consultó a los colaboradores del departamento de Talento Humano sobre la posibilidad de que los candidatos brinden retroalimentación acerca de su experiencia. Según los resultados, se concluye que no existe una estrategia uniforme para recoger estas opiniones. Mientras que el Analista 1 mencionó que hay apertura para recibir comentarios y valoró su utilidad para mejorar procesos futuros, la Jefatura y el Analista 2 indicaron que no se solicita retroalimentación activamente, limitándose únicamente a notificar a los candidatos no seleccionados. Esta inconsistencia revela un área de oportunidad para implementar mecanismos estructurados que permitan recopilar y analizar las percepciones de los candidatos, con el fin de optimizar la experiencia del reclutamiento y fortalecer la imagen de la empresa como empleadora. Estas conclusiones se respaldan con los resultados presentados en la tabla 15.

12. En el contexto de la optimización del proceso de reclutamiento, los colaboradores del departamento de Talento Humano coincidieron en la necesidad de implementar mejoras, aunque con enfoques distintos. La Jefatura destacó la importancia de simplificar los procedimientos para hacerlos más eficientes. Por su parte, el Analista 1 resaltó la necesidad de incorporar herramientas que agilicen los tiempos y procesos, así como mejorar la experiencia del candidato durante el reclutamiento. Mientras tanto, el Analista 2 identificó dos áreas prioritarias: la reducción de los tiempos en la selección y la aplicación de pruebas psicométricas para una evaluación más objetiva. Estas perspectivas reflejan un consenso sobre la urgencia de optimizar el proceso, pero también subrayan la importancia de abordar tanto la eficiencia operativa como la calidad de la experiencia del candidato. Los resultados obtenidos en la tabla 16 respaldan estas conclusiones y señalan oportunidades clave para modernizar y humanizar el reclutamiento en la organización.
13. En la tabla 17, que describe el proceso de selección actual, se identifica un flujo de tres etapas principales: el filtro curricular, entrevista telefónica y entrevista presencial (con una entrevista adicional técnica para puestos estratégicos). Se destacan tres puntos clave: la colaboración entre Talento Humano y el área solicitante en la toma de decisiones finales, la adaptabilidad del proceso dependiendo del tipo de puesto (por ejemplo, gerencial vs. administrativo), y la elaboración de ternas de candidatos para la selección final. Como área de mejora, se señala la carencia de pruebas estandarizadas (psicométricas o técnicas) en la mayoría de los casos, lo que afecta la objetividad del proceso.
14. En la tabla 18, que analiza los métodos utilizados para evaluar a los candidatos, se observa que el principal instrumento es la entrevista, utilizada en el 100% de los casos. Solo el Analista 1 menciona el uso de pruebas técnicas y

psicométricas para roles especializados, aunque admite que su aplicación es inconsistente. Esto limita la objetividad en la evaluación de habilidades duras.

15. En la tabla 19, que explora la validación de habilidades técnicas, se identifican diferencias notables la Jefatura aplica únicamente pruebas escritas para los técnicos de servicio, mientras que el Analista 2 utiliza preguntas filtro durante las entrevistas, aunque sin una estandarización clara. La falta de métodos uniformes (como simulaciones o casos prácticos) afecta la precisión y confiabilidad en la selección de los candidatos.
16. En la Tabla 20, que evalúa la medición de habilidades blandas, se observan enfoques divergentes la Jefatura confía en las observaciones durante las entrevistas, mientras que el Analista 2 menciona las entrevistas por competencias, pero sin detallar su implementación. Se evidencia la ausencia de herramientas validadas (como assessment centers o dinámicas grupales) para medir estas habilidades de manera objetiva.
17. En la Tabla 21, sobre la gestión de sesgos inconscientes, ninguno de los colaboradores aplica estrategias robustas. El Analista 1 reconoce que decisiones pasadas fueron influenciadas por factores subjetivos (como la presentación personal), mientras que la Jefatura ocasionalmente verifica las referencias. Este panorama incrementa el riesgo de discriminación en el proceso de selección
18. En la Tabla 22, que aborda los criterios para la decisión final, persisten diferencias culturales: la Jefatura prioriza el consenso entre los participantes, mientras que el Analista 1 se enfoca en las necesidades organizacionales. La ausencia de una rúbrica clara (que asigne pesos específicos a habilidades, experiencia y ajuste cultural) dificulta la transparencia en las decisiones finales.

19. En la Tabla 23, que explora los desafíos en el proceso de selección, se destacan dos problemas recurrentes: la lentitud del proceso debido a las divergencias entre evaluadores, y la falta de pruebas técnicas y psicométricas. Estos factores contribuyen a la prolongación del tiempo de contratación y a una reducción en la calidad del ajuste entre el candidato y el puesto.
20. En la Tabla 24, que analiza los patrones en los candidatos exitosos, solo el Analista 1 identifica un factor procesal relevante: el tiempo dedicado al reclutamiento previo. La Jefatura y el Analista 2 no reconocen patrones claros, lo que sugiere que no se realiza un análisis sistemático de datos históricos para identificar características predictivas de éxito.
21. En la tabla 25, que evalúa la identificación de patrones en candidatos exitosos versus no exitosos, se evidencian percepciones divergentes entre los colaboradores. La Jefatura no reconoce patrones claros, mientras que los analistas destacan tres aspectos clave el Analista 1 relaciona el éxito con la calidad de los procesos previos de reclutamiento, destacando la importancia de la colaboración interdepartamental y los tiempos de respuesta ágiles, mientras que el Analista 2 señala que las contrataciones más recientes han sido más acertadas debido a un mayor rigor en la verificación de requisitos. Ambos analistas coinciden en que la alineación estricta con los perfiles predefinidos mejora los resultados. Sin embargo, como área crítica se identifica la ausencia de un sistema estructurado para analizar datos históricos que permita identificar características comunes en los candidatos exitosos, lo que limita la capacidad de replicar buenas prácticas en futuros procesos.
22. En la tabla 26, que aborda la evaluación del éxito de las contrataciones, se constata que la empresa no cuenta con mecanismos formales para este fin. Tres hallazgos principales emergen: ningún departamento realiza evaluaciones

sistemáticas del desempeño post-contratación, la Jefatura y el Analista 2 admiten directamente no medir resultados y el Analista 1 menciona únicamente asesorías externas esporádicas como forma de evaluación indirecta. Esta situación representa una brecha significativa, ya que sin indicadores claros (como tiempo de adaptación, rendimiento a 3/6 meses o satisfacción del área solicitante) no es posible realizar ajustes basados en datos para mejorar los procesos de selección.

23. En el contexto de la percepción sobre la necesidad de mejoras en el proceso de selección, según los resultados de la tabla 27, se concluye que todos los entrevistados coinciden en la necesidad de implementar mejoras, aunque con enfoques distintos, la Jefatura manifiesta un acuerdo general sin especificar áreas concretas, el Analista 1 enfatiza la importancia de optimizar los tiempos de respuesta y aumentar la asertividad en las decisiones, vinculando estas mejoras con un mejor conocimiento de la realidad organizacional, el Analista 2 reitera prioridades ya mencionadas: la reducción de tiempos y la aplicación de pruebas psicométricas para mayor objetividad, no obstante, se identifican dos brechas clave, la falta de acciones concretas para materializar estas mejoras y la ausencia de consenso en las prioridades, ya que cada colaborador percibe diferentes áreas críticas.

Para el segundo objetivo específico, que tiene como propósito determinar los factores y oportunidades que enfrenta ÉNHMED S.A. en el proceso de reclutamiento y selección, para la posterior sugerencia de nuevas herramientas tecnológicas y tendencias que optimicen la captación de talento, y la relación entre ambos, se concluye que:

1. En la tabla 28, que explora las herramientas tecnológicas aplicadas actualmente en el reclutamiento, se evidencia que ÉNHMED S.A. opera con métodos tradicionales.

Tres limitantes clave resaltan: el uso de redes sociales para publicar vacantes, la ausencia de sistemas automatizados (ATS) y la dependencia de procesos manuales para filtrar currículums. Como oportunidad, se destaca la disposición del equipo a adoptar tecnologías, aunque sin implementación concreta.

2. Según la tabla 29, sobre la percepción del impacto de las herramientas tecnológicas, los colaboradores reconocen teóricamente su potencial para mejorar la eficiencia, pero en la práctica, solo la Jefatura valora el alcance ampliado mediante redes sociales. Se identifica una brecha crítica la cual es la falta de métricas para medir su efectividad real.
3. En la tabla 30, que analiza el uso de sistemas de seguimiento de candidatos (ATS), todos los entrevistados confirmaron no utilizarlos. Esto refleja una oportunidad desaprovechada para centralizar información, reducir tiempos y mejorar la trazabilidad del proceso.
4. Los resultados de la tabla 31, sobre ventajas y desventajas de las herramientas tecnológicas, revelan desconocimiento generalizado. La Jefatura expresó preocupación por la pérdida del "factor humano", mientras los analistas admitieron no tener experiencia suficiente para evaluarlas. Esto subraya la necesidad de capacitación previa a su implementación.
5. En la tabla 32, que indaga sobre el uso de inteligencia artificial (IA), se confirma su ausencia total en el reclutamiento. Sin embargo, el Analista 2 destacó que el 70% de los candidatos contratados son talento pasivo, lo que sugiere que herramientas basadas en IA (como búsqueda proactiva en LinkedIn) podrían optimizar este proceso.
6. La tabla 33, sobre chatbots, muestra que ningún colaborador los ha empleado. Esto contrasta con tendencias actuales que usan chatbots para agilizar comunicación

inicial con candidatos, reducir carga administrativa y mejorar la experiencia del postulante.

7. En la tabla 34, acerca de gamificación, se identificó que la empresa no la aplica en reclutamiento, aunque el Analista 2 mencionó su uso en otros procesos. Esto representa una oportunidad para innovar en evaluaciones de habilidades blandas o técnicas mediante plataformas interactivas.
8. Según la tabla 35, las principales barreras para adoptar tecnologías son culturales: resistencia al cambio, miedo a la deshumanización y falta de adaptación. Estos desafíos refuerzan la necesidad de un plan de transición que combine capacitación con pilotos controlados.
9. En la tabla 36, sobre capacitación en herramientas tecnológicas, se detectó que solo el Analista 1 ha recibido formación teórica, pero sin aplicación práctica. La ausencia de entrenamiento continuo explica, en parte, el estancamiento en métodos manuales.
10. La tabla 37, que evalúa herramientas en la fase de selección, confirma que no se utilizan tecnologías para entrevistas por video, pruebas psicométricas digitales o análisis predictivo. El Analista 1 mencionó dificultades en videollamadas (señal de internet, falta de interacción), lo que sugiere la necesidad de plataformas especializadas.
11. En relación con los resultados presentados en la tabla 38, que evalúa el impacto de herramientas tecnológicas en la precisión de las decisiones de selección, se identificó que actualmente no existe implementación de dichas tecnologías en los procesos de reclutamiento. Esta situación refleja una brecha importante en la modernización de los procesos de selección, lo que podría estar limitando la objetividad, agilidad y precisión en la evaluación de candidatos. Los resultados

destacan la necesidad de explorar e implementar soluciones tecnológicas que permitan optimizar el reclutamiento, alineándose con las mejores prácticas del área.

12. En cuanto a la aplicación de pruebas psicométricas digitales en los procesos de selección de la empresa, los resultados muestran una clara inconsistencia en su implementación. Aunque se reconocen las pruebas psicométricas como parte del proceso, su uso es esporádico y no se aplica de manera digital, como reflejan las respuestas de los entrevistados. La Jefatura y el Analista 2 confirmaron que no utilizan pruebas psicométricas digitales, mientras que el Analista 1 mencionó que, aunque se emplean pruebas psicométricas de forma ocasional, su aplicación es limitada y no siempre responde a criterios objetivos, sino a decisiones subjetivas. Estos resultados evidencian una falta de sistematización en el uso de este tipo de evaluaciones, lo cual podría ser un área de mejora en el proceso de selección de personal, especialmente considerando que las pruebas psicométricas digitales podrían ofrecer una forma más eficiente y objetiva de evaluar a los candidatos.
13. En relación con la implementación de entrevistas por video o asistidas por inteligencia artificial (IA) en el proceso de selección, los resultados muestran que la mayoría de los colaboradores de la empresa no han adoptado estas herramientas. Tanto la Jefatura como el Analista 2 confirmaron no haber implementado entrevistas de este tipo. Por otro lado, el Analista 1 compartió su experiencia con entrevistas por videollamada, destacando varios inconvenientes, como la incomodidad de la interacción a distancia, las dificultades técnicas relacionadas con la señal de internet y las condiciones del espacio, lo que afecta negativamente la fluidez de la conversación y la posibilidad de abordar puntos importantes. Estos desafíos reflejan una barrera significativa para la adopción generalizada de entrevistas digitales, sugiriendo que, aunque podrían ofrecer ciertas ventajas en términos de

accesibilidad, aún persisten limitaciones tecnológicas y prácticas que impiden su implementación efectiva en el proceso de selección.

14. En cuanto al uso de análisis predictivo o herramientas basadas en datos para evaluar a los candidatos y prever su éxito en el puesto, los resultados indican que actualmente no emplea estas tecnologías en sus procesos de selección. Los tres entrevistados confirmaron que no utilizan herramientas de análisis predictivo. Sin embargo, el Analista 1 expresó un interés por integrar estas tecnologías en el futuro, mencionando que ha registrado esta necesidad con el fin de recibir capacitación en este ámbito. Este interés sugiere una disposición a adoptar nuevas herramientas basadas en datos, lo que podría mejorar la objetividad y eficiencia en la evaluación de los candidatos en el futuro.

15. En relación con la evaluación del retorno de inversión (ROI) de herramientas tecnológicas en el proceso de selección, los resultados de la Tabla 42 evidencian que la empresa no mide el ROI de las herramientas tecnológicas, ya que ninguna ha sido implementada hasta el momento. Sin embargo, se destacan tres aspectos clave: la falta de métricas, ya que no existen indicadores para evaluar costos, tiempos o calidad de contrataciones vinculados a tecnología, el interés teórico del Analista 1, quien reconoce que medir el ROI sería útil para prever el éxito de las contrataciones a corto y largo plazo, pero aún no se han dado pasos concretos y la oportunidad desaprovechada, ya que la ausencia de estas evaluaciones impide justificar inversiones en tecnología o mejorar procesos con base en datos.

6.2. LIMITACIONES

Durante el desarrollo de la investigación, no se presentaron limitaciones significativas que afectaran el avance o los resultados del estudio. Todos los procesos se llevaron a cabo conforme al plan establecido, sin inconvenientes de relevancia.

6.3. RECOMENDACIONES

A continuación, se presentan las recomendaciones derivadas de los hallazgos obtenidos en las conclusiones del análisis realizado, con el objetivo de ofrecer alternativas efectivas para optimizar el proceso de reclutamiento y selección en ÉNHMED S.A. Estas propuestas están orientadas a fortalecer el entorno laboral, mejorar la motivación y el compromiso del equipo, simplificar las etapas del proceso de contratación y, en última instancia, potenciar el rendimiento de los colaboradores. Cada una de estas estrategias se encuentra alineada con los objetivos estratégicos de la empresa, buscando generar un impacto positivo en su crecimiento sostenible y en el desarrollo integral de sus recursos humanos.

Con respecto al objetivo uno que se centra en identificar la gestión actual del proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa ÉNHMED S.A., con el fin de detectar áreas de oportunidad para su optimización, se recomienda lo siguiente:

1. Dado que el proceso de reclutamiento de ÉNHMED S.A. actualmente depende de plataformas digitales como LinkedIn y Computrabajo, se recomienda a la Jefatura de Talento Humano integrar herramientas tecnológicas avanzadas de reclutamiento, como software de ATS (Applicant Tracking System), que permita automatizar la clasificación de candidatos, mejorar la filtración inicial y optimizar la gestión de los perfiles postulantes. Además, la implementación de chatbots de reclutamiento puede ayudar a interactuar de manera automática con los candidatos durante las fases iniciales del proceso, aumentando la eficiencia y reduciendo la carga de trabajo manual. En cuanto a la atracción de talento pasivo, sería beneficioso explorar el uso de plataformas de headhunting digital y la creación de una estrategia de marketing de talento, utilizando anuncios dirigidos en redes sociales como LinkedIn y Facebook, y herramientas de CRM para captar y mantener relaciones con

profesionales potenciales a largo plazo. Finalmente, se recomienda implementar analíticas de datos para medir la efectividad de los canales de reclutamiento, permitiendo ajustar las estrategias en tiempo real y basándose en datos concretos sobre la calidad de los candidatos obtenidos desde cada fuente.

2. En relación con la actualización y estandarización de los perfiles de puestos en la empresa, se sugiere la adopción de plataformas de gestión de competencias y habilidades basadas en inteligencia artificial (IA), que permitan alinear los perfiles de los puestos con las tendencias y necesidades del mercado, así como con las competencias específicas que se buscan en los candidatos. Estas plataformas pueden realizar un análisis predictivo de los perfiles más exitosos dentro de la empresa y sugerir ajustes en tiempo real según la evolución de las demandas operativas. Además, se recomienda integrar herramientas colaborativas en línea entre el área de recursos humanos y los jefes de departamento, como sistemas de gestión de desempeño y revisión de puestos en tiempo real, que faciliten la actualización dinámica de los perfiles a medida que surjan cambios en las necesidades de la empresa. Un ciclo de revisión semestral utilizando estas herramientas tecnológicas asegurará que los perfiles de puestos estén siempre actualizados y sean consistentes en toda la organización.
3. Dado que la empresa prioriza plataformas digitales y canales como WhatsApp o referidos para la atracción de candidatos, se recomienda a la Jefatura de Talento Humano implementar herramientas de análisis de datos y plataformas de medición de rendimiento de canales que permitan evaluar de manera más precisa la efectividad de cada medio de atracción utilizado. El uso de plataformas de análisis de Big Data para rastrear el rendimiento de los canales de reclutamiento puede ofrecer información detallada sobre qué plataformas generan los mejores candidatos, con base en factores como la calidad de los postulantes y la tasa de

conversión. Además, se sugiere incorporar inteligencia artificial para hacer recomendaciones automáticas sobre qué canales utilizar según el tipo de vacante (por ejemplo, canales más técnicos para vacantes específicas de ingeniería o ciencia). Con la integración de CRM de talento y herramientas de automatización de marketing, como Mailchimp o HubSpot, se podrá crear campañas personalizadas de difusión de vacantes que lleguen a los perfiles más adecuados, mejorando así la calidad del reclutamiento. De esta manera, se optimiza la selección de medios, basándola en datos reales y no solo en el alcance empírico o la disponibilidad inmediata.

4. Para solucionar la falta de una política unificada en la divulgación de vacantes, se recomienda la implementación de un sistema centralizado de gestión de reclutamiento, que permita unificar los criterios de selección de canales según el tipo de puesto. Este sistema podría ser parte de un Applicant Tracking System (ATS) avanzado que permita personalizar las estrategias de difusión de acuerdo con las características específicas de cada vacante. Por ejemplo, se podría configurar que para los puestos estratégicos o de alta especialización, se utilicen canales de alto impacto como LinkedIn y alianzas con universidades, mientras que para roles más operativos o de difícil acceso, se prioricen plataformas locales o grupos en redes sociales. Además, se sugiere desarrollar un manual de buenas prácticas o una guía interna de estrategia de reclutamiento, que estandarice los criterios de elección de canales y las inversiones que se deben realizar en cada uno de ellos, basándose en un análisis constante del retorno de inversión (ROI) de cada canal. La implementación de este tipo de políticas no solo optimiza la asignación de recursos, sino que también asegura que el proceso de difusión de vacantes sea más eficiente y alineado con los objetivos organizacionales.

5. Para abordar los desafíos en la captación de talento pasivo, se recomienda a la Jefatura de Talento Humano implementar herramientas tecnológicas de búsqueda activa y gestión de bases de datos de candidatos. El uso de plataformas de inteligencia artificial para la búsqueda de talento (AI sourcing), como Hiretual o SeekOut, permitirá identificar perfiles relevantes en plataformas como LinkedIn, GitHub, o incluso redes sociales especializadas, con base en habilidades y experiencia, sin depender exclusivamente de postulaciones espontáneas. Estas herramientas pueden realizar búsquedas proactivas de talento pasivo y gestionar grandes bases de datos de currículums, sugiriendo candidatos potenciales a los reclutadores.

Asimismo, es clave establecer un protocolo de gestión de candidatos pasivos, donde se cree y mantenga una base de datos de talento para futuras oportunidades. Se recomienda utilizar un CRM especializado en talento, como Bullhorn o Salesforce para reclutamiento, que permita almacenar y organizar perfiles de candidatos pasivos, hacer seguimiento a interacciones previas y mantener relaciones con ellos a lo largo del tiempo.

Finalmente, para mejorar la percepción sobre la oferta laboral, se sugiere a la empresa llevar a cabo un estudio comparativo de salarios y beneficios con empresas del sector y utilizar herramientas de análisis de mercado laboral como Glassdoor o Payscale. Esto permitirá ajustar la propuesta de valor de la empresa y hacerla más atractiva para los candidatos pasivos.

6. Para fomentar la diversidad en el reclutamiento, se recomienda que la Jefatura de Talento Humano implemente algoritmos y herramientas tecnológicas que ayuden a reducir los sesgos en el proceso de selección. Plataformas como Pymetrics, Textio o HireVue utilizan inteligencia artificial para analizar y mejorar los anuncios de trabajo, asegurando que sean inclusivos y neutrales en términos de género, etnia y

otras características demográficas. Estos algoritmos pueden detectar y eliminar el lenguaje sesgado en las descripciones de los puestos y ayudar a que las vacantes lleguen a una audiencia más diversa.

Además, se sugiere establecer metas inclusivas claras dentro del proceso de reclutamiento y que se utilicen herramientas de seguimiento y métricas de diversidad para evaluar el progreso. La implementación de paneles de control (dashboards) en herramientas de reclutamiento como Greenhouse o Lever permitirá monitorear la diversidad en tiempo real, permitiendo a la empresa hacer ajustes rápidos si se detecta una falta de representación de grupos diversos.

Finalmente, es importante que la empresa capacite a su equipo de recursos humanos y a los reclutadores en la implementación de procesos de selección inclusivos, asegurándose de que los procedimientos estén alineados con los valores de diversidad, equidad e inclusión (DEI). Una plataforma de capacitación online como LinkedIn Learning o Coursera podría ser útil para formar al equipo en mejores prácticas y técnicas inclusivas.

7. Para superar los desafíos identificados en el proceso de reclutamiento, como las presiones por contrataciones urgentes, la divergencia de opiniones entre evaluadores y la falta de pruebas estandarizadas, se recomienda implementar un sistema de evaluación estandarizado que integre herramientas de pruebas psicométricas y de habilidades automatizadas. Plataformas como Codility (para posiciones técnicas) o Criteria Corp (para pruebas psicométricas) pueden ayudar a estandarizar el proceso de evaluación y proporcionar resultados objetivos que reduzcan las discrepancias entre los evaluadores.

Además, para manejar las contrataciones urgentes, sería útil contar con un sistema de reclutamiento automatizado (ATS) que permita realizar filtros rápidos basados en criterios previamente definidos, reduciendo el tiempo de respuesta y

aumentando la eficiencia en procesos urgentes. La automatización del reclutamiento, utilizando herramientas como Workable o BambooHR, puede agilizar las etapas iniciales y permitir a los reclutadores concentrarse en las decisiones finales y entrevistas.

Por último, es importante establecer un protocolo claro y unificado para la toma de decisiones en la selección de candidatos, de modo que todos los evaluadores sigan los mismos criterios y herramientas. Esto puede incluir guías de evaluación y formularios de feedback estandarizados, los cuales pueden ser gestionados a través del ATS para asegurar que todas las partes del proceso sean consistentes y transparentes.

8. Para estandarizar las prácticas que contribuyen a una mejor experiencia del candidato y fortalecer la marca empleadora, se recomienda a la Jefatura de Talento Humano implementar un manual de bienvenida digital que contemple todas las iniciativas positivas destacadas (kits de bienvenida, fotos para pantallas) y que sea accesible de manera estandarizada para todos los candidatos. Este manual puede ser distribuido a través de una plataforma de onboarding como BambooHR o WorkBright, que permita personalizar la experiencia de cada candidato mientras se mantiene un enfoque coherente y estructurado en todas las nuevas contrataciones.

Además, para abordar los descuidos mencionados por la carga laboral, se recomienda implementar un sistema de gestión de proyectos o tareas (como Trello o Asana) que ayude a los responsables de recursos humanos a organizar y priorizar las tareas relacionadas con el reclutamiento y el onboarding, asegurando que no se pasen por alto detalles importantes para la experiencia del candidato.

Con estas herramientas, la empresa podrá optimizar el tiempo de gestión de los procesos de contratación y garantizar que cada candidato reciba una bienvenida

consistente y profesional, lo que fortalecerá la marca empleadora y mejorará la experiencia del candidato desde el primer contacto con la organización.

9. Para abordar los desafíos en la contratación de candidatos no idóneos, se recomienda a la Jefatura de Talento Humano adoptar herramientas avanzadas de filtrado de currículums que utilicen inteligencia artificial (IA) para identificar candidatos con perfiles más alineados con los requisitos específicos de las vacantes. Plataformas como HireVue, Pymetrics o Lever utilizan algoritmos que permiten analizar los currículums de manera más eficiente y evaluar la compatibilidad de las habilidades de los candidatos con los requerimientos del puesto. Estas herramientas pueden ayudar a filtrar las postulaciones y evitar que se reciban currículums genéricos, ya que las plataformas buscan habilidades clave y características específicas del perfil buscado.

Para evitar la detección tardía de incongruencias entre el perfil del candidato y los resultados esperados, se sugiere implementar pruebas psicométricas y técnicas estandarizadas desde las primeras etapas del proceso de selección. El uso de herramientas como Criteria Corp (para evaluaciones psicométricas) o Codility (para pruebas técnicas) permitirá medir las competencias clave de los candidatos de forma objetiva y predecir cómo se alinearán con el desempeño esperado. Estas pruebas pueden integrarse al ATS para automatizar la recopilación y el análisis de los resultados.

Finalmente, para optimizar el ajuste entre los candidatos y las vacantes, sería ideal incorporar un sistema de entrevistas estructuradas basadas en competencias. El uso de plataformas como Greenhouse o Jobvite, que permiten entrevistas basadas en preguntas estandarizadas y evaluaciones objetivas, contribuirá a una mayor objetividad y coherencia durante la evaluación de candidatos, minimizando la posibilidad de contratar a personas no idóneas.

10. Para mejorar y estandarizar la experiencia del candidato durante el proceso de reclutamiento y garantizar que no se vea comprometida por las demandas operativas, se recomienda la implementación de un sistema de gestión de la experiencia del candidato (CXM), que permita automatizar y personalizar la interacción con los postulantes, manteniendo un alto nivel de atención y calidad. Herramientas como Yello o Beamery pueden proporcionar una experiencia fluida y coherente a los candidatos, asegurando que cada uno reciba la atención personalizada desde el primer contacto hasta el proceso de selección, sin sobrecargar a los reclutadores.

Además, se sugiere automatizar parte del proceso de onboarding para garantizar que los gestos tangibles (kits de bienvenida, detalles personalizados, etc.) sean entregados a todos los candidatos de manera estandarizada. Plataformas como WorkBright o BambooHR permiten gestionar y automatizar estas experiencias, asegurando que todos los candidatos tengan acceso a los mismos detalles personalizados sin que se vean afectados por la carga laboral del equipo de reclutamiento.

Por último, para mejorar la gestión del tiempo y asegurar que el proceso no se vea comprometido por la carga laboral, se recomienda integrar una herramienta de gestión de tareas y seguimiento de procesos como Asana o Trello. Estas plataformas permitirán a los reclutadores asignar, priorizar y seguir el progreso de las interacciones con los candidatos de manera más eficiente, reduciendo la posibilidad de que se pasen por alto detalles importantes que contribuyan a una experiencia positiva para los postulantes.

11. Para mejorar la retroalimentación de los candidatos sobre su experiencia en el proceso de reclutamiento, se recomienda a la Jefatura de Talento Humano establecer una estrategia uniforme de recolección de feedback que sea consistente

para todos los postulantes. Esto puede incluir la implementación de encuestas de satisfacción automatizadas después de cada etapa clave del proceso, como encuestas de Net Promoter Score (NPS) o encuestas breves de experiencia del candidato, que se envíen automáticamente al finalizar entrevistas telefónicas, presenciales, y tras el cierre del proceso, independientemente de si el candidato fue seleccionado o no.

Plataformas como Survicate o Typeform pueden facilitar la creación y distribución de estas encuestas, integrándose directamente con el sistema de seguimiento de reclutamiento. Además, las respuestas deben ser analizadas y retroalimentadas al equipo de Talento Humano para identificar áreas de mejora en la comunicación, la transparencia, y la calidad de la experiencia ofrecida.

La implementación de un dashboard de retroalimentación (por ejemplo, en Google Data Studio o Tableau) permitirá hacer un seguimiento continuo y visual de los comentarios, lo que facilitará tomar decisiones informadas y mejorar continuamente el proceso. Esta estrategia no solo optimiza la experiencia de los candidatos, sino que también refuerza la imagen de la empresa como un empleador comprometido con la mejora continua.

12. Para abordar la necesidad de optimizar el proceso de reclutamiento y mejorar tanto la eficiencia operativa como la experiencia del candidato, se recomienda la implementación de un Applicant Tracking System (ATS) avanzado como Greenhouse o Lever. Estas plataformas ofrecen funcionalidades de automatización que pueden reducir significativamente los tiempos de selección y mejorar la organización del proceso. Con herramientas de calificación automática de candidatos y priorización de aplicaciones, el equipo de Talento Humano podrá centrarse en los mejores perfiles de forma más rápida.

Además, para agilizar los tiempos y mejorar la experiencia, se sugiere incorporar pruebas psicométricas y técnicas automatizadas en el proceso de selección. Herramientas como Codility (para evaluaciones técnicas) o Criteria Corp (para evaluaciones psicométricas) permiten a los reclutadores evaluar objetivamente las competencias de los candidatos desde las primeras etapas del proceso, reduciendo así la necesidad de entrevistas adicionales y asegurando una mayor objetividad en la selección.

Para mejorar la experiencia del candidato, se recomienda la automatización del onboarding a través de plataformas como BambooHR o WorkBright, que permiten gestionar el proceso de manera eficiente, con la posibilidad de personalizar la comunicación y los documentos de bienvenida, manteniendo a los candidatos comprometidos desde el primer momento.

13. Para mejorar la objetividad y estandarización del proceso de selección, se recomienda la incorporación de pruebas psicométricas y técnicas estandarizadas en cada etapa del proceso, especialmente en las fases de preselección y entrevistas, independientemente del tipo de puesto. El uso de plataformas como Pymetrics o HireVue (para evaluar habilidades blandas y técnicas) permitirá evaluar de manera objetiva las competencias de los candidatos, asegurando que los resultados estén alineados con el perfil requerido.

Además, se sugiere estandarizar la entrevista estructurada, implementando guías de entrevistas basadas en competencias a través de la plataforma ATS. Estas guías pueden ayudar a los entrevistadores a hacer preguntas coherentes y evaluar de manera más objetiva las habilidades de los candidatos, sin que los sesgos personales interfieran en el proceso de selección. Plataformas como Harver ofrecen entrevistas estructuradas, donde se pueden incluir tanto preguntas predefinidas como evaluaciones psicométricas integradas.

Por último, se recomienda integrar la colaboración en tiempo real entre Talento Humano y el área solicitante, utilizando herramientas colaborativas como Slack o Microsoft Teams, lo que facilitará la toma de decisiones finales más ágiles y precisas, basadas en datos objetivos y las evaluaciones realizadas.

14. Para mejorar la objetividad en la evaluación de habilidades duras y asegurar que se utilicen métodos más consistentes, se recomienda integrar pruebas técnicas y psicométricas estandarizadas en todas las etapas del proceso de selección. Esto debe aplicarse de manera uniforme a todos los roles, no solo a los especializados.

Se sugiere utilizar plataformas como Codility o HackerRank (para roles técnicos) y Criteria Corp (para evaluaciones psicométricas), las cuales permiten diseñar pruebas técnicas adaptadas a las necesidades del puesto. Estas herramientas pueden realizarse de manera remota, lo que facilita la participación de candidatos en cualquier ubicación, y permiten medir competencias específicas como habilidades de programación, pensamiento lógico, y otras capacidades clave de forma objetiva.

Además, sería beneficioso implementar plataformas de entrevistas estructuradas como HireVue o Harver, que permiten integrar evaluaciones técnicas y psicométricas dentro del flujo de entrevistas. De esta manera, las entrevistas podrán centrarse en la evaluación de competencias blandas y de liderazgo, mientras que las habilidades duras estarán validadas a través de las pruebas antes mencionadas.

15. Para mejorar la validación de habilidades técnicas, se recomienda la estandarización de las pruebas y el uso de métodos más rigurosos como simulaciones o casos prácticos, especialmente para roles que requieren habilidades técnicas específicas. Esto permitirá una evaluación más precisa y confiable del desempeño del candidato en situaciones reales que se asemejan a las tareas que realizará en el puesto.

Se puede implementar una plataforma de simulación de tareas como CodeSignal (para programación) o Mettl (para diversas habilidades técnicas), que ofrece entornos de prueba interactivos y adaptados a diferentes niveles de competencia. Esto también permitiría que los evaluadores dispongan de datos objetivos sobre el desempeño de los candidatos, eliminando la subjetividad en la toma de decisiones.

Además, se sugiere que todos los evaluadores utilicen una matriz de evaluación estandarizada (por ejemplo, en herramientas como Google Forms o directamente en el ATS) para calificar de manera consistente a los candidatos. Esta matriz puede incluir criterios claros y medibles para la evaluación de las habilidades técnicas, lo cual ayudará a asegurar que todos los evaluadores estén alineados y basen sus decisiones en el mismo conjunto de indicadores.

16. Para mejorar la medición de habilidades blandas de manera objetiva y consistente, se recomienda la incorporación de herramientas especializadas como assessment centers, dinámicas grupales o pruebas de simulación de situaciones laborales. Estas herramientas permiten evaluar competencias como trabajo en equipo, liderazgo, comunicación, y resolución de problemas en un contexto controlado y estructurado.

El uso de plataformas como Pymetrics o Harver puede ser de gran ayuda, ya que utilizan juegos y ejercicios basados en ciencia de datos para evaluar habilidades blandas de manera objetiva, eliminando los sesgos humanos. Además, estas plataformas pueden ser integradas con el sistema ATS para facilitar la gestión de las evaluaciones y el análisis de los resultados.

También es recomendable que se estandarice la metodología de entrevistas por competencias, para que todos los evaluadores hagan preguntas basadas en las competencias necesarias para el puesto, y que las respuestas sean evaluadas con una matriz de calificación objetiva. Esta técnica puede apoyarse con herramientas

como Interviewing.io o LinkedIn Interviewing, que permiten estructurar entrevistas en función de competencias predefinidas y evaluar a los candidatos con base en su desempeño frente a situaciones concretas.

17. Para abordar la gestión de sesgos inconscientes y reducir el riesgo de discriminación en el proceso de selección, se recomienda implementar herramientas tecnológicas y metodologías estructuradas para eliminar o minimizar los sesgos subjetivos. Una de las mejores maneras de abordar este desafío es incorporar sistemas de selección ciegos o "blind hiring", que oculten datos personales y otros factores irrelevantes (como el género, la edad, la raza, o la presentación personal) durante las primeras fases de la selección.

Plataformas como Pymetrics o Textio pueden ayudar a eliminar sesgos al proporcionar evaluaciones basadas en competencias y habilidades, sin tener en cuenta información personal que no debería influir en la selección. Pymetrics, por ejemplo, utiliza juegos y algoritmos para evaluar las habilidades cognitivas y emocionales de los candidatos, mientras que Textio optimiza las descripciones de trabajo para que sean inclusivas y neutralicen cualquier sesgo de género o racial.

Además, se recomienda implementar un programa de formación sobre sesgos inconscientes para todos los evaluadores. Cursos como los ofrecidos por Harvard Implicit Bias Project o plataformas como LinkedIn Learning ofrecen formación que puede ser útil para sensibilizar a los reclutadores y líderes sobre los sesgos inconscientes y cómo contrarrestarlos. Este entrenamiento debería ser continuo y obligatorio para todos los colaboradores del departamento de Talento Humano.

18. Para mejorar la transparencia y consistencia en la toma de decisiones finales, es necesario implementar una rúbrica clara y estandarizada para evaluar a los candidatos, asignando pesos específicos a las habilidades técnicas, la experiencia y

el ajuste cultural. Esto eliminaría las diferencias culturales y de enfoque que existen actualmente entre los evaluadores y permitiría un proceso de selección más objetivo y coherente.

Se recomienda utilizar plataformas como HireVue o Greenhouse, que permiten crear guías de entrevistas estandarizadas y matrices de evaluación personalizables. Estas herramientas pueden incluir competencias clave, habilidades técnicas y factores culturales que deben ser evaluados en cada candidato, con una escala de puntuación clara para cada categoría. La rúbrica debe ser utilizada tanto por la Jefatura como por los analistas, asegurando que todos los evaluadores estén alineados y sigan el mismo procedimiento durante todo el proceso.

Para el ajuste cultural, se sugiere que la rúbrica incluya criterios específicos sobre la alineación del candidato con los valores de la empresa, utilizando un enfoque basado en entrevistas por competencias que permita evaluar la compatibilidad de los valores del candidato con los de la organización.

19. Para resolver los desafíos en el proceso de selección, como la lentitud y la falta de pruebas técnicas y psicométricas, se recomienda optimizar el flujo de trabajo y agilizar las fases del proceso de selección mediante el uso de herramientas tecnológicas avanzadas.

Primero, se debe integrar un Applicant Tracking System (ATS) avanzado como Lever, Greenhouse o SmartRecruiters, que no solo permita gestionar el flujo de candidatos de manera más eficiente, sino que también facilite la automatización de tareas repetitivas (por ejemplo, filtrado inicial de currículums, envío de correos de seguimiento, programación de entrevistas, etc.). Estos sistemas también permiten el uso de filtros automáticos y calificación de candidatos mediante herramientas de inteligencia artificial que priorizan las aplicaciones más alineadas con el perfil buscado, lo que acelerará el proceso.

En segundo lugar, es necesario incorporar pruebas psicométricas y técnicas en línea desde las primeras fases del proceso. Herramientas como Codility (para roles técnicos) y Criteria Corp (para evaluaciones psicométricas) permitirán validar las habilidades de los candidatos antes de las entrevistas finales, eliminando la necesidad de revisiones adicionales y acelerando el proceso de selección. Esto también reducirá la posibilidad de cometer errores al evaluar a los candidatos sin una base objetiva.

Finalmente, para resolver las divergencias entre evaluadores, se recomienda implementar reuniones periódicas para alinear a todos los involucrados en el proceso de selección. Plataformas de colaboración como Slack o Microsoft Teams pueden ser útiles para establecer un canal de comunicación constante entre los reclutadores y los líderes de los equipos solicitantes. Esto facilitará la toma de decisiones más rápidas y permitirá resolver cualquier desacuerdo rápidamente.

20. Para mejorar la identificación de patrones en los candidatos exitosos, es esencial implementar un enfoque más sistemático en el análisis de los datos históricos de reclutamiento. Actualmente, parece que no se están utilizando herramientas para identificar características predictivas de éxito, lo que limita la capacidad de replicar buenas prácticas.

Se recomienda adoptar un sistema de análisis de datos de reclutamiento que permita recolectar, almacenar y analizar información sobre cada candidato, desde la fase de aplicación hasta la contratación y desempeño posterior en el puesto. Herramientas como Power BI o Tableau pueden ser útiles para crear dashboards interactivos que faciliten el análisis de patrones, incluyendo variables como el tiempo de contratación, el origen de los candidatos, las competencias evaluadas y los indicadores de desempeño a largo plazo. Con estos sistemas, la empresa podrá

identificar qué características comunes tienen los candidatos exitosos y cómo las decisiones previas impactan en los resultados.

Adicionalmente, se sugiere realizar un análisis de resultados post-empleo para entender cómo las decisiones de contratación impactan en el desempeño a largo plazo. Esto podría incluir el seguimiento de la retención de empleados y su satisfacción laboral dentro de los primeros seis meses o año, lo que proporcionará un feedback valioso para ajustar los procesos de reclutamiento.

21. Para mejorar la identificación de patrones en candidatos exitosos versus no exitosos, se recomienda estructurar y automatizar el análisis de datos históricos de los procesos de reclutamiento. Este análisis debe permitir identificar qué características, comportamientos o variables previas se correlacionan con un desempeño exitoso, mejorando la predicción de futuros procesos de selección.

En este caso, sería conveniente implementar un sistema de Machine Learning o Análisis Predictivo que permita analizar los datos históricos del proceso de selección y vincularlos con el desempeño posterior de los empleados. Plataformas como HireVue, que incluyen análisis de video-entrevistas basados en IA, o Arctic Shores, que combina la gamificación con pruebas psicométricas basadas en IA, pueden ofrecer una forma objetiva de identificar patrones de éxito entre los candidatos. Estas herramientas pueden predecir el desempeño de los candidatos en función de los datos de las entrevistas, habilidades técnicas y evaluación psicométrica.

Además, para facilitar la colaboración interdepartamental mencionada por el Analista 1, se recomienda la implementación de sistemas de retroalimentación estructurada que permitan a los equipos involucrados en el proceso de selección (por ejemplo, jefaturas, recursos humanos y otros departamentos) registrar sus observaciones de manera organizada y consistente. Esto puede realizarse mediante

plataformas como Trello, Asana o un ATS integrado que permita hacer un seguimiento y análisis de cada proceso de contratación.

Finalmente, se debe fomentar la mejora continua de los procesos de selección mediante la creación de un ciclo de retroalimentación donde los datos históricos no solo se analicen, sino que también se utilicen para ajustar y perfeccionar los criterios de selección y los perfiles de puesto, de modo que se pueda replicar el éxito en futuros reclutamientos.

22. Para abordar la falta de evaluación formal del éxito de las contrataciones, es crucial que la empresa implemente mecanismos claros de evaluación post-contratación que permitan medir la efectividad de las decisiones de selección y ajustar los procesos en función de los resultados obtenidos. Esto no solo ayudará a mejorar la calidad de las contrataciones, sino que también permitirá tomar decisiones informadas sobre las modificaciones necesarias en el proceso de selección.

Se recomienda establecer indicadores clave de rendimiento (KPI) para evaluar el éxito de las contrataciones, tales como:

- Tiempo de adaptación del nuevo empleado (evaluado a los 3, 6 y 12 meses).
- Rendimiento laboral durante el primer año (medido mediante evaluaciones de desempeño).
- Satisfacción del área solicitante con el candidato (evaluación a través de encuestas o entrevistas periódicas).
- Retención de los nuevos empleados (tasa de permanencia a los 3, 6 y 12 meses).

Para llevar a cabo estas mediciones, se recomienda utilizar software de gestión del desempeño como BambooHR o 15Five, que permiten realizar un seguimiento continuo del rendimiento de los empleados y recopilar retroalimentación de los jefes de área y los propios empleados.

Una vez que estos indicadores estén implementados, la información recabada debería usarse para realizar ajustes en el proceso de selección, asegurando que las decisiones se basen en datos concretos sobre el desempeño de los nuevos empleados, y no solo en percepciones subjetivas.

23. Para abordar la falta de acciones concretas y la ausencia de consenso en las prioridades sobre las mejoras necesarias en el proceso de selección, se recomienda adoptar un enfoque más estructurado y consensuado para definir las áreas de mejora y garantizar que estas se implementen de manera efectiva.

Se sugiere realizar una sesión de alineación estratégica entre la Jefatura y los Analistas de Talento Humano, donde se puedan identificar de manera clara y consensuada las áreas críticas que requieren atención. En esta sesión, se deben priorizar las siguientes acciones, que fueron mencionadas por los diferentes entrevistados:

- a. **Optimización de los tiempos de respuesta:** Implementar soluciones tecnológicas que agilicen el proceso de selección, como ATS avanzados (por ejemplo, Lever o Greenhouse) que permitan gestionar de forma eficiente los tiempos de reclutamiento y reducir los cuellos de botella.
- b. **Mayor objetividad en las decisiones:** Incluir pruebas psicométricas y pruebas técnicas en el proceso de selección desde las primeras etapas. Herramientas como Codility, Criteria Corp, o Pymetrics pueden ser útiles para medir de manera objetiva las habilidades y competencias de los candidatos, reduciendo así la subjetividad en las evaluaciones.
- c. **Mejor conocimiento de la realidad organizacional:** Fomentar una colaboración interdepartamental más estrecha entre el área de Talento Humano y las áreas solicitantes para asegurar que los reclutadores comprendan a fondo las necesidades del equipo, las competencias clave

para el rol y el contexto organizacional en el que se desarrollará el candidato.

Una vez identificadas y priorizadas estas áreas, se recomienda asignar responsables para cada iniciativa, establecer plazos específicos y realizar un seguimiento periódico para garantizar que se implementen de manera efectiva. Además, la empresa debería crear un plan de acción detallado para cada una de las áreas prioritarias, asegurando que todas las partes involucradas estén alineadas con los objetivos y plazos establecidos.

Para el segundo objetivo específico, que tiene como propósito determinar los factores y oportunidades que enfrenta ÉNHMED S.A. en el proceso de reclutamiento y selección, para la posterior sugerencia de nuevas herramientas tecnológicas y tendencias que optimicen la captación de talento, para determinar la relación entre ambos, se recomienda:

1. En relación con el uso limitado de herramientas tecnológicas en el proceso de reclutamiento, se recomienda a la Jefatura de Talento Humano adoptar herramientas tecnológicas avanzadas como sistemas de seguimiento de candidatos (ATS) y plataformas de reclutamiento basadas en inteligencia artificial. Estas herramientas no solo permitirán optimizar la filtración de currículums y mejorar la trazabilidad de los candidatos, sino que también facilitarán la automatización de tareas repetitivas, lo que reducirá el tiempo invertido en procesos manuales.
2. Con base en la percepción teórica positiva de las herramientas tecnológicas, pero su implementación limitada, se recomienda a la Jefatura de Talento Humano integrar un sistema de métricas avanzadas para evaluar la efectividad de las herramientas tecnológicas implementadas. Esto incluiría métricas clave como tiempo de contratación, calidad del candidato, tasa de conversión de

postulantes a empleados, y retención de talento. La implementación de este sistema proporcionará datos claros sobre el rendimiento de las herramientas y permitirá ajustar las estrategias de reclutamiento y selección de manera continua. Además, es recomendable invertir en capacitaciones periódicas para el equipo de Talento Humano, enfocadas en el uso práctico de tecnologías como ATS y sistemas de inteligencia artificial aplicados a la selección, maximizando su efectividad y reduciendo la brecha entre la teoría y la práctica.

3. Dado que actualmente no se utilizan sistemas de seguimiento de candidatos (ATS), se recomienda que la Jefatura de Talento Humano implemente un ATS moderno, adaptado a las necesidades de la organización, como BambooHR, Workday o Lever. Estas plataformas permiten centralizar toda la información de los candidatos, automatizar diversas fases del proceso de selección y optimizar la comunicación interna entre los reclutadores. La adopción de un ATS facilitará el uso de inteligencia artificial (IA) para realizar un prefiltrado de los currículums, reduciendo el tiempo invertido en la selección y mejorando la calidad del análisis de los candidatos. Además, este sistema permitirá la integración con plataformas externas y redes sociales profesionales, como LinkedIn e Indeed, ampliando el alcance de la búsqueda de talento y gestionando las vacantes de forma más eficiente.
4. Existe un desconocimiento generalizado sobre las ventajas y desventajas de las herramientas tecnológicas disponibles en el proceso de reclutamiento. Para abordar esta brecha, se recomienda que la Jefatura de Talento Humano implemente un programa de capacitación integral dirigido a todo el equipo de reclutadores, centrado en el uso adecuado de plataformas tecnológicas disponibles. Herramientas como LinkedIn Recruiter, Hiretual y Entelo pueden ser clave para mejorar la eficiencia en la búsqueda de candidatos. Además, se debe

enseñar el uso de sistemas de entrevistas virtuales, como Zoom o Microsoft Teams, que se han convertido en estándares en la industria. Es fundamental que se aborden también las preocupaciones relacionadas con la preservación de la experiencia humana en el proceso de selección, integrando la tecnología de manera que complemente, en lugar de reemplazar, las interacciones esenciales con los candidatos. Esta capacitación debe ser continua y mantenerse actualizada según las nuevas tendencias tecnológicas, con el objetivo de reducir la resistencia al cambio y fomentar una adopción efectiva de estas herramientas.

5. La inteligencia artificial (IA) aún no se ha integrado en el proceso de reclutamiento de la empresa, a pesar de su potencial para mejorar la eficiencia en la identificación de talento pasivo. Se recomienda que la Jefatura de Talento Humano explore e implemente herramientas basadas en IA, como SeekOut, HireVue, o Pymetrics. Estas plataformas utilizan IA para buscar, analizar y contactar a candidatos pasivos que podrían ser adecuados para las vacantes, lo que mejora significativamente la eficiencia de la captación de perfiles. La IA puede ser fundamental para identificar talento pasivo, como el 70% de los candidatos contratados mencionados en el análisis. Además, se sugiere realizar una prueba piloto con tecnologías de IA, enfocadas en la automatización del sourcing de candidatos, como XOR AI o Jobpal.

Esto permitirá evaluar su impacto en el proceso de reclutamiento y ajustar su implementación en función de los resultados obtenidos, optimizando significativamente la identificación de talento pasivo y agilizando la búsqueda de perfiles adecuados de manera proactiva.

6. Actualmente, ninguno de los colaboradores utiliza chatbots en el proceso de reclutamiento, lo que representa una oportunidad de mejora en términos de

eficiencia operativa y experiencia del candidato. Se recomienda que la Jefatura de Talento Humano explore la implementación de chatbots para automatizar la comunicación inicial con los candidatos. Herramientas como Mya Systems, XOR AI, o Olivia pueden ser integradas en la fase inicial del reclutamiento para automatizar la recolección de información básica, responder preguntas frecuentes y realizar el filtrado preliminar de postulantes. Esto permitirá reducir la carga administrativa sobre los reclutadores y les permitirá centrarse en las etapas más complejas del proceso. Además, los chatbots pueden mejorar la experiencia del candidato al hacer el proceso más dinámico, accesible y menos formal, generando un ambiente más amigable y rápido. Se sugiere integrar esta tecnología en las primeras fases del reclutamiento, como la recepción de solicitudes o la pre-entrevista, para optimizar tanto la experiencia del candidato como la eficiencia operativa del equipo de selección.

7. La gamificación no se aplica actualmente en el proceso de reclutamiento, lo que limita la capacidad de evaluar competencias de una forma atractiva y eficaz. Se recomienda a la Jefatura de Talento Humano explorar plataformas interactivas de gamificación, como Pymetrics, Koru, o Codility, que permiten evaluar habilidades blandas y técnicas de los candidatos mediante juegos y simulaciones. Estas plataformas ofrecen una experiencia de evaluación más atractiva y dinámica, lo que también facilita la identificación de competencias como trabajo en equipo, liderazgo, resolución de problemas y adaptabilidad. Al implementar gamificación, se puede simular escenarios reales de trabajo, lo que mejora la calidad del proceso de selección y proporciona a los postulantes una experiencia única. Se recomienda realizar una prueba piloto con herramientas de gamificación para evaluar su efectividad en el proceso de selección, medir su

impacto en la identificación de habilidades clave y determinar su viabilidad para ser implementadas a gran escala.

8. Las principales barreras para adoptar nuevas tecnologías en el proceso de reclutamiento están relacionadas con la resistencia al cambio, el miedo a la deshumanización del proceso y la falta de adaptación a las herramientas tecnológicas. Para superar estos obstáculos, se recomienda que la Jefatura de Talento Humano diseñe un plan de transición gradual hacia la adopción de nuevas tecnologías. Este plan debe incluir capacitaciones progresivas sobre las herramientas tecnológicas disponibles y cómo estas pueden complementar, no reemplazar, el factor humano en el proceso de selección.

Además, se debe crear un entorno que favorezca la aceptación de la tecnología mediante la implementación de pilotos controlados en áreas específicas, donde se puedan evaluar los resultados de la tecnología en un entorno más controlado antes de extender su uso a gran escala. Esto ayudará a reducir la resistencia al cambio, mejorar la adaptabilidad del equipo y demostrar los beneficios de las herramientas tecnológicas en situaciones prácticas.

9. Ante la falta de capacitación práctica continua en el uso de herramientas tecnológicas, se recomienda que la Jefatura de Talento Humano implemente un programa de formación continua que combine teoría y práctica. Este programa debe centrarse en las herramientas clave que se utilizarán en el proceso de reclutamiento, tales como ATS (Sistemas de Seguimiento de Candidatos), Inteligencia Artificial (IA), gamificación y chatbots. El objetivo es asegurar que los reclutadores no solo comprendan las teorías detrás de estas tecnologías, sino que también puedan utilizarlas de manera eficiente en su trabajo diario. Se recomienda que el programa incluya:

- Sesiones prácticas en las que los colaboradores puedan interactuar directamente con las herramientas tecnológicas.
- Simulaciones en un entorno controlado, lo que permitirá a los colaboradores ganar experiencia real antes de aplicar estas tecnologías en procesos de selección reales.
- Evaluaciones periódicas para asegurar que los reclutadores mantengan actualizados sus conocimientos sobre el uso de estas herramientas. Esto facilitará la transición hacia métodos más modernos y optimizará el proceso de reclutamiento.

10. Dado que actualmente no se utilizan tecnologías para entrevistas por video, pruebas psicométricas digitales o análisis predictivo, se recomienda que la Jefatura de Talento Humano explore plataformas especializadas que faciliten entrevistas virtuales de alta calidad. Herramientas como Zoom for Recruiting, HireVue o Spark Hire ofrecen características avanzadas como grabación de entrevistas, análisis de expresiones faciales y evaluaciones objetivas que mejoran la experiencia tanto para el candidato como para el entrevistador. Estas plataformas proporcionan una conexión estable y garantizan una interacción más dinámica.

Adicionalmente, se recomienda la integración de pruebas psicométricas digitales (como Thrive, Hogan Assessments o Talent Q) y análisis predictivo para mejorar la precisión y objetividad de las decisiones de selección. Estas tecnologías permiten realizar un análisis más completo de las competencias, habilidades y el potencial de los candidatos, asegurando una mejor alineación entre las características del puesto y el perfil del candidato.

11. Dado que actualmente no se utilizan tecnologías avanzadas para mejorar la precisión de las decisiones de selección, se recomienda que la Jefatura de

Talento Humano implemente herramientas basadas en análisis predictivo e Inteligencia Artificial (IA). Estas herramientas permitirán optimizar tanto la precisión como la agilidad del proceso de selección. Plataformas como Pymetrics, HireVue (con IA integrada) o XOR AI pueden ser implementadas para:

- Realizar análisis predictivo sobre el desempeño futuro de los candidatos, basándose en datos históricos y características específicas del puesto.
- Automatizar el análisis de currículums, entrevistas y otros datos relevantes de los candidatos, lo que permitirá evaluar sus competencias y el ajuste cultural de manera objetiva.

La integración de estas tecnologías contribuirá a una toma de decisiones más informada, rápida y precisa, mejorando la calidad del proceso de selección y optimizando el tiempo invertido en la evaluación de los candidatos.

12. Dado que el uso de pruebas psicométricas digitales es esporádico y no está sistematizado, se recomienda a la Jefatura de Talento Humano implementar una estrategia estructurada para integrar las pruebas psicométricas digitales en el proceso de evaluación. Para ello, se debe asegurar que las pruebas sean aplicadas de manera consistente y objetiva, aprovechando plataformas especializadas como Thrive, Hogan Assessments o Talent Q, que proporcionen resultados más fiables y rápidos. Además, se sugiere diseñar protocolos estandarizados para la selección de pruebas psicométricas, alineados con las competencias y habilidades clave requeridas para cada puesto. La implementación de estas herramientas no solo mejorará la objetividad de las evaluaciones, sino que también optimizará la eficiencia del proceso, permitiendo

una evaluación más precisa y menos sesgada de los candidatos, apoyando así decisiones de selección más acertadas.

13. Dado que las entrevistas por video o asistidas por inteligencia artificial (IA) aún no se han implementado, y considerando las dificultades técnicas actuales, se recomienda a la Jefatura de Talento Humano explorar plataformas especializadas en entrevistas digitales, como HireVue o VidCruiter, que cuenten con soporte técnico avanzado para minimizar los problemas de conectividad y garantizar la fluidez de las conversaciones. Además, sería beneficioso ofrecer capacitaciones tanto a los reclutadores como a los candidatos para mejorar la experiencia en entrevistas virtuales, optimizando las interacciones y las condiciones tecnológicas. Se sugiere realizar una fase piloto con entrevistas asistidas por IA para evaluar su efectividad, permitiendo superar las barreras actuales y asegurando que la tecnología sea beneficiosa para todas las partes involucradas.
14. Ante la ausencia de herramientas de análisis predictivo en el proceso de selección, y el interés expresado por su integración, se recomienda iniciar la implementación gradual de herramientas de análisis predictivo basadas en datos. Estas herramientas, como Pymetrics o Hiretual, pueden optimizar la evaluación de candidatos, previendo el éxito de estos en el puesto mediante el análisis de datos históricos y características de los perfiles más exitosos. Para ello, es fundamental capacitar a los equipos de selección en el uso de estas herramientas, enfocándose en cómo interpretar los resultados del análisis predictivo para tomar decisiones más objetivas y eficientes. Además, se podría realizar una prueba piloto para evaluar el impacto de estas herramientas antes de su implementación completa, lo que facilitará su adopción y ajuste dentro del proceso de selección.

15. Dado que actualmente no se mide el retorno de inversión (ROI) de las herramientas tecnológicas, se recomienda a la Jefatura de Talento Humano establecer un sistema de métricas y KPIs (Indicadores Clave de Desempeño) para evaluar la efectividad de las herramientas en el proceso de selección. Estos indicadores deben incluir métricas como costos de contratación, tiempos de selección, calidad de las contrataciones, y satisfacción de los candidatos. El uso de estas métricas permitirá medir de manera precisa el impacto de las tecnologías implementadas y justificar las inversiones en estas herramientas. Además, se sugiere realizar evaluaciones periódicas de las herramientas utilizadas, lo que proporcionará datos concretos sobre su efectividad y permitirá ajustes continuos para mejorar el proceso de reclutamiento y selección.

REFERENCIAS

Álvaro, A. (2023). Proceso de reclutamiento: Fases a tener en cuenta. Sage.

<https://www.sage.com/es-es/blog/las-3-fases-de-un-proceso-de-reclutamiento/>

BeeDigital. (s.f). ¿Que es la innovación tecnología y qué tipos de innovación hay?.

BeeDIGITAL <https://www.beedigital.es/tendencias-digitales/que-es-innovacion-tecnologica/>

Benavides, J. (2017). Las Herramientas Tecnológicas y su Contribución en los Proceso de

Selección del Talento Humano. Repositorio Universidad Militar Nueva

Granada.[https://repository.unimilitar.edu.co/server/api/core/bitstreams/b04a7402-](https://repository.unimilitar.edu.co/server/api/core/bitstreams/b04a7402-abe8-418e-9dab-347f75b55852/content)

[abe8-418e-9dab-347f75b55852/content](https://repository.unimilitar.edu.co/server/api/core/bitstreams/b04a7402-abe8-418e-9dab-347f75b55852/content)

Brasil, L. (2024). Las nuevas tecnologías en el proceso de selección.

<https://www.jobconvo.com/blog/es/las-nuevas-tecnologias-en-el-proceso-de-seleccion>

Carrasco, R. & Gómez, H. (2022). Evolución del reclutamiento y la gamificación como

herramienta de selección del capital humano en las organizaciones. Portal AmeliCA.

<https://portal.amelica.org/ameli/journal/215/2153852008/>

Chiavenato, I. (2017). Administración de recursos humanos: el capital humano de las

Organizaciones. McGraw-Hill. [https://www-ebooks7-24-com-](https://www-ebooks7-24-com-uh.knimbus.com:443/?il=5207)

[uh.knimbus.com:443/?il=5207](https://www-ebooks7-24-com-uh.knimbus.com:443/?il=5207), pp. 128-154

Chiavenato, I. (2020). Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos

en las organizaciones. McGraw-Hill. [https://www-ebooks7-24-com-](https://www-ebooks7-24-com-uh.knimbus.com:443/?il=9350)

[uh.knimbus.com:443/?il=9350](https://www-ebooks7-24-com-uh.knimbus.com:443/?il=9350), pp. 99-139

Dessler, G. (2022). Administración de Recursos Humanos. Pearson Educación.
<https://www-ebooks7-24-com-uh.knimbus.com:443/?il=25561>, pp. 132-185

Drew. (s.f). Revolución digital. Drew. <https://marketing.wearedrew.co/revolucion-digital#:~:text=Conclusi%C3%B3nLeer%20m%C3%A1s-,%C2%BFQu%C3%A9%20es%20la%20revoluci%C3%B3n%20digital%3F,entrega%20valor%20a%20los%20clientes>.

ÉNHMED S.A. (2021). Cuidados Críticos. <https://www.enhmed.com/index.php/cuidados-criticos>

ÉNHMED S.A. (2021). Laboratorio. <https://www.enhmed.com/index.php/laboratorio>

ÉNHMED S.A. (2021). Odontología. <https://www.enhmed.com/index.php/odontologia>

ÉNHMED S.A. (2021). Somos EM. <https://www.enhmed.com/index.php/somos-em>

Fundación Pasqual Maragall. (2024). ¿Qué son las capacidades cognitivas? Fundación Pasqual Maragall. <https://blog.fpmaragall.org/capacidades-cognitivas>, (párr. 2)

Gallego, S. (2022). Gamificación en la Gestión de Recursos Humanos: Proceso de Selección de Personal. Biblioteca Digital Universidad del Valle.
<https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/server/api/core/bitstreams/0172fb76-448e-4d81-a8c5-cea6a3a9a86a/content>

Habilidades para el éxito. Habilidades motrices. Habilidades.
<https://habilidades.top/habilidades-motrices/>, (párr. 3)

Hashemi-Pour. (2020). Software. TechTarget.
<https://www.techtarget.com/searchapparchitecture/definition/software>, (párr. 1)

Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación* (1ra ed.). McGRAW-HILL.

Iberdrola. (sf). Descubre los principales beneficios de 'Machine Learning'. Iberdrola.
<https://www.iberdrola.com/innovacion/machine-learning-aprendizaje-automatico>
 (párr. 3)

INESDI, (2022). Ventajas y desventajas del Reclutamiento 2.0 a través de un Smartphone.
 INESDI. <https://www.inesdi.com/blog/ventajas-y-desventajas-del-reclutamiento-2-0-a-traves-de-un-smartphone-2/>

Intitute for Healthcare Improvement. (s.f). Kite de Herramientas de QI Essentials: Diagrama de Dispersión. Intitute for Healthcare Improvement.
https://www.ihl.org/sites/default/files/QI-Essentials_Diagrama-de-Dispersi%00%B8%82n_Espa%00%B8%84ol.pdf, (párr. 1-2)

Ivlev, G. (2024). ¿Qué es el headhunting y cómo funciona? Asana.
<https://asana.com/es/resources/headhunting> (párr. 2)

Kenton, W. (2021). Markov Analysis: What It Is, Uses, and Value. Investopedia.
<https://www.investopedia.com/terms/m/markov-analysis.asp#:~:text=What%20Is%20Markov%20Analysis%3F,current%20circumstances%20surrounding%20the%20variable>, párr. 1.

Lamoyi. D. (2023). ¿Qué reclutamiento necesitas en tu negocio? 2.0, 3.0, 4.0. LinkedIn.
<https://es.linkedin.com/pulse/qu%C3%A9-reclutamiento-necesitas-en-tu-negocio-20-30-40-l%C3%B3pez-lamoyi>

López, Marta. (2022). Tableau: ¿Qué es y cómo trabajar con él? IMMUNE Technology Institute. <https://immune.institute/blog/tableau-que-es/> (párr.4)

- Microsoft. (2024). ¿Qué es Power BI? Microsoft. <https://learn.microsoft.com/es-es/power-bi/fundamentals/power-bi-overview> (párr. 1)
- Mora, D. (2019). Evaluación del grado de conocimiento de la inteligencia artificial en la Gestión del Talento Humano y las implicaciones en las funciones laborales en la provincia de San José durante el periodo 2018-2019. Repositorio Institucional Sapiencia. <https://dspace-uh-tmp.igniteonline.la/handle/cenit/5725>
- Murugesan, U. Subramanian, P. Srivastava, S. & Dwivedi, A. (2023). A study of Artificial Intelligence impacts on Human Resource Digitalization in Industry 4.0. ScienceDirect. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2772662223000899?via%3Dihub>
- Nehuén, T. (2024). Confiabilidad - Qué es, definición y concepto. <https://definicion.de/confiabilidad/>, (párr. 1)
- Nikolaou, I. (2021). What is the Role of Technology in Recruitmen and Salection?. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/349031261_What_is_the_Role_of_Technology_in_Recruitment_and_Selection
- Parlamento Europeo. (2020). ¿Qué es la inteligencia artificial y cómo se usa?. <https://www.europarl.europa.eu/topics/es/article/20200827STO85804/que-es-la-inteligencia-artificial-y-como-se-usa>, (párr. 2)
- PeopleForce. (s.f). Fuerza laboral. ¿Qué es la fuerza laboral? PeopleForce. <https://peopleforce.io/es/hr-glossary/labor-force>
- Pérez, J. Gardey, A (2021). Validez - Qué es, definición, en la lógica y en la ciencia. <https://definicion.de/validez/>, (párr. 1)

Pomareda, F. (2020). Un 16% de las personas de 65 años y más siguen trabajando en Costa Rica, según informe. Semanario Universidad. <https://semanariouniversidad.com/pais/un-16-de-las-personas-de-65-anos-y-mas-siguen-trabajando-en-costa-rica-segun-informe/#:~:text=La%20tasa%20de%20ocupaci%C3%B3n%20de,que%20recopil%C3%B3%20datos%20hasta%202018.>

Pomareda, F. (2020). Un 16% de las personas de 65 años y más siguen trabajando en Costa Rica, según informe. Semanario Universidad. <https://semanariouniversidad.com/pais/un-16-de-las-personas-de-65-anos-y-mas-siguen-trabajando-en-costa-rica-segun-informe/#:~:text=La%20tasa%20de%20ocupaci%C3%B3n%20de,que%20recopil%C3%B3%20datos%20hasta%202018.>

Postgrado UCSP. (s.f). Big data: definición, tipos, características y beneficios. <https://postgrado.ucsp.edu.pe/articulos/que-es-big-data/>

Quiroa, M. (2023). Sesgo. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/sesgo.html>, (párr. 2)

Revista SUMMA. (2024). Costa Rica: 4 de cada 10 hogares es de conformación monoparental, liderados por mujeres. Revista SUMMA <https://revistasumma.com/costa-rica-4-de-cada-10-hogares-es-de-conformacion-monoparental-liderados-por-mujeres/>

Salesforce. (s.f). ¿Qué es un CRM? Salesforce. <https://www.salesforce.com/mx/crm/#crm-definicion-scroll-tab> (párr. 5)

SAP. (s.f). What is an applicant tracking system (ATS)?. SAP.
<https://www.sap.com/products/hcm/recruiting-software/what-is-an-applicant-tracking-system.html>, (párr 1-3)

SesameRH. (2024). Reclutamiento de personal: 8 pasos para escoger a los mejores. Sesame.
<https://www.sesamehr.co/blog/reclutamiento-y-seleccion/pasos-para-realizar-un-plan-de-reclutamiento-de-personal-digital/>

StudySmarter. (2024). Análisis de utilidades. StudySmarter.
<https://www.studysmarter.es/resumenes/ciencias-empresariales/contabilidad-y-finanzas/analisis-de-utilidades/#:~:text=El%20an%C3%A1lisis%20de%20utilidades%20es,las%20ganancias%20a%20largo%20plazo>, (párr. 1)

Technology Evaluations Center, (s.f). HireVue Resumen. Technology Evaluations Center.
<https://www3.technologyevaluation.com/es/solutions/56088/hirevue?srsId=AfmBOopOHTyA1uqVOlzzGcOUXShQfTfspebdkkQ4b3MgLmixXvmZHW> (párr. 11-13)

Toolify.ai. (2024). Pymetrics: La Tecnología que elimina los sesgos de contratación. Toolify.ai.
<https://www.toolify.ai/es/ai-news-es/pymetrics-la-tecnologa-que-elimina-los-sesgos-de-contratacin-1297244> (párr. 6)

Toolify.ai. (2024). Descubre SeekOut: Revolución en Reclutamiento. Toolify.ai.
<https://www.toolify.ai/es/ai-news-es/descubre-seekout-revolucin-en-reclutamiento-3094211> (párr. 2)

- Wellness Human Consulting. (2024). Reclutamiento Estratégico: Transformando el Proceso con Reclutamiento 5.0 y la Inteligencia Artificial. LinkedIn. <https://es.linkedin.com/pulse/reclutamiento-estrat%C3%A9gico-transformando-el-proceso-pc9qf>
- Werther, W. B., Davis, K., Guzmán, P.(2019). *Administración del capital humano*. McGraw-Hill. <https://www-ebooks7-24-com-uh.knimbus.com:443/?il=9242>, p. 115, 128-141
- Wongsansukcharoe, J. & Thaweepaiboonwong, J. (2022). Effect of innovations in human resource practices, innovation capabilities, and competitive advantage on small and medium enterprises' performance in Thailand. ScienceDirect. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S244488342200016X?via%3Dihub>

ANEXOS

ANEXO 1. ENTREVISTA PARA COLABORADORES DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO



**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANO**

A continuación, se presenta el siguiente instrumento de investigación que tiene como objetivo:

Analizar la influencia de las herramientas tecnológicas y las tendencias actuales en la optimización del proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa ÉNHMED S.A., ubicada en San José, Costa Rica, durante el primer cuatrimestre del año 2025.

Estimados Colaboradores:

Reciban un cordial saludo, les agradezco de antemano su valiosa participación en esta entrevista. Este instrumento se enfoca en evaluar cómo las herramientas tecnológicas y las tendencias innovadoras pueden mejorar los procesos de reclutamiento y selección de personal en ÉNHMED S.A., contribuyendo así a la eficiencia y competitividad de la organización.

Es importante destacar que su participación es completamente voluntaria y anónima. Toda la información proporcionada será tratada con estricta confidencialidad y utilizada únicamente con fines académicos, garantizando en todo momento el respeto a su privacidad.

Con el fin de obtener resultados precisos y significativos, se les solicita responder con la mayor honestidad, basándose en su experiencia y conocimiento del proceso actual. No hay respuestas correctas o incorrectas; el interés es conocer su perspectiva real sobre los temas planteados.

La entrevista incluye preguntas abiertas y semiabiertas, diseñadas para explorar tanto las prácticas actuales como las oportunidades de mejora en el área de reclutamiento y selección. Su

colaboración es fundamental para el éxito de esta investigación, cuyos hallazgos podrían aportar valiosas recomendaciones para la empresa.

Agradezco sinceramente su tiempo y disposición. Si tienen alguna duda o comentario, no duden en comunicarlo.

I. VARIABLE 1. Reclutamiento y Selección

A. INDICADOR 1: Reclutamiento

Estructura y liderazgo

1. Explique el proceso de reclutamiento que actualmente aplica ÉNHMED S.A.

2. ¿La empresa cuenta con perfiles de puestos actualizados para el proceso de reclutamiento?

3. ¿Qué canales o medios emplean para atraer candidatos a las vacantes disponibles? (Ejemplo: portales de empleo, redes sociales, programas de referidos, entre otros).

4. Cuando van a divulgar una vacante, ¿cuál es el criterio que utilizan para escoger el medio a aplicar según sea el puesto a llenar?

5. ¿Aplican técnicas o estrategias para captar talento pasivo, es decir, aquellos candidatos que no están activamente buscando empleo?

-
-
-
-
6. ¿Implementan estrategias para fomentar la diversidad durante el proceso de reclutamiento?

7. ¿Cuáles considera que son los principales desafíos que enfrenta el departamento de talento humano durante el proceso de reclutamiento?

8. ¿Se realizan evaluaciones de las estrategias de reclutamiento empleadas? En caso afirmativo, ¿qué métodos se utilizan para llevar a cabo dicha evaluación?

9. ¿Han identificado desafíos relacionado con la contratación de candidatos que no se ajusten adecuadamente al perfil requerido para las vacantes?

10. ¿El departamento de talento humano se asegura de ofrecer una experiencia positiva para los candidatos a lo largo de todo el proceso de reclutamiento?

11. ¿Existe alguna instancia en el proceso de reclutamiento en la que se permita a los candidatos ofrecer retroalimentación sobre su experiencia? En caso afirmativo, ¿podría compartir algún ejemplo de la retroalimentación recibida?

-
-
-
-
12. ¿Considera usted que se deben aplicar mejoras para optimizar el proceso de reclutamiento en su empresa?

B. INDICADOR 2: Selección

13. Explique el proceso de selección que se lleva a cabo actualmente en ÉNHMED S.A.

-
-
-
-
14. ¿Qué métodos y/o herramientas emplea para evaluar a los candidatos durante el proceso de selección? (Ejemplo: entrevistas, pruebas técnicas, evaluaciones psicométricas, entre otros).

-
-
-
-
15. ¿Utiliza métodos para verificar y validar las habilidades técnicas de los candidatos durante el proceso de selección? En caso afirmativo, ¿cuáles son estos métodos?

-
-
-
-
16. ¿De qué manera evalúa las habilidades blandas de los candidatos, tales como la comunicación, el trabajo en equipo o la resolución de conflictos?

-
-
-
-
17. ¿Emplea estrategias para gestionar y mitigar los sesgos inconscientes que podrían influir en las decisiones de selección? En caso afirmativo, ¿puede explicarlas?

18. ¿Cuáles son los criterios clave que considera al tomar la decisión final en el proceso de selección?

19. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta en la fase de selección de candidatos?

20. ¿Ha identificado algún patrón o características comunes en los candidatos que resultan exitosos en el proceso de selección frente a aquellos que no lo son?

21. ¿La empresa evalúa el éxito de las contrataciones realizadas?, En caso afirmativo, ¿qué indicadores o métricas utiliza para medir la efectividad de sus decisiones de selección?

22. ¿Cuál es la tasa de retención de los empleados recién contratados en la empresa?

23. ¿Considera usted que se deben aplicar mejoras para optimizar el proceso de selección en su empresa?

II. VARIABLE 2. Herramientas Tecnológicas

C. INDICADOR 1: Reclutamiento

24. ¿Qué herramientas tecnológicas aplica actualmente en el proceso de reclutamiento dentro de su empresa?

25. ¿De qué manera considera usted que han influido estas herramientas en la mejora de la eficiencia y efectividad del proceso de reclutamiento?

26. ¿Ha utilizado sistemas de seguimiento de candidatos (ATS)? En caso afirmativo, ¿cuál ha sido su experiencia con el sistema utilizado?

27. ¿Qué ventajas y desventajas se han identificado al incluir estas herramientas tecnológicas en el reclutamiento?

28. ¿Ha implementado inteligencia artificial (IA) para el filtrado de currículums o para automatizar otras tareas dentro del proceso de selección?

29. ¿Ha utilizado chatbots en el proceso de reclutamiento? Si es así, ¿cuáles fueron los resultados obtenidos con su uso?

30. ¿Ha incorporado plataformas de gamificación para la evaluación de candidatos? En caso afirmativo, ¿qué resultados ha observado?

31. ¿Cuáles son las barreras o desafíos que pueden enfrentar al aplicar nuevas tecnologías en el proceso de reclutamiento?

32. ¿Las personas que participan el proceso han sido capacitadas para utilizar herramientas tecnológicas?

D. INDICADOR 2: Selección

33. ¿Qué herramientas tecnológicas emplea actualmente en el proceso de selección de candidatos?

34. ¿Estas herramientas tecnológicas han influido en la precisión de las decisiones tomadas durante el proceso de selección?

35. ¿Utiliza pruebas psicométricas digitales como parte del proceso de selección? En caso afirmativo, ¿qué tipos de pruebas emplea?

36. ¿Ha implementado entrevistas por video o entrevistas asistidas por inteligencia artificial (IA) en el proceso de selección? Si es así, ¿cuál ha sido su experiencia?

37. ¿Utiliza análisis predictivo o herramientas basadas en datos para evaluar a los candidatos y prever su éxito en el puesto?

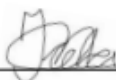
38. ¿Ha evaluado el retorno de inversión (ROI) de las herramientas tecnológicas implementadas en el proceso de selección? En caso afirmativo, ¿cómo lo ha medido?

¡Muchas gracias!

ANEXO 2. DECLARACIÓN JURADA

DECLARACIÓN JURADA

Yo Isela Bustos Jiménez, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 1-1726-0631 egresado de la carrera de Administración de Negocios con Énfasis en Recursos Humanos de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de Bachillerato, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: "Herramientas tecnológicas y tendencias para la optimización del proceso de reclutamiento y selección de personal para la empresa ÉNHMED S.A. ubicada en Barrio Escalante en el primer cuatrimestre del 2025", es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los 3 días del mes de mayo del año dos mil veinticinco.



Firma del estudiante

Cédula: 1-11726-0631

ANEXO 3. CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA ENTIDAD DONDE SE REALIZÓ LA INVESTIGACIÓN



San José, 23 / abril / 2025

Señoras y señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Hispanoamericana

Estimadas autoridades:

Por medio de la presente hago constar que en mi condición de Jefe de Recursos Humanos en ÉNHMED S.A., brindo autorización para que la estudiante Isela Bustos Jiménez, cédula de identidad 1-1726-0631, desarrolle en esta empresa el trabajo de investigación titulado: Herramientas tecnológicas y tendencias para la optimización del proceso de reclutamiento y selección de personal para la empresa ÉNHMED S.A. ubicada en Barrio Escalante en el primer cuatrimestre del 2025.

Además, indico que, en la presentación de los resultados, de manera escrita y oral, no puede utilizarse públicamente el nombre de esta empresa, sino solamente para fines académicos con el tutor responsable, la estudiante y el equipo de Recursos Humanos de la empresa.

Cualquier consulta, sírvase de contacto al siguiente correo electrónico jgaldamez@enhmed.com, o al teléfono 2281-2827.

Atentamente,

JERLING PAMELA
GALDAMEZ
SANCHEZ (FIRMA)

Firmado digitalmente por
JERLING PAMELA GALDAMEZ
SANCHEZ (FIRMA)
Fecha: 2025.04.23 13:53:04
-06'00'

ANEXO 4. CARTA APROBACIÓN TUTORA

San José, 09 de mayo de 2025

Señoras y señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Hispanoamericana

Departamento de Servicios Estudiantiles
Universidad Hispanoamericana

Estimadas personas:

El estudiante Isela Bustos Jiménez, cédula de identidad número 1-1726-0631, me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS Y TENDENCIAS PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA ÉNHMED S.A. UBICADA EN BARRIO ESCALANTE EN EL PRIMER CUATRIMESTRE DEL 2025", el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Bachillerato en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

En mi calidad de Tutora, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por la postulante, se obtiene la siguiente calificación:

Rubro de evaluación	Porcentaje asignado	Porcentaje obtenido
a) Original del tema	10%	10%
b) Cumplimiento de entrega de avances	20%	20%
c) Coherencia entre los objetivos, los instrumentos aplicados y los resultados de la investigación	30%	30%
d) Relevancia de las conclusiones y recomendaciones	20%	20%
e) Calidad, detalle del marco teórico	20%	20%
Total	100%	100%

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,

CARMEN SUSANA
ARAYA ZAMORA
(FIRMA)

Firmado digitalmente
por CARMEN SUSANA
ARAYA ZAMORA (FIRMA)
Fecha: 2025.05.09
18:32:28 -06'00'

Carmen Susana Araya Zamora
Cédula de identidad 4-0140-0573
Carné Colegio Profesional N° 011457

ANEXO 5. CARTA APROBACIÓN LECTOR

CARTA DE LECTOR

28 de mayo de 2025

Señores
Servicios Estudiantiles
Universidad Hispanoamericana

Estimado señor

La estudiante **Isela Bustos Jiménez**, cédula de identidad **0117260631** me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **“Herramientas tecnológicas y tendencias para la optimización del proceso de reclutamiento y selección de personal para la empresa Énhmed S.A. ubicada en Barrio Escalante en el primer cuatrimestre del 2025”**, el cual ha elaborado para obtener su grado de **Bachillerato en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos**.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Atentamente,

LUIS ALBERTO
VARGAS ZUÑIGA
(FIRMA)

Firmado digitalmente por LUIS
ALBERTO VARGAS ZUÑIGA (FIRMA)
Fecha: 2025.05.28 18:48:22 -06'00'

Lic. Luis Vargas Zúñiga.

Cédula de identidad 0107090057

Número carné Colegio Profesional, CPCECR # 33896.

ANEXO 6. AUTORIZACIÓN DEL CENIT

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
CENTRO DE INFORMACION TECNOLOGICO (CENIT)
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA
REPRODUCCION PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA
DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACION**

San José, Tibás

Señores:

Universidad Hispanoamericana
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados Señores:

La suscrita Isela Bustos Jiménez con número de identificación 1-1726-0631 autora del trabajo de graduación titulado Herramientas tecnológicas y tendencias para la optimización del proceso de reclutamiento y selección de personal para la empresa Énhmed S.A. ubicada en Barrio Escalante en el primer cuatrimestre del 2025 presentado y aprobado en el año 2025 como requisito para optar por el título de Bachillerato en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos; autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica.

Cordialmente,



1-1726-0631

Firma y Documento de Identidad

ANEXO 1 (Versión en línea dentro del Repositorio)
LICENCIA Y AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA PUBLICAR Y
PERMITIR LA CONSULTA Y USO

Parte 1. Términos de la licencia general para publicación de obras en el repositorio institucional

Como titular del derecho de autor, confiero al Centro de Información Tecnológico (CENIT) una licencia no exclusiva, limitada y gratuita sobre la obra que se integrará en el Repositorio Institucional, que se ajusta a las siguientes características:

- a) Estará vigente a partir de la fecha de inclusión en el repositorio, el autor podrá dar por terminada la licencia solicitándolo a la Universidad por escrito.
- b) Autoriza al Centro de Información Tecnológico (CENIT) a publicar la obra en digital, los usuarios puedan consultar el contenido de su Trabajo Final de Graduación en la página Web de la Biblioteca Digital de la Universidad Hispanoamericana
- c) Los autores aceptan que la autorización se hace a título gratuito, por lo tanto, renuncian a recibir beneficio alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente licencia y de la licencia de uso con que se publica.
- d) Los autores manifiestan que se trata de una obra original sobre la que tienen los derechos que autorizan y que son ellos quienes asumen total responsabilidad por el contenido de su obra ante el Centro de Información Tecnológico (CENIT) y ante terceros. En todo caso el Centro de Información Tecnológico (CENIT) se compromete a indicar siempre la autoría incluyendo el nombre del autor y la fecha de publicación.
- e) Autorizo al Centro de Información Tecnológica (CENIT) para incluir la obra en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.
- f) Acepto que el Centro de Información Tecnológico (CENIT) pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.
- g) Autorizo que la obra sea puesta a disposición de la comunidad universitaria en los términos autorizados en los literales anteriores bajo los límites definidos por la universidad en las "Condiciones de uso de estricto cumplimiento" de los recursos publicados en Repositorio Institucional.

SI EL DOCUMENTO SE BASA EN UN TRABAJO QUE HA SIDO PATROCINADO O APOYADO POR UNA AGENCIA O UNA ORGANIZACIÓN, CON EXCEPCIÓN DEL CENTRO DE INFORMACIÓN TECNOLÓGICO (CENIT), EL AUTOR GARANTIZA QUE SE HA CUMPLIDO CON LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES REQUERIDOS POR EL RESPECTIVO CONTRATO O ACUERDO.