

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS  
AMÉRICAS  
VICERRECTORÍA ACADÉMICA**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON  
ENFASIS EN RECURSOS HUMANOS**

**ANÁLISIS DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE TALENTO  
HUMANO DE MANERA VIRTUAL EN LA EMPRESA EL  
CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS DURANTE EL  
PRIMER CUATRIMESTRE DEL 2021 EN COSTA RICA**

**MODALIDAD DE TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO DE LICENCIATURA EN  
RECURSOS HUMANOS**

**MONICA MELISSA MARIN DURAN**

**TUTOR DE LA INVESTIGACIÓN**

**ELVETIA UMAÑA CHACÓN**

**SEDE ARANJUEZ**

**Abril 2021**

## **Resumen ejecutivo**

El propósito de la siguiente investigación con el título “Análisis del proceso de selección de talento humano de manera virtual en la empresa Centro de Servicios Compartidos durante el primer semestre del 2021 en Costa Rica”, tiene como finalidad determinar el potencial que tienen las entrevistas virtuales para el departamento de reclutamiento y selección.

El estudio se llevó a cabo con un enfoque cuantitativo en el cual se hizo uso de dos herramientas, las cuales fueron un cuestionario y una entrevista, como estrategia para recolectar toda la información relevante que diera respuesta a las variables planteadas de los objetivos específicos. Los sujetos que se tomaron en cuenta para el estudio corresponden a los expertos que conforman el subdepartamento de reclutamiento y selección específicamente, así como la gerente de recursos humanos.

Además, se expone en el marco teórico la información necesaria para comprender la naturaleza del estudio, así como comprender los términos y procesos que forman parte de la investigación y que son necesarios para los expertos en reclutamiento y selección.

Seguidamente, se proyecta el análisis de los resultados, el cual está estructurado a las variables de la investigación y a los dos instrumentos utilizados para la resolución de respuestas. Se presenta un análisis para cada una de las variables primeramente con las respuestas obtenidas del cuestionario aplicado a los reclutadores expertos y en la segunda parte se expone la opinión de la gerente de recursos humanos.

Para finalizar, se procede a plantear las recomendaciones y conclusiones a tomar en cuenta para el uso de entrevistas virtuales. Finalmente, se procede a realizar la propuesta final de la investigación la cual está planteada según las recomendaciones generadas a raíz del análisis de resultado.

## Contenido

Declaración jurada .....	II
Carta de aprobación del tutor .....	III
Solicitud de defensa del estudiante .....	IV
Nombre y cédula del estudiante .....	IV
Cédula de identidad.....	V
Carta filólogo .....	VI
AGRADECIMIENTOS .....	VII
DEDICATORIA .....	VIII
Resumen ejecutivo.....	IX
<b>CAPÍTULO I: PROBLEMA.....</b>	<b>8</b>
Planteamiento del Problema .....	8
Delimitación temática, espacial y temporal.....	11
Objetivos de la Investigación .....	11
Objetivo general .....	11
Objetivos específicos .....	11
Justificación .....	12
Antecedentes.....	14
Proyecciones.....	19
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEORICO .....</b>	<b>21</b>
Análisis Situacional de la empresa y su departamento de reclutamiento y selección .....	21
FODA Centro de Servicios Compartido .....	22
Organigrama del Centro de Servicios Compartido .....	22
Departamento de Recursos Humanos .....	23
Departamento de Recursos Humanos en el Centro de Servicios Compartidos.....	25
Reclutamiento.....	26
Reclutamiento Interno.....	27
Reclutamiento Externo .....	28
Proceso de requisición de personal .....	29
Proceso de requisición de personal para el Centro de Servicios Compartidos.....	31
Selección de personal .....	32
Técnicas de selección de personal .....	36

Las emociones dentro de un proceso de reclutamiento y selección.....	38
Las tecnologías de la comunicación y la Web 2.0 .....	40
El reclutamiento 2.0 según la perspectiva de los candidatos.....	42
Proceso de reclutamiento y selección de personal virtual .....	44
La comunicación y la comunicación virtual .....	46
La entrevista como técnica de reclutamiento en los contextos presencial y virtual .....	50
Tipos de entrevistas .....	52
Eficacia de la entrevista .....	53
Metas de Reclutamiento en el Centro de Servicios Compartidos .....	54
Proceso de Motivación del departamento de Reclutamiento y selección en el centro de servicios compartidos.....	56
Rotación del personal. ....	56
Ventajas del reclutamiento Línea: .....	58
Habilidades Blandas:.....	59
Habilidades Duras: .....	60
Lenguaje no verbal.....	61
Competencia Paralingüística:.....	62
Segmentación del mercado .....	64
Comunicación interna y externa: .....	65
<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>66</b>
Enfoque de la Investigación .....	66
Diseño de la Investigación.....	67
Muestra .....	69
Criterios de inclusión y exclusión.....	71
Criterios de inclusión .....	71
Criterios de Exclusión:.....	72
Variables de Análisis .....	72
Instrumentos .....	74
Procesos para la recolección y análisis de datos.....	75
Proceso de Recolección de Datos .....	75
<b>CAPITULO IV: ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>78</b>
Análisis de resultados de la aplicación de los cuestionarios .....	78
Análisis de resultados de la aplicación de la Entrevista .....	104

CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	116
Conclusiones.....	116
Recomendaciones.....	119
CAPITULO VI: PROPUESTA .....	123
Objetivo General.....	123
Objetivos Específicos .....	123
Importancia.....	124
Justificación: .....	124
Capacitaciones .....	126
Capacitación Microsoft Teams:.....	127
Objetivos de la capacitación: .....	127
Objetivos de la capacitación: .....	130
Plan de la Capacitación .....	132
Estructura de la Capacitación.....	134
.....	138
Presupuesto .....	139
Evaluación.....	139
Incorporación de ideas de mejora a reuniones diarias .....	141
Programa de premiación y certificación de capacitaciones .....	142
Buenas prácticas para realizar una entrevista virtual: .....	147
Conclusiones de la propuesta .....	148
ANEXOS .....	150
Anexo 1.....	150
Anexo 2.....	152
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	155

## INDICE DE FIGURAS

Ilustración 1. Cambios durante el 2020.....	10
Ilustración 2. Organigrama Centro de Servicios Compartidos .....	22
Ilustración 3. Procesos de Gestión Humana .....	24
Ilustración 4. Organigrama de Recursos Humanos .....	25
Ilustración 5 Modelo de requisición de empleo .....	30
Ilustración 6. Modelo de requisición de empleo en el Centro de Servicios Compartidos .....	32
Ilustración 7. Selección de personal como comparación .....	36
Ilustración 8. Pasos para un proceso de selección exitoso.....	37
Ilustración 9. Causas de Rotación de Personal .....	57
Ilustración 10. Habilidades siglo XXI.....	60
Ilustración 11. Nuevas tecnologías como protagonistas .....	93
Ilustración 12. Candidatos que desean utilizar métodos virtuales.....	103
Ilustración 13. Candidatos que están utilizando métodos virtuales.....	103

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Lista de Entrevistados.....	70
Tabla 2. Variables de análisis de la investigación.....	72
Tabla 3. Frecuencia de entrevistas virtuales.....	79
Tabla 4. Consideraciones de los empleados con respecto a las entrevistas virtuales.....	80
Tabla 5. Frecuencia de capacitación virtual.....	81
Tabla 6. Tiempo de aplicación de entrevistas virtuales y presenciales.....	83
Tabla 7. Razones por las cuales el tiempo de aplicación es diferente entre una entrevista presencial y una virtual.....	84
Tabla 8. Ventajas de las entrevistas Virtuales.....	86
Tabla 9. Desventajas de las entrevistas Virtuales.....	87
Tabla 10. Herramientas virtuales para realizar entrevistas.....	90
Tabla 11. Inconvenientes durante las entrevistas virtuales.....	92
Tabla 12. Reducción de tiempos por medio de entrevistas virtuales.....	95
Tabla 13. Ventajas competitivas que generan las entrevistas virtuales.....	96
Tabla 14. Contrataciones Presenciales y Virtuales en El Centro de Servicios Compartidos.....	98
Tabla 15. Contrataciones Presenciales y Virtuales en El Centro de Servicios Compartidos.....	98
Tabla 16. Diferencias entre entrevistas virtuales y presenciales.....	99
Tabla 17. Experiencia con entrevistas virtuales.....	100
Tabla 18. Preferencias de los entrevistadores.....	101
Tabla 19. Beneficios de las entrevistas Virtuales - Entrevista.....	105
Tabla 20. Desafíos de las entrevistas virtuales - Entrevista.....	105
Tabla 21. Alcances de las entrevistas virtuales - Entrevista.....	106
Tabla 22. Desventajas de las entrevistas Virtuales - Entrevista.....	108
Tabla 23. Herramientas digitales para entrevistas.....	110
Tabla 24. Entrevistas virtuales como ventaja competitiva.....	110
Tabla 25. Disminución de tiempo con entrevistas virtuales.....	112
Tabla 26. Preferencias entre entrevistas virtuales o presenciales.....	113
Tabla 27. Áreas de mejora con respecto a la selección de personal por medios virtuales.....	114
Tabla 28. Cronograma capacitación de Microsoft Teams.....	127
Tabla 29. Contenido de la capacitación de Microsoft Teams.....	127
Tabla 30. Calendario de capacitación de Microsoft Teams.....	128
Tabla 31. Temas de Capacitación.....	131
Tabla 32. Plan de Capacitación.....	132
Tabla 33. Estructura de la primera sesión de capacitación.....	134

Tabla 34. Estructura de la segunda sesión de capacitación .....	134
Tabla 35. Estructura de la tercera sesión de capacitación.....	135
Tabla 36. Estructura de la cuarta sesión de capacitación .....	136
Tabla 37. Estructura de la quinta sesión de capacitación .....	136
Tabla 38. Cronograma de la capacitación.....	137
Tabla 39. Calendario de Capacitación Habilidades blandas y Paralingüísticas.....	138
Tabla 40. Presupuesto del proceso de capacitación.....	139
Tabla 41. Evaluación del facilitador de Capacitación.....	140
Tabla 42. Evaluación de la capacitación .....	141
Tabla 43. Calendario de reuniones diarias.....	142
Tabla 44. Certificados por completar la capacitación:.....	143
Tabla 45. Certificado al mejor participante de la capacitación: .....	144
Tabla 46. Certificado por completar capacitación de Microsoft Teams .....	145
Tabla 47. Guía de preguntas para entrevistas virtuales.....	146
Tabla 48. Guía de buenas prácticas durante las entrevistas virtuales .....	147

## INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1. Frecuencia con la que se realizan entrevistas virtuales .....	79
Gráfico 2. Consideraciones de los empleados con respecto a las entrevistas virtuales .....	80
Gráfico 3. Frecuencia de capacitación virtual .....	82
Gráfico 4. Tiempo de aplicación de entrevistas virtuales y presenciales .....	83
Gráfico 5. Herramientas virtuales para realizar entrevistas .....	91
Gráfico 6. Inconvenientes durante las entrevistas virtuales .....	92
Gráfico 7. Reducción de tiempos por medio de entrevistas virtuales.....	95
Gráfico 8. Experiencia con entrevistas virtuales .....	100
Gráfico 9. Preferencias de los entrevistadores .....	102

## **CAPÍTULO I: PROBLEMA**

En este apartado se presentan los aspectos generales de la investigación, el propósito del estudio, el problema que se pretende analizar, se muestran detalladamente los objetivos, justificación en donde se explica la razón por la cual se realiza el proceso, así como antecedentes relacionados que brindan aportes al proyecto.

### **Planteamiento del Problema**

La tecnología se ha vuelto parte fundamental de la vida diaria de las personas tanto a nivel laboral como personal. En los últimos años, los avances en los métodos de comunicación han permitido el contacto entre individuos que se encuentran a largas distancias incluso en diferentes partes del mundo, sin embargo, dentro de sus limitaciones se localiza la dificultad de capturar el lenguaje no verbal, expresiones y gestos que se pueden identificar solamente estando frente a frente. El personal de recursos humanos al tener una necesidad de socialización innata ve esta ausencia de comunicación no verbal como limitantes para contratar a una persona por medio de una entrevista virtual.

De acuerdo con una publicación realizada en la página web de la escuela de negocios ESAN 2019 indica que: “Muchas empresas hoy en día apuestan por el campo digital para la selección de personal. La inmediatez y la facilidad de interactuar con los candidatos potenciales es una gran ventaja para el área de Recursos Humanos” (párr.1).

La tecnología de comunicación trae consigo el fortalecimiento de relaciones sociales que los usuarios pueden desarrollar desde diferentes plataformas como chats, grupos, páginas y aplicaciones que están siendo utilizadas por empleadores como una herramienta y medio en el proceso de reclutamiento, selección y capacitación del talento humano.

Se ha vuelto necesario avanzar en el ámbito tecnológico y es fundamental conocer factores claves para el crecimiento, así como la búsqueda de mecanismos y medidas que promuevan una mayor competencia, mediante la reducción de costos y el fortalecimiento de la competitividad. Por lo tanto, esta investigación hace referencia al potencial que tienen las entrevistas virtuales en una empresa internacional como el Centro de Servicios Compartidos la

cual cuenta con tecnología avanzada y procesos establecidos que facilitan el orden y ayuda a identificar las ventajas.

Según lo indica el periódico La República.net (2021), citando a Solano (2020), donde resaltan que es importante: “probar el audio y la cámara de la computadora, ser puntual al conectarse, tener información sobre la empresa y llevar a cabo el proceso en un ambiente tranquilo, sin ruido ni interrupciones” (La Republica.net 2021 p. 01).

De acuerdo con lo anterior, dentro de los problemas principales que enfrentan los reclutadores en una entrevista virtual es el comportamiento inesperado de la conexión a internet, los candidatos pueden sufrir fallas tecnológicas e interrumpir la conversación rompiendo el hilo de la comunicación y la desventaja que crea este tipo de conferencia para el aplicante es que pierde la oportunidad de conocer las instalaciones de su posible lugar de trabajo.

El Centro de Servicios Compartidos ha establecido una meta interna para lograr contrataciones en al menos 30 días, esto para satisfacer las necesidades que tienen cada uno de los equipos, si un equipo tiene menos personal del que debería la carga laboral recae sobre los empleados afectando el ambiente interno en el Centro de Servicios Compartidos, por lo cual contratar nuevos empleados en un tiempo menor se vuelve una gran necesidad.

Cuando se inicia un proceso de reclutamiento y entrevistas a los posibles candidatos, existe la posibilidad de que el postulante no tenga disposición inmediata para trasladarse hasta el lugar de trabajo o el lugar asignado para la conversación, por lo que algunas ocasiones la empresa agenda entrevistas con tiempo muy lejano retrasando así el tiempo de contratación.

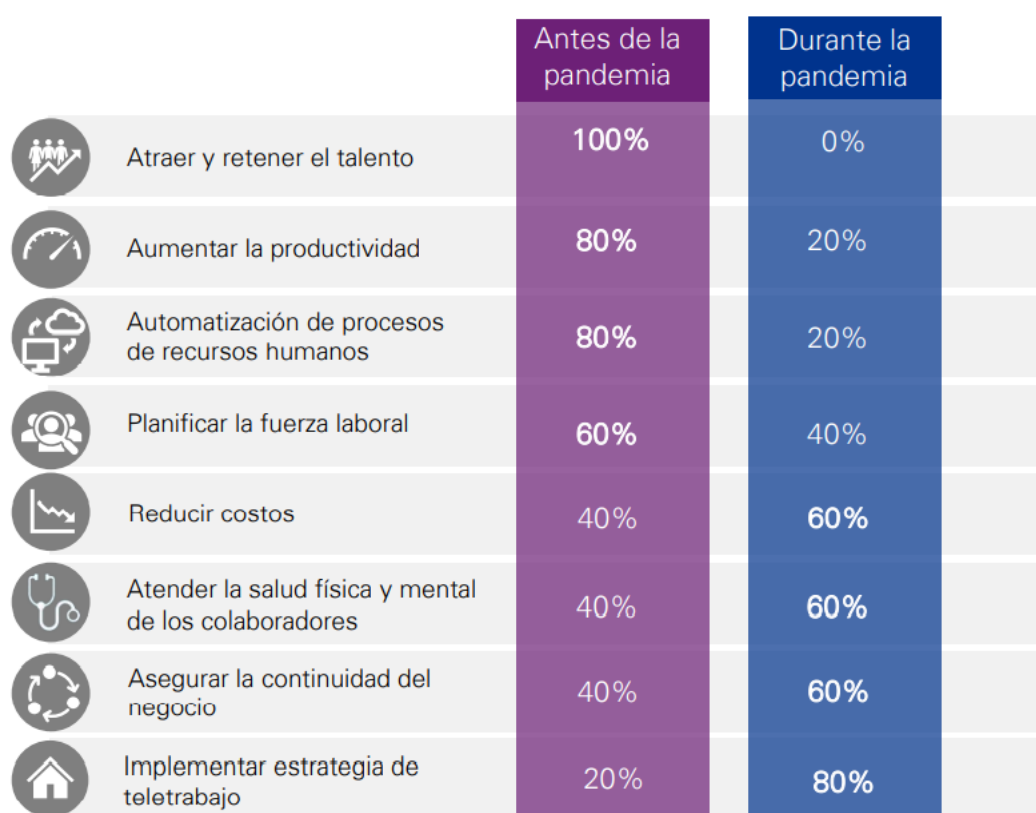
Según una publicación realizada por KPMG (2020), titulada Gestión estratégica del talento ante la nueva realidad, destaca los cambios que han tenido que realizar las empresas y las personas en general para sobrevivir a la crisis del 2020 y adaptarse a los cambios, respecto a esto se menciona lo siguiente:

La situación coyuntural ha cambiado el mapa cotidiano, de prioridades individuales y estilos de vida. Con incertidumbre y ambigüedad rodeando el clima de negocios, hoy las

organizaciones reconsideran sus estrategias para reaccionar y hacerle frente a la nueva normalidad, asegurando así la continuidad de su negocio. Esto implica que, en algún plazo, sea corto, mediano o largo, la consideración de nuevas prácticas, políticas, procesos y procedimiento, que marquen la pauta para el diseño de nuevas estructuras organizacionales (p.07)

A continuación, se muestra una imagen de las adaptaciones que según Manpower han sufrido las empresas durante el 2020:

Ilustración 1. Cambios durante el 2020



Tomada de KPMG Costa Rica (2020)

De la mano con el último aspecto mencionado, en donde se puede observar un aumento del 60% está el teletrabajo, este punto en específico delimita las entrevistas presenciales, si una persona trabaja desde su casa no puede realizar estas por lo que es necesario recurrir a los métodos virtuales para no extender los tiempos.

Consecuentemente, es preciso establecer la pregunta de la presente investigación, la cual queda delimitada de la siguiente forma:

¿Cuál es el potencial que muestran las entrevistas virtuales como método de selección de talento humano para el Centro de Servicios Compartidos en Costa Rica para el primer cuatrimestre del 2021?

### **Delimitación temática, espacial y temporal.**

El tema principal de investigación se relaciona con la virtualidad, el cual es durante el 2021 un tema del diario vivir, sin embargo, para este estudio solo se abarca el tema de entrevistas virtuales dejando fuera cualquier otro tema relacionado a este ámbito.

Con respecto al espacio de estudio, se enfoca directamente al departamento de reclutamiento y selección de la empresa Centro de Servicios Compartidos.

El tiempo de investigación se basa en los primeros cuatro meses del 2021, en donde la investigación se realiza por medio de entrevistas y cuestionarios aplicados a los integrantes del departamento anteriormente mencionado.

### **Objetivos de la Investigación**

#### Objetivo general

- Analizar el potencial de las entrevistas virtuales como método de selección de talento humano para el Centro de Servicios Compartidos en Costa Rica en el primer cuatrimestre del 2021

#### Objetivos específicos

- Identificar los alcances y las limitaciones de realizar entrevistas virtuales.
- Definir herramientas que faciliten la selección de talento humano de manera virtual.

- Identificar si la realización de entrevistas virtuales se relaciona con la disminución de tiempos en el proceso de contrataciones.
- Definir las preferencias que tienen los reclutadores con respecto a las entrevistas virtuales como método de selección de talento humano.

### **Justificación**

Esta investigación se enfoca en analizar el potencial de las entrevistas virtuales para la empresa el Centro de Servicios Compartidos en Costa Rica, la cual tiene bases sólidas en su proceso de contrataciones; sin embargo, durante los últimos meses debido a situaciones fuera del alcance de la empresa se ha tenido que realizar un cambio fundamental en el proceso de aplicación de entrevistas.

Debido a que el Centro de Servicios Compartidos es una empresa internacional con operaciones en el área de alimentos que cuenta con diferentes plantas de producción en el país, así como un departamento de servicios compartidos y la cual es altamente reconocida cuenta con sistemas de tecnología de comunicación avanzados, lo cual facilita los procesos virtuales para el trabajo diario o para el proceso de selección de talento humano.

Asimismo, la presente investigación brinda información sobre los beneficios y ventajas que pueden generar las entrevistas virtuales como parte del proceso estándar de selección de personal en la empresa, este tipo de cambio o implementación busca el ahorro de tiempo para reclutadores, así como también identificar áreas de mejora que sean necesarias para convertir este nuevo paso en un cambio exitoso.

Igualmente, esta investigación sirve como base para el desarrollo de indagaciones futuras para realizar mejoras en el proceso de reclutamiento en el Centro de Servicios Compartidos y además posicionar a la empresa como innovadora en material de reclutamiento y selección. En el mundo de la tecnología adaptarse a los cambios y aprender a identificar herramientas que ayuden a reducir tiempo se vuelve fundamental. Por esta razón, parte de la investigación se enfoca en identificar materiales que fortalezcan la implementación de entrevistas virtuales a largo plazo.

Adicionalmente, al analizar el potencial que genera la realización de este tipo de conversaciones para el Centro de Servicios Compartidos, se busca colaborar en la disminución de

tiempos y así lograr los objetivos principales que tiene la empresa con respecto a reclutamiento y selección.

A pesar de que la empresa cuenta con un proceso de contratación con bases sólidas se ha visto afectado por imprevistos a los cuales no ha estado preparada y se ha tenido que enfrentar a cambios drásticos. Según lo indica el Financiero en su periódico en línea “A raíz de esta situación las empresas con procesos de selección y reclutamiento abiertos decidieron establecer procedimientos atípicos para evitar poner en pausa el desarrollo del país” (El Financiero 13 de marzo 2020).

De la misma manera, KPMG et al. (2020):

Cabe rescatar que la comunicación constante, refleja un liderazgo transparente por parte de los altos directivos. Este tipo de liderazgo trae múltiples beneficios, ya que se ha comprobado que el ser humano no le gusta la incertidumbre y muchas veces prefiriere conocer las noticias, aunque sean negativas, pero siempre busca tener conciencia de la realidad y ser tomado en cuenta como parte del proceso de compartir información. El liderazgo transparente busca promover un ambiente saludable, busca generar seguridad, confianza y promover el compromiso, y esto a su vez repercute en la productividad de la empresa y en su cuenta de resultados; además demuestra interés y preocupación por el personal colaborador. Por el contrario, de no ser así, se pueden abrir espacios que provoquen sentimientos de inseguridad y con esto la creación de “falsas noticias” y descontento, por lo tanto, disminuye la productividad. (p.10).

Otra de las razones que motivan la investigación es conocer lo que opinan los altos ejecutivos de la empresa en estudio específicamente del área de recursos humanos sobre los beneficios que este proceso puede encontrar, así como desventajas y comunicarlas a sus subordinados para que se mantenga la tranquilidad o incluso calmar cualquier duda que tengan las personas que trabajan directamente con este proceso.

De esta manera, la investigación se enfoca en la recolección de datos relevantes para la creación de un impacto social en personas costarricenses que estén interesadas en iniciar un proceso de contratación en el Centro de Servicios Compartidos, así como también posicionar a la empresa en la mente de los empleados y posibles candidatos como un lugar accesible para solicitud

de empleos, aumentando así las posibilidades para encontrar personal cuando sea necesario esto aumenta también la base de datos que se puede generar para la empresa.

### **Antecedentes**

La presente investigación toma en cuenta estudios y aportes relacionados con el tema, elaborados por diferentes autores especialistas tanto a nivel internacional como nacional, para así tener mayor conocimiento sobre el objetivo del estudio.

Los cambios que afrontan las empresas en la actualidad conducen a analizar y distinguir diversas estrategias que le permitan optimizar sus procesos organizacionales de tal forma que se puedan considerar como competitivas e innovadoras.

En la publicación realizada por el Grupo ManPower Solutions denominada Encuesta Global de Preferencias del Candidato (2019) se señala que:

Desde 2014, las entrevistas a través de video han sido esenciales en nuestro trabajo con los clientes. En la medida que los candidatos pueden ser entrevistados desde su casa, amplía significativamente el pool de talento. Dada la extensión geográfica de Australia, la video entrevista permite que todos los candidatos potenciales sean entrevistados, independientemente de la ubicación. (p.10).

El autor expone la ventaja que ha logrado extraer de las entrevistas por video, las cuales han sido utilizadas desde el 2014 en Australia, conocer empresas que han tenido éxito con este método es de vital importancia para el presente estudio.

Además de esto Martin Gerente General de ManpowerGroup Solutions, España señala que:

En España, las entrevistas por videoconferencia van en aumento. Los empleadores creen que a través del video es más fácil identificar habilidades blandas al principio del proceso. Sin embargo, es importante analizar los resultados de estas entrevistas y determinar el impacto en la experiencia del candidato. (p. 09).

Según la misma investigación realizada por el Grupo ManPower Solutions, denominada encuesta Global de Preferencias del Candidato (2019) alrededor del 56% de los hombres y 44% de las mujeres entrevistadas prefieren tecnologías de videoconferencia.

De acuerdo con lo que se mencionó anteriormente se puede tomar como base para el análisis actual, ya que indica el impacto que han tenido las entrevistas virtuales durante los inicios del 2020, refleja que este método va creciendo y que se vuelve de gran utilidad para muchos.

En la investigación realizada por Abambari (2011) titulada Reclutamiento y selección de Personal como medio para optimizar el rendimiento laboral en la empresa Creaciones Rose de la ciudad de Quito con el fin de obtener el título de licenciatura en Ingeniero de empresas, en la Universidad Técnica de Ambato, Ecuador.

Como parte del objetivo principal, propuso mejorar el proceso de reclutamiento y selección en dicha empresa, en donde destacó la importancia de contar con personal capacitado para realizar el procedimiento tanto de reclutamiento como selección, concluyó que la elaboración de manuales es fundamental para el proceso de reclutamiento y selección.

Del mismo se desprende dos objetivos específicos que guían al autor a la obtención de resultados. En este caso el que mayor relevancia tiene para el actual proyecto es el de señalar pautas concretas para: reclutamiento, selección, contratación e inducción, elaboradas con el criterio técnico que la Facultad ha formado a sus egresados.

Como parte de las conclusiones resalta que: “el Departamento de Talento Humano, al que se analizó a profundidad, no dispone de un procedimiento técnico para seleccionar al personal, ocasionando una serie de problemas cuyo resultado es no disponer de personal preparado y competente” (p.87).

De la misma manera, se destaca que una de las recomendaciones que realizó como parte del problema que analizó es: “establecer un mecanismo adecuado para seleccionar talento humano, que se ajuste a los requerimientos y exigencias de la empresa, que contenga un procedimiento eficaz y que posibilite que el personal posiblemente contratado, desarrolle todo su potencial poniéndolo a disposición de la empresa”. (p.90).

En el presente estudio muestra una relación con el análisis anterior ya que se refiere a la importancia de crear manuales para los procesos, lo cual se vuelve de suma importancia, pues siendo las entrevistas virtuales una variación del modelo estándar de selección de personal es

indispensable la elaboración de manuales para que los reclutadores posean una guía para realizar con éxito sus procesos virtuales.

Grazzo (2012), en su trabajo de grado universitario de la Universidad de Guayaquil Ecuador, de la facultad de Ciencias Económicas titulada Selección de Personal y su relación en el Rendimiento Laboral en Empresa Loupitt S.A. de la ciudad de Guayaquil.

Presenta como principal objetivo determinar la influencia que tiene la Selección de Personal con el Rendimiento Laboral de los trabajadores, con un enfoque cuantitativo, y diseño no experimental transversal.

Además, como conclusión a los resultados analizados para responder su principal objetivo destaca lo siguiente:

La selección de personal influye en el individuo si éste es apto o no para ejercer determinado puesto de trabajo; el perfil del empleado es lo que va a determinar su excelente rendimiento dentro su puesto de trabajo, acompañado de los beneficios que la empresa les brinde y la cultura que se esté manejando dentro de la compañía. (p. 95)

La investigación anterior hace referencia a la importancia que tiene el paso de la selección para una empresa, por lo cual se convierte en un punto importante a destacar en la actual investigación, ya que ayuda a resaltar lo indispensable que se vuelve una buena planeación y los métodos que se utilizan, este punto en específico en el proceso de contratación afecta no solo el aspecto relacionado con recursos humanos, sino al comportamiento o desempeño que pueda llevar a cabo después de la contratación.

En una empresa como el Centro de Servicios Compartidos, reconocida a nivel internacional y con manejo de tecnologías de alta calidad se vuelve necesario que los nuevos integrantes posean conocimientos profundos de tecnologías y este conocimiento se puede ir detectando desde que se agenda una entrevista en este caso de manera virtual, ya que dentro de sus labores diarias puede ser necesario que se comunique con personas de distintos países y para eso debe sentirse cómodo utilizando las nuevas herramientas de comunicación.

Cancinos (2015), en su tesis para optar por el grado de Licenciatura en Psicología Industrial en la Universidad Rafael Landívar titulada, Selección de Personal y Desempeño Laboral dicha investigación se hizo con carácter cuantitativo con un diseño cuasiexperimental cuyo objetivo general era determinar la relación que tiene la selección de personal con el desempeño laboral.

La autora Cancinos et al. menciona “que la entrevista es un sistema de comunicación ligado a otros sistemas en función de cinco elementos; fuente, transmisor, canal, instrumento para descifrar y destino, es decir el entrevistador y el entrevistado ambos dependen de la dirección de la comunicación”. (p. 25).

Además, como parte de las recomendaciones acerca de su investigación resaltó que: “realizar entrevistas de trabajo implementando preguntas para obtener información personal, familiar y actitudinal de los candidatos al puesto de trabajo, y dedicarle a la entrevista de trabajo un mayor tiempo para poder indagar en los temas de interés”. (p. 68).

El aporte realizado por Cancinos et al. Como se mencionó anteriormente habla sobre la importancia de las entrevistas, así como también los instrumentos o herramientas que se utilizan durante las misma. De igual forma resalta el papel que cumple el entrevistado como el entrevistador, dentro de la presente investigación se pretende analizar el potencial que tienen las entrevistas virtuales para evitar el traslado de personas a distintos lugares o incluso para la disminución de tiempos, por eso es importante analizar el papel que juega cada uno de los participantes del proceso de selección de personal.

Así mismo, en corrientes nacionales se destacan distintos autores que han llevado a cabo investigaciones que influyen y a su vez alimentan directamente la presente investigación entre ellos encontramos los siguientes:

Cascante, Castro y Saborío (2014), en su tesis para obtener el título de Licenciatura en Dirección de Empresas en la Universidad de Costa Rica titulada, Desarrollo y fortalecimiento de la gestión de recursos humanos en la empresa Curtiss Wright Costa Rica, S.A

Como parte de su objetivo principal busca elaborar una estrategia de gestión de recursos humanos en la empresa Curtir Wright Costa Rica, mediante el análisis de enfoques teóricos modernos, para fortalecer la gestión de recursos humanos y su papel estratégico en la empresa.

Lo establecido anteriormente mantiene una relación con el estudio actual, considerando que ambas investigaciones se enfocan en analizar enfoques modernos para identificar mejoras por aplicar al departamento de recursos humanos.

Finalmente utilizando un enfoque cualitativo concluye que:

Es evidente que la gestión de recursos humanos constituye una función sustancial en relación con el crecimiento de cualquier organización, por este motivo, todo esfuerzo enfocado en fortalecer o desarrollar esta gestión tendrá impacto en los colaboradores y su desempeño diario dentro de la empresa, lo que deriva mayor éxito organizacional. (pg. 232).

Este aporte se relaciona directamente con la presente investigación, ya que evidencia que la gestión de recursos humanos constituye una función sustancial para el crecimiento de las empresas y fortalecimiento del desarrollo en los colaboradores esto por tanto que el análisis y la facilitación de procesos para que los empleados logren cumplir sus metas de manera satisfactoria ayuda al mejoramiento del ambiente laboral, el cual es fundamental en esta investigación identificar el potencial que pueden tener las entrevistas virtuales para el Centro de Servicios Compartidos y los beneficios que puede traer para los colaboradores que ejercen papeles de reclutamiento.

Ortega (2011), en su tesis para obtener el título de Licenciatura en administración Pública en la Universidad de Costa Rica titulada Propuesta de Creación de un Sistema de Reclutamiento y Selección de Personal por Competencias para la Cooperativa de Empleados del Banco Popular y Desarrollo Comunal Coopebanpo RL, destaca como objetivo principal proponer un Sistema de Reclutamiento y Selección de Personal por Competencias para Coopebanpo, busca dar solución al problema planteando con un enfoque cualitativo y con la aplicación de herramientas y metodología espera identificar ventajas y desventajas del actual proceso que emplea Coopebanpo.

Finalmente, como parte de las recomendaciones de este estudio, se menciona que es importante identificar ventajas y desventajas del proceso de reclutamiento y selección que emplea Coopebanpo.

El estudio realizado por Ortega et al., expone que el correcto análisis de los procesos actuales de una empresa puede llevar a encontrar beneficios que antes se desconocían, de este modo con la presente investigación se pretende analizar los procedimientos utilizados para las contrataciones y encontrar mejorarlo para el mismo.

Según la publicación realizada en la página oficial de la Cámara Costarricense Norteamericana de Comercio por sus siglas AmCHAM Costa Rica (2020), indica que:

Hay dos aspectos fundamentales para que todo el proceso de reclutamiento se desarrolle de manera óptima, contar con las herramientas tecnológicas idóneas y mantener una buena comunicación con los candidatos. También hay que tener presente que las entrevistas virtuales la misma importancia que las presenciales y no se deben descuidar los detalles, desde la puntualidad como la coordinación con todas las partes que intervienen en el proceso. (p.01)

Dicha publicación aporta información relevante a la investigación, ya que revela la similitud de una entrevista virtual como para una personal, y adicionalmente este proceso va de la mano con los favoritismos que tienen los posibles candidatos, así como la funcionalidad que tenga para ellos, para encontrar maneras de completar todos los pasos de reclutamiento y selección de personal con la mayor cantidad de beneficios tanto para postulantes como para reclutadores. De igual manera, resalta que los cuidados que se han devengado durante muchos años para las entrevistas en persona deben ser los mismos que para una por medios tecnológicos.

### **Proyecciones**

La presente investigación tiene como proyección identificar el potencial de las entrevistas virtuales en el Centro de Servicios Compartidos Costa Rica durante el 2021. Según Hernández et al. (2014), “Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”. (p.92)

El propósito es explicar que tan efectiva puede resultar la implementación de la tecnología como parte esencial de las entrevistas como herramienta principal para la selección de nuevo

talento humano para la empresa, dentro de los logros que se espera tener con esta investigación se encuentran los siguientes:

- Se busca identificar las posibles ventajas competitivas, que ayuden a posicionar a la empresa como una compañía innovadora en materia de reclutamiento y selección de talento humanos.
- Además, se propone encontrar distintas soluciones a las limitaciones que pueden generar las entrevistas virtuales.
- Otro de los logros que se buscar alcanzar con esta investigación es volver este método parte del proceso estándar a largo plazo en la empresa.
- Así como también se espera analizar si la implementación de este método ayuda a reducir los tiempos de contratación en el Centro de Servicios Compartidos Costa Rica.

#### **Alcances y limitaciones:**

La presente investigación tiene como objetivo analizar el potencial que tienen las entrevistas laborales por medios virtuales en el departamento de reclutamiento y selección del Centro de servicios compartidos en Costa Rica. La empresa por ser multinacional cuenta con sedes en diferentes países del mundo sin embargo para este estudio se estará analizando únicamente el proceso a nivel nacional, por lo que el alcance del proyecto es a nivel costarricense y dentro del departamento previamente establecido.

Cabe mencionar que la principal limitación para este análisis fue la política de privacidad de la empresa y la presencia de estafas realizadas con publicidad de entrevistas virtuales falsas, la empresa corre el riesgo de que si se expone ante el público en general este método, las personas que realizan este tipo de engaños puedan utilizar el nombre de la compañía para engañar a muchas personas, por tal motivo la empresa solicitó que el nombre real no sea mencionado durante la investigación y en su lugar se utiliza un seudónimo.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEORICO**

En este capítulo se definirán los conceptos básicos para la comprensión del estudio, se mostrarán temas necesarios de conocer para entender los análisis de los datos, así como también aspectos que brindan información necesaria para realizar una propuesta final según la información obtenida. Se exponen procesos actuales de la empresa, cambios que han tenido que enfrentar debido a la virtualidad y su importancia.

También se presentan temas relacionados con las entrevistas, habilidades necesarias de manejar y procesos que deben seguir los reclutadores expertos para completar su trabajo día a día que ayuda a la mejor comprensión del presente análisis, para iniciar el capítulo se expone la situación actual de la empresa.

### **Análisis Situacional de la empresa y su departamento de reclutamiento y selección**

La empresa en estudio Centro de Servicios Compartidos, cuenta con un departamento de reclutamiento y selección, el cual ha sufrido cambios durante el 2020 y 2021 los cuales se exponen a continuación.

El proceso de reclutamiento y selección que realiza la empresa es tanto a nivel de profesionales de servicio como operarios y obreros, el proceso estándar que utilizan para las contrataciones es realizar entrevistas presenciales a los postulantes del puesto una vez que los reclutadores hayan seleccionado a los mejores candidatos, sin embargo, a causa de fuerzas mayores se tuvieron que trasladar a entrevistas virtuales sin un conocimiento previo. Este método inició como un plan contingente debido a la pandemia del 2020, sin embargo, no existía preparación previa y se debió improvisar.

El plan de entrevistas virtuales es temporal se pretende volver a entrevistas presenciales en cuanto las situaciones nacionales e internacionales así lo permitan.

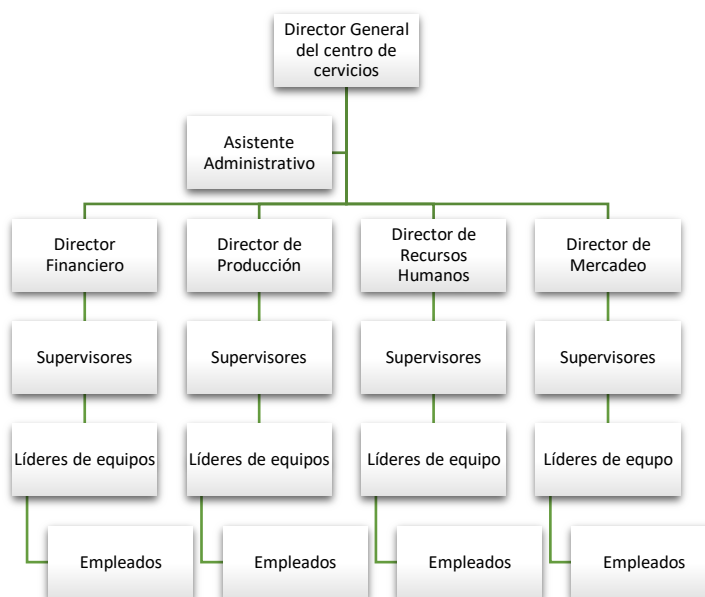
## FODA Centro de Servicios Compartido

<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Solvencia económica</li> <li>• Infraestructura adecuada</li> <li>• Capital intelectual y humano adecuado</li> <li>• Posicionamiento en mercados internacionales.</li> <li>• Ubicación estratégica de sus centros de servicio.</li> <li>• Calidad en su producto.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidación de la empresa en el mercado como la mejor</li> <li>• Fortalecimiento de los nexos comerciales con sus distintos clientes para conseguir su lealtad</li> <li>• Debilitar a la competencia por la obtención de materia prima de primera calidad</li> <li>• Alianza con otras empresas</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación interna estancada</li> <li>• Resistencia hacia cambios.</li> <li>• Inventario alto de productos en rojo</li> <li>• Demasiado desperdicio de producto en devolución</li> <li>• Especialización a poco personal</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exigencia del cliente, para establecer la trazabilidad en los productos que compra.</li> <li>• Niveles de competencia elevados para la obtención de materia prima de primera calidad.</li> <li>• La continuidad de la crisis económica provoca una baja en la demanda de los productos.</li> </ul>

Fuente: Centro de Servicios Compartido (2021)

## Organigrama del Centro de Servicios Compartido

Ilustración 2. Organigrama Centro de Servicios Compartidos



Fuente: Centro de Servicios Compartido (2021)

## **Departamento de Recursos Humanos**

Según Aguilar (2014), citando a Dessler y Varela (2011), quienes definen la administración de recursos humanos como “Las prácticas y políticas necesarias que se utilizan para manejar las relaciones personales de la función gerencial. Las cuales consisten en reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, brindar un ambiente de trabajo seguro, hacer uso del código de ética, dar un trato justo 11 a cada trabajador de la empresa.” (p.10)

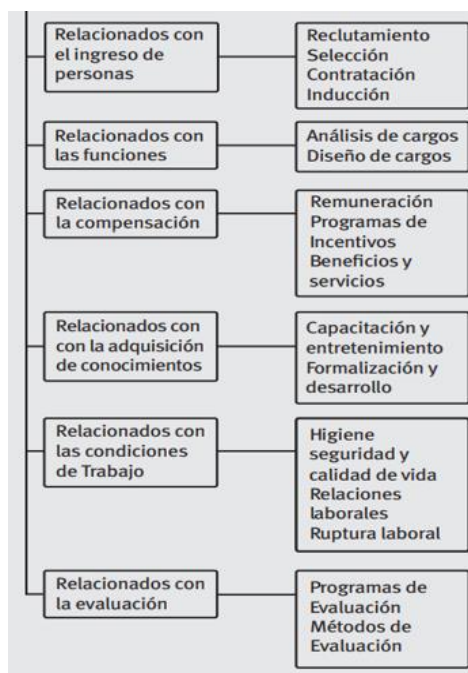
Además, Aguilar et al. (2014) expone que algunas de las tareas realizadas por los departamentos de recursos humanos en general son las siguientes:

- Realización de los análisis de puestos (se determina la función de cada trabajador).
- Planeación de las necesidades de personal y reclutamiento de los candidatos para cada puesto.
- Selección de los candidatos para cada puesto.
- Aplicación de programas de inducción y capacitación para los trabajadores de primer ingreso.
- Evaluación del desempeño.
- Administración de los sueldos y salarios.
- Proporción de incentivos y prestaciones.
- Comunicación (entrevistar, asesorar y disciplinar al personal que lo requiera).
- Capacitación y crecimiento de los trabajadores actuales.
- Fomentación del compromiso de los trabajadores con la empresa. (p.11).

Las tareas mencionadas anteriormente, se pueden considerar como algunas de las responsabilidades que pueden desarrollar las personas dentro de este departamento en una empresa en general.

Según Aguilera (2011), la forma en que se destruyen las tareas de un departamento de recursos humanos puede verse de la siguiente forma:

Ilustración 3. Procesos de Gestión Humana

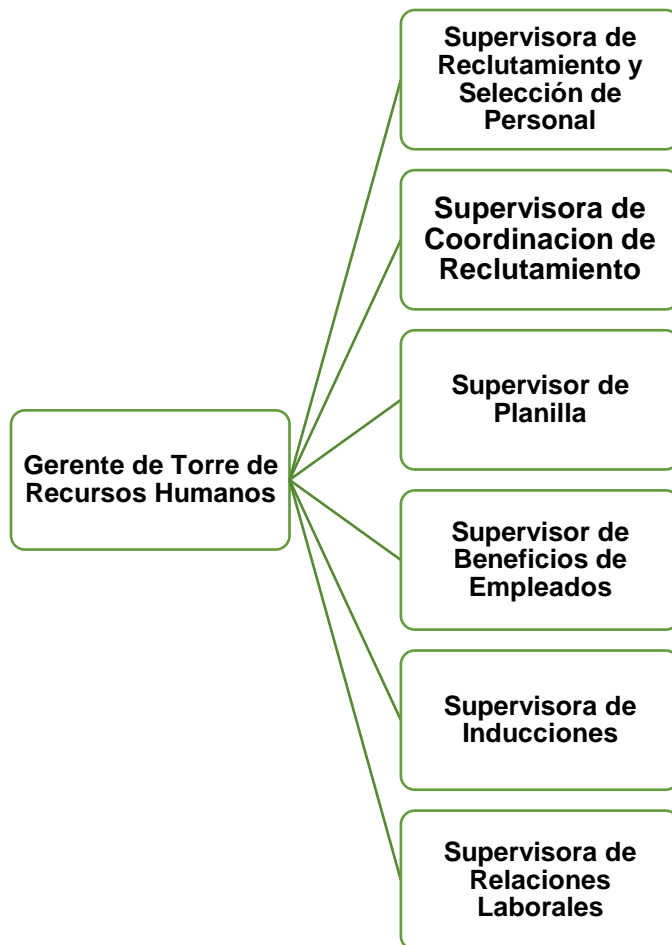


Según Aguilera et al. (2011), citando a Chiavenato (2002), destaca lo siguiente sobre la importancia del departamento de recursos humanos.

La gestión del talento humano requiere el manejo eficiente de gran cantidad de información, especialmente porque la toma de decisiones en esta actividad es fundamental para el logro de los objetivos organizacionales. Según Chiavenato (2002) la gestión del talento humano requiere la utilización de diversas bases de datos interconectadas que permitan obtener y almacenar datos de diferentes niveles de complejidad, entre las bases de datos más importantes que se requieren están: registro de personal, registro de cargos, registro de secciones, registro de remuneración, registro de beneficios, registro de entrenamiento, registros de candidatos, registros médicos y otros que requiera la organización. (p.145).

## Departamento de Recursos Humanos en el Centro de Servicios Compartidos

Ilustración 4. Organigrama de Recursos Humanos



Fuente: Marín (2021)

De acuerdo con la distribución anterior, el departamento en estudio para esta investigación es el de Reclutamiento y selección de personal, a continuación, se desglosan las actividades que realiza este departamento:

- Preparación de descripción de puestos para realizar publicaciones de vacantes en la página oficial de la empresa.
- Recepción de currículos y lectura de estos.
- Selección de mejores currículos.

- Entrevista inicial con candidatos preseleccionados.
- Agendar entrevista con gerentes contratantes.
- Creación de ofertas laborales.
- Completar pasos de preempleo establecidos por la empresa.

## **Reclutamiento**

El reclutamiento de personal es uno de los procesos que dentro de los contextos organizacionales se realiza para dotar de personal a una determinada organización. Generalmente, este proceso se relaciona con el crecimiento organizacional, la rotación de personal, movimientos internos, entre otros, que generan la búsqueda de candidatos aptos para ocupar un determinado puesto.

Con base en lo anterior, se evidencia que el proceso de reclutamiento debe iniciar con un análisis de las necesidades de contratación, las cuales pueden estar fundamentadas en aspectos tales como la apertura de negocios, despido, renuncias. Es por ello que ante la necesidad de una nueva contratación se debe establecer un perfil de la persona que se desea contratar para llenar una determinada vacante.

De acuerdo con Arias (2012), los procesos de reclutamiento de personal cumplen objetivos específicos, a saber:

Divulgar y ofrecer al mercado de recursos humanos oportunidades para la generación de empleo.

Proveer a la empresa de un número de candidatos que cumplan con los requisitos mínimos para suplir puestos vacantes.

Construir y mantener un banco actualizado de posibles candidatos, tomando como base la preselección de currículos, de forma tal que la institución siempre cuente con posibles candidatos en el momento que surja necesidad de contratar. (p. 15)

Desde esta perspectiva, los departamentos de recursos humanos, cuando se encuentran frente a la necesidad de atraer personas para su contratación pueden hacer uso de formas de

contratación internas, externas o mixtas. Son las necesidades de la organización las que determinarán las acciones que este departamento debe realizar. Sobre esto Romero (2016) plantea lo siguiente:

...existen dos tipos de formas de reclutar personal claramente diferenciadas, de las cuales la empresa debe decidir si apuesta por una o por otra. Una de ellas es el reclutamiento interno, a través del cual la organización busca a su candidato dentro de la propia empresa, y por otro lado la empresa puede apostar por el reclutamiento externo, donde buscará a su candidato ideal fuera de la organización. Ambas fuentes de reclutamiento tienen sus ventajas e inconvenientes, y dependiendo de diferentes factores, será conveniente recurrir a una fuente o a otra. (p.10).

### **Reclutamiento Interno**

Sobre los procesos de reclutamiento interno, Saiz (2016), citando a Aguirre (2000), destaca lo siguiente:

El reclutamiento interno se da cuando los candidatos reales o potenciales se encuentran dentro de la propia organización, esto es, se busca en el interior de la misma candidatos potencialmente cualificados para ocupar el puesto vacante bien sea mediante traslado o promoción (p.12).

Sobre esto, Espinosa y Tigse (2012) mencionan que:

El primer paso del reclutamiento interno es empezar con la invitación a los empleados que cumplen con el perfil real, para realizar una preselección y esto disminuye la necesidad de familiarizar al empleado con su nuevo entorno, es suficiente dar una inducción de sus nuevas funciones y responsabilidades sin tener que introducirlo a la cultura organizacional. (p.10).

En esta línea Romero (2015) expone que este tipo de reclutamientos, en la mayoría de los casos puede generar que los colaboradores se motiven, mejoren su formación, a fin de ser promocionados, siempre y cuando la posibilidad de ascenso sea un incentivo que le motive. (p.10)

Este autor identifica algunas ventajas y desventajas en relación con los procesos de reclutamiento interno, al respecto menciona como ventajas: el bajo coste económico para la empresa, las capacidades, habilidades y conocimientos del colaborador ya son conocidos y este no requiere de tiempo de adaptación a la cultura organizacional. Respecto a las desventajas menciona la necesidad que muchas veces tienen las organizaciones de contar con personal con potencial de desarrollo, así como el contar con nuevas ideas para el crecimiento organizacional y por último indica la posibilidad de conflictos internos entre compañeros que quieran ocupar el puesto. (pp. 10-11).

### **Reclutamiento Externo**

De acuerdo con Saiz et al 2016 citando a Velero (2010), “se trata de ocupar una vacante con personas ajenas a la organización, estos candidatos pueden encontrarse bien en otras organizaciones o bien estar disponibles en el mercado laboral y son atraídas mediante las técnicas de reclutamiento aplicadas”. (p.13).

Siguiendo esta perspectiva Romero (2016) expone que:

Este tipo de reclutamiento tiene una ventaja primordial, y es la adquisición de personal nuevo, con nuevas y frescas ideas para la organización. En determinadas ocasiones los departamentos de Recursos Humanos eligen el reclutamiento externo para poder tener un mayor abanico de posibilidades de elección de candidatos, aunque esto suponga un mayor coste económico y una mayor dedicación para la búsqueda y para la integración del nuevo trabajador. (p.11).

De acuerdo con Espinosa et al. (2012), este proceso en particular presenta algunas desventajas de importancia en la organización en el tanto resulta más costoso, complejo, toma más tiempo y no se tiene certeza de que la persona que ocupará dicho puesto permanecerá en el por mucho tiempo. (p.10).

Sánchez (2012) menciona que, en los procesos de reclutamiento externo, los departamentos de recursos humanos recurren a algunas técnicas que facilitan este proceso. Sobre esto indica que en muchos casos se consulta las bases de datos de candidatos anteriores. Como segunda técnica menciona las convocatorias por medio de anuncios colocados en medios de comunicación estratégicos o paginas institucionales que aseguren una buena visibilidad del puesto vacante. Por

último, menciona la consideración de los candidatos que han sido recomendados, esta es una técnica no muy recomendada para ser implementada. (pp.36-40).

Actualmente, las fuentes que son mayormente utilizadas en los procesos de reclutamiento son las páginas de internet, pues ofrecen una gama extensa de herramientas en distintos portales con acceso a base de datos de oferentes. Estas herramientas han demostrado su utilidad pues considerando que los procesos de reclutamiento pueden ser costosos, estos abaratan los costos del proceso, ofrecen rapidez y un mayor alcance por medio de publicaciones o publicidad a través de sitios especializados que atraen a los candidatos. Considerando que este es un proceso previo a la selección, es importante que sea realizado de una forma adecuada, pues esto ayudará a la reducción de candidatos que no cumplan con las capacidades y requerimientos que el puesto demanda.

Al respecto Chiavenato (2011) menciona que:

...el proceso de selección es un mecanismo eficiente para aumentar el capital humano de las organizaciones. La mejor manera de lograrlo es enfocar la selección en la adquisición de las competencias individuales indispensables para el éxito de la organización (p.138).

### **Proceso de requisición de personal**

De acuerdo con Grados (2013), este proceso es fundamental para el reclutamiento y la selección de personal, pues define la forma específica del perfil que la organización requiere. En este se incorporan aspectos tales como el tipo de contrato, el sueldo, prestaciones, equipo y herramientas de trabajo, así como información adicional que pueda ser requerida de la persona solicitante. “Siempre que lo juzgue necesario, el reclutador debe solicitar información adicional, poniéndose en contacto con quien solicitó la vacante, para aclarar cualquier duda que se tenga sobre el perfil o en caso de que se encuentre mucha dificultad para encontrar candidatos con las características señaladas”. (p.227).

De acuerdo con Pazmiño (2014), citando a Woods (2002), menciona sobre este tema:

El proceso de planeación de Recursos Humanos involucra anticiparse a la demanda de la empresa y el proveer el personal requerido para satisfacer esta demanda. Por otra parte, este proceso comprende dos factores críticos: la fuente y la demanda de personal. La fuente representa el número de empleados potenciales y disponibles; la demanda se refiere al número y a la naturaleza de los empleados que la compañía necesita; y, por último, la fuente y la demanda son afectadas por condiciones internas y externas de la organización. (p.26)

La siguiente figura explica cómo se genera la existencia de un puesto en donde un gerente solicita al departamento de recursos humanos la apertura de una nueva requisición de empleo. Esta solicitud se genera a raíz de una nueva necesidad de personal. Según Chiavenato (2011), una requisición es: “un documento que llena y firma la persona responsable de cubrir alguna vacante en su departamento o división” (p.133)

Cuando se realiza esta solicitud se debe establecer el perfil de la persona que se busca para ocupar la nueva vacante, de esto depende que la búsqueda sea exitosa. Cada detalle plasmado en la solicitud de un nuevo puesto va a ser utilizada durante el proceso de selección de candidatos.

Ilustración 5 Modelo de requisición de empleo

De: Departamento _____	Fecha/Emisión / /
Para: División de relaciones industriales	Fecha/Recibido / /
Área de reclutamiento y selección	Núm. /

REQUISICIÓN DE EMPLEO																							
DIVISIÓN		CLAVE DE LA DIVISIÓN																					
NOMBRE DEL PUESTO	CLAVE	CANTIDAD	CATEGORÍA																				
<input type="checkbox"/> Por reemplazo		<table border="1"> <thead> <tr> <th>Registro</th> <th>Fecha/Salida</th> <th>Nombre</th> <th>Puesto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td>/ /</td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td>/ /</td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td>/ /</td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td>/ /</td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>		Registro	Fecha/Salida	Nombre	Puesto		/ /				/ /				/ /				/ /		
Registro	Fecha/Salida	Nombre	Puesto																				
	/ /																						
	/ /																						
	/ /																						
	/ /																						
<input type="checkbox"/> Por aumento del personal		Causas del aumento del personal																					

Fuente: Chiavenato (2011) (p.133)

Durante la creación de una requisición de personal es importante que los reclutadores entiendan las necesidades de la vacante, así como lo que se espera que sea capaz de hacer la persona que se elija para desempeñar el puesto. Por lo tanto, Lecca (2017) menciona en su investigación Estrategias de intercomunicación en el proceso de Reclutamiento y Selección de la fuerza de ventas de los socios de negocio de ENTEL-Canal empresas de la Ciudad de Trujillo lo siguiente:

Si bien es cierto el análisis de los puestos es administrado por los recursos humanos es aquí donde el reclutador si se ve involucrado, de acuerdo con los requerimientos de la empresa es que se buscara y evaluara los perfiles más cercanos a las necesidades organizacionales. Estas necesidades son plasmadas en un puesto de trabajo, indicando las tareas o funciones que un empleado debe cumplir para que la organización logre sus objetivos, de acuerdo con el puesto vacante. El propósito de este análisis de los puestos es obtener respuestas a 6 preguntas:

¿Qué tareas físicas y mentales lleva a cabo el empleado?

¿Cuándo deberá terminarse ese trabajo?

¿Dónde deberá llevarse a cabo ese trabajo?

¿Cómo realiza el empleado el trabajo?

¿Por qué se hace el trabajo?

¿Qué cualidades son necesarias para llevar a cabo el trabajo? (p.68-69).

### **Proceso de requisición de personal para el Centro de Servicios Compartidos**

Anteriormente, se expuso la importancia que tiene la creación de una requisición de personal y para el Centro de Servicios Compartidos se mantiene una estructura similar a la resaltada por los autores mencionados previamente.

Al identificar una vacante y antes de iniciar el proceso, el gerente contratante recurre a los reclutadores para explicarles su necesidad. En este punto se crea la requisición de un puesto.

El gerente y el reclutador se reúnen para discutir aspectos necesarios para seleccionar a la persona idónea para el puesto, en este punto se discuten, requisitos indispensables, requisitos

preferibles y también definen cuales son los aspectos que convierten a un candidato en la persona ideal para el puesto. Una vez compartidos los detalles, el encargado de recursos humanos sale en búsqueda de candidatos y realiza una selección profunda basado en lo establecido para la requisición.

Ilustración 6. Modelo de requisición de empleo en el Centro de Servicios Compartidos

<i>Overall Notes and Remarks</i>	
Is an Assessment/Test required for this position? Choose an item. (If "Yes", please select the type of assessment) Choose an item. If Other <input type="text"/>	
Is Drivers Abstract Check a requirement for this position?	Choose an item.
<i>PDS REVIEW</i>	
Job Description:	
Principal Accountabilities:	
Required and Preferred Qualifications:	
Describe or list the knowledge, <u>education</u> or prior experience the current (or most recent) employee filling this position has directly related to the job being performed.	
<input type="text"/>	

Fuente: Centro de Servicios Compartidos (2021)

La imagen anterior es un ejemplo del documento que se completa para crear una requisición de puesto; en este caso, al ser la empresa internacional la mayor parte de su contenido se encuentra elaborado en inglés.

### Selección de personal

Desde la perspectiva de González (2018), la selección de personal se realiza en dos sentidos, el primero hace referencia a la elección que realiza la organización de los nuevos candidatos y el segundo hace referencia a las posibilidades que tienen los colaboradores para optar entre varias empresas. Este proceso inicia con una cita entre el candidato, la oficina de personal o con la recepción de la solicitud de empleo. (p.28).

En esta línea Chiavenato (2006) citado por Cancinos (2015) plantea al respecto que:

La selección de personal puede definirse como el proceso de elección del individuo adecuado para el cargo adecuado, o en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los que más se acoplen al puesto, para ocupar los cargos existentes en la empresa, la cual trata de que la eficiencia se mantenga y preferiblemente aumente, como también el rendimiento del personal. (p. 9).

La selección de personal, por lo tanto, toma como base las especificaciones que el puesto requiere, en este sentido los candidatos a elegir deben poseer la totalidad, o al menos, la mayoría de las competencias, que se requieren. Pues en este proceso es claro que tanto la organización como el empleador deben verse beneficiados, buscándose con ello que ambas partes obtengan gracias a la selección una productividad eficiente.

Desde esta perspectiva puede visualizarse con los procesos de selección actual, las empresas han incorporado la valoración de aspectos que previamente eran obviados y que en los contextos laborales son importantes, tales como los factores personales y emocionales del individuo, dado que estos influyen en gran medida en el desempeño laboral y, a su vez, influyen el proceso de acoplamiento del colaborar dentro de una determinada organización,

Al respecto Berna (2010), citado por Cerrato, et al. (2016) señala que recientemente:

Los aspectos más valorados en los procesos de selección de personal por las empresas son las competencias y capacidades, dentro de estas se destacan las relaciones interpersonales, trabajo en equipo, orientarse al cliente, liderazgo, compromiso, orientación a los resultados y esmero, proactividad, mejora continua y adaptación a los cambios, capacidad de análisis y sentido holístico, habilidades comunicativas y dominio del inglés y del programa Excel.” (p.25)

En esta línea cabe considerar la perspectiva de Murillo (2015), quien establece que la riqueza de estos procesos está en la identificación de las características individuales de los candidatos, su inteligencia, aptitudes, su potencial de desarrollo y las posibles aportaciones que este puede brindar a la organización.

Las personas difieren unas de otras en su forma de comportarse, en relaciones, en su capacidad de aprender una tarea y en su manera de ejecutarla después de haberla aprendido en su historia personal, en su bagaje biológico, en su

inteligencia y aptitudes, en su potencial de desarrollo, en su aportación a la organización, etc. Un aspecto importante de la selección de las personas es estimar a prioridad variables individuales. (p.20).

González (2018) plantea que este proceso se identifican los siguientes rubros de análisis:

Datos personales: Son aquellos que proporcionan información específica de la persona, como nombre, edad, sexo, estado civil, dirección, teléfono, entre otros.

Datos escolares: Son relacionados con la preparación escolar del candidato, si curso la secundaria, bachillerato, profesional, cuando desde su inicio hasta su fin, en qué tipo de escuela entre otros.

Formación complementaria: Estudios adicionales a los datos escolares, ya sea profesional o técnica, especialización, maestrías, diplomados entre otros...

Experiencia ocupacional: Permite observar una visión general de la experiencia del candidato en cuanto a su trayectoria laboral, experiencia, donde ha laborado, que tipo de logros obtuvo, nivel ocupacional, causas de terminación con la empresa entre otros...

Datos familiares: Núcleo familiar: número de hermas, actividades, escolaridad de ellos, posición que ocupa entre ellos entre otros.

Referenciales Laborales: Nombre y teléfono del jefe inmediato, persona que pudiera proporcionar referencias para poder contactarlo y corroborar la información.

Referencias personales: Personas que puedan proporcionar información acerca del candidato como es el tiempo que tiene en conocerlo, identificar sus hábitos y la manera de su integración con la gente que lo rodea. (p.29).

Claramente la valoración de estos aspectos no resta importancia a otros que tradicionalmente han sido valorados en los procesos de selección, sin embargo, si se evidencia que la selección de personal debe ser un proceso eficiente, a fin de que la persona elegida sea capaz de

vincular sus características personales con la organización a fin de que su desempeño sea el óptimo de acuerdo con los objetivos de la empresa.

Cabe en esta línea considerar la perspectiva de Chiavenato (2011) con respecto a la selección como un proceso de comparación y como un proceso de decisión. Sobre el primer aspecto, tal y como se ha indicado en esta investigación, el evaluador debe considerar tanto los criterios de la organización como el perfil de los candidatos a fin de determinar la idoneidad de este para el puesto. Por ello, menciona Chiavenato (2011) que posterior a la comparación de los requisitos del puesto en relación con los candidatos, en el proceso de decisión puede ocurrir que algunos de los candidatos tengan requisitos aproximados y se quieran proponer al departamento que requirió la contratación para llenar la plaza vacante.

En este caso, menciona el autor que no corresponde al órgano de selección imponer al departamento solicitante los candidatos aprobados en el proceso de comparación. (p.145). Aun cuando el órgano selector haya realizado un proceso de elección de los mejores candidatos corresponde al departamento solicitante determinar cuál se ajusta mejor a sus requerimientos.

Por ello, hay aspectos que son dispensables de evaluar en estos procesos, a saber, la experiencia laboral que consistente en las experiencias previas del sujeto en el contexto laboral, que le han permitido obtener conocimientos necesarios para desempeñar el puesto. Otro de los elementos a considerar es la formación académica, la cual representa los conocimientos técnicos para el desarrollo de los requerimientos del puesto. Y, por último, como ha sido previamente indicado aspectos psicológicos, los cuales son valorados utilizando distintas técnicas que permiten que el evaluar conozca la forma de actuar, reaccionar, comportarse, entre otras del candidato.

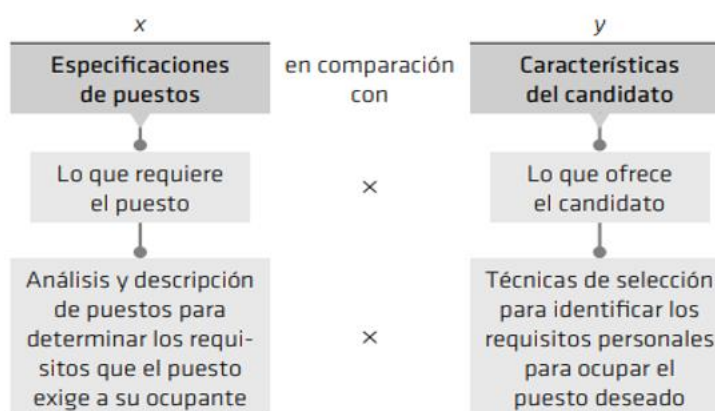
Sobre esto Watkins (2018) explica que:

Las organizaciones reconocen la necesidad de contar con una o varias habilidades blandas y lo hacen debido a que ya ha sido probada su necesidad, es decir, las habilidades duras son totalmente definibles, se reflejan en ejecución de funciones establecidas, probadas y conocidas. Estas son de índole técnica, por lo cual no genera mayor diferenciación entre una persona u otra, solamente se necesita saber los procedimientos para ejecutar las tareas. Contrario a lo anterior las habilidades

“blandas” diferencian a una persona (candidato/empleado/colaborador/profesional) de otra, estas refieren al saber hacer las cosas. (p.51).

En síntesis, en la siguiente figura se presenta la perspectiva de Chiavenato et al. (2011) con respecto a este proceso, sobre esto menciona que “Una vez comparados los requisitos del puesto y los de los candidatos, puede ocurrir que algunos candidatos tengan requisitos aproximados y quieran proponerse al departamento que solicitó la ocupación del puesto” (p.145).

Ilustración 7. Selección de personal como comparación



Fuente:

(Chiavenato, I, 2011, p.145)

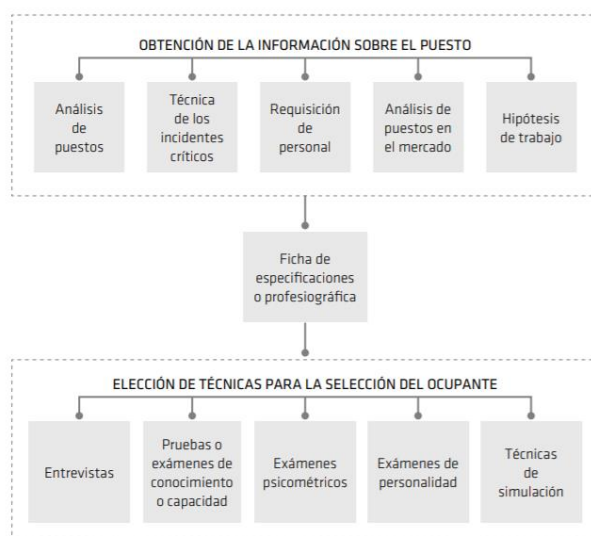
### Técnicas de selección de personal

Con respecto a la técnica para la selección de personal, se identifica un número importante que se utilizan para evaluar integralmente a un posible candidato y con ello determinar su idoneidad para el desempeño de un puesto en particular. Sin distingo de las características de la organización, estas técnicas son implementadas.

Las pruebas de selección cambian con respecto a las valoraciones que realizan, en este sentido se contempla desde las conductas, aspectos psicológicos y técnicos, que facilitan la comprobación de conocimientos y actitudes. Asimismo, en los contextos laborales se emplean pruebas tendientes a confrontar como el sujeto se relaciona, tanto en los entornos sociales como a nivel individual. Para ello, se tipifican las pruebas en el proceso de selección de acuerdo con las necesidades y requerimientos de la empresa.

En estos procesos desde la perspectiva de Chiavenato et al. (2011) pueden considerarse algunos aspectos de importancia que son complementarios al uso de las técnicas que en este apartado son descritas, al respecto en la siguiente figura se presenta dicha información.

Ilustración 8. Pasos para un proceso de selección exitoso



Fuente: (Chiavenato, I, 2011, p.148)

La imagen anterior explica las principales bases para tener un proceso de selección exitoso, como se menciona en la misma. Estas bases pueden ser utilizadas tanto para el método tradicional como para el virtual.

Al respecto, Cancinos (2015) menciona el siguiente listado de pruebas:

- Pruebas psicotécnicas: conocidas como test, dentro de los que se incluyen valoraciones de la personalidad, inteligencia y la evaluación de aptitudes tales como el razonamiento verbal, razonamiento numérico, resistencia, concentración y conocimientos.
- Pruebas profesionales de habilidades: estas tienen una estrecha relación con el puesto de trabajo y su objetivo es medir la capacidad profesional del candidato a un puesto determinado. En su mayoría para estos efectos se utilizan ejercicios prácticos que simulan actividades concretas que la persona debe realizar en caso de ser contratada.

- Pruebas situacionales: estas valoran la conducta de los candidatos que se someten a experiencias relacionadas con el perfil del puesto vacante. Para ello, en los procesos de selección deben considerarse un número importante de candidatos, sometidos a la misma valoración. En este caso se valora la mejor reacción ante una determinada situación.
- Interacción grupal: en esta prueba los candidatos se reúnen en torno a una mesa redonda, o un ambiente generado para estos propósitos a fin de generar un dialogo, en el que se les plantean temáticas relacionadas con el puesto de trabajo a fin de que se genere debate y discusión, en este caso el evaluador o evaluadores examinan la reacción de cada uno de los participantes.
- Método in basket: es un ejercicio individual en el que se simula el puesto de trabajo que ocuparía el candidato, de ser aceptado. En este caso se entregan tareas para ser realizadas, solicitándole que orden y selecciones las acciones a las que debe prestar mayor importancia.
- Role playing: se asigna en este caso un rol a cada candidato para que exponga, desempeñe y defienda ante el grupo de candidatos, roles relacionados con el puesto vacante dentro de la organización.
- Verificación de referencias laborales y personales: esta consiste en la verificación de la información personal del candidato.
- La entrevista personal: esta tiene mucha importancia para el proceso de selección, pues representa casi el 50% de la decisión de contratar a un candidato. Gracias a ella, es posible constatar y ampliar la información del currículum vitae, información de aspiraciones y aspectos personal del sujeto, y con ello determinar la idoneidad de este para el puesto. (pp. 21-22).

### **Las emociones dentro de un proceso de reclutamiento y selección**

El concepto de inteligencia emocional, con el paso del tiempo ha ido adquiriendo mayor importancia en los procesos personales y laborales, este se entiende como la capacidad que tiene

la persona para conocer y controlar sus emociones, así como la comprensión empática de las emociones de otras personas en su entorno.

De acuerdo con Cambronero (2018), citando a Salgado y Moscoso (2008), los modelos de selección tradicionales toman como base las perspectivas del mercado laboral y el mercado económico, desde una lógica de estabilidad productiva. Por ello los colaboradores, repiten desde esta lógica las mismas tareas año tras año. En esta línea, para que la organización logre tener trabajadores más productivos, se hace necesario el desarrollo de procesos de contratación que determinen los conocimientos y las características técnicas de los colaboradores. (p.17).

Sobre esto, Cambronero (2018) plantea que es necesario el desarrollo de un nuevo modelo que permita valorar aspectos emocionales y personales, tales como la capacidad de escuchar, comunicarse, adaptarse y de dar respuesta creativa ante las dificultades que un contexto laboral pueda surgir, sin perder la confianza en sí mismo, la motivación para trabajar y el deseo de abrirse camino y sentirse orgulloso de sus logros. (p.18).

Con base en lo anterior, los aspectos emocionales, son incorporados en los procesos de reclutamiento y selección, pues es claro que las emociones influyen en las actividades que el colaborador realiza, su interacción con los demás y su productividad.

Un factor importante por considerar es la baja autoestima, esta es la valoración que cada uno tiene de sí mismo, la autoconfianza, el amor incondicional hacia ti mismo, y el grado en que tu accionar actual esté dirigido al cumplimiento de esa meta que es la realización en la vida. Durante la entrevista uno de los aspectos a evaluar por el entrevistado será el nivel de autoestima y todo aquello que esté relacionado con ella. Esto influirá mucho en la decisión de contratación.

Las jefaturas no tienen entre sus planes al contratar personal como baja autoestima, pues esto implicaría un rendimiento bajo o con altibajos por parte de este. Cuando, carece de propósitos definidos, no respeta el tiempo propio ni el ajeno, no confía en sus capacidades, vive frustrado, tiende a la dependencia, vive en la fantasía, tiene un estilo de rutina, la actitud es apática y desinteresada, no persevera, depende de decisiones y aprobaciones de otro, no asume responsabilidades, establece relaciones conflictivas basadas en el interés y el utilitarismo.

## Las tecnologías de la comunicación y la Web 2.0

La sociedad ha tenido un avance en muchos ámbitos de la vida del ser humano y las TIC han tenido una gran influencia, de acuerdo con lo citado por Belloch (2012) se definen como “Las TIC son el conjunto de tecnologías que permiten el acceso, producción, tratamiento y comunicación de información presentada en diferentes códigos (texto, imagen, sonido,).” (p.1).

La posibilidad de tener acceso a la conexión ha permitido que se desarrollen nuevos espacios, en la trasmisión de información, transformando las modalidades de comunicación entre personas, la forma de hacer los negocios, la forma de trabajar, entre otras actividades.

Todas estas posibilidades han revolucionado la vida social, cultural y económica obteniendo una poderosa fuente de crecimiento económico e incrementos en la producción; así como una estrategia de progreso de los países. Este fenómeno se conoce con el nombre de Sociedad de la Información (SI) caracterizado porque a través de las TIC se facilita a millones de individuos en el mundo tienen el acceso y la manipulación de grandes volúmenes de información. Actualmente, los gobiernos se han preocupado por diseñar estrategias públicas que le permitan a la sociedad disfrutar de los beneficios de esta nueva transformación.

En los contextos personales, laborales, educativos, entre otros, la incorporación de nuevas herramientas para la comunicación y desarrollo de las actividades diarias se ha convertido en una acción impostergable. Desde esta perspectiva, las nuevas tecnologías de la información tienen como sustento la informática, la microelectrónica y las telecomunicaciones. Estos actúan de forma interactiva e interconectadas, lo que facilita el establecimiento de nuevas realidades comunicativas.

Desde esta lógica cabe considerar la perspectiva de Ávila (2013), quien menciona con respecto a las TIC, lo siguiente:

... herramientas, soportes y canales desarrollados y sustentados por las tecnologías (telecomunicaciones, informática, programas, computadores e internet) que permiten la adquisición, producción, almacenamiento, tratamiento, comunicación, registro y presentación de informaciones, en forma de voz, imágenes y datos, contenidos en señales de naturaleza acústica, óptica o electromagnética a fin de mejorar la calidad de vida de las personas. (Ávila, 2013, pp. 222-223).

Estos avances han propiciado que la humanidad puede tener a mano información de una forma interactiva. Gómez (1999) citado por Quintanilla (2014) hace mención de que la tecnología moderna permite al ser humano disponer de una gran capacidad para la ejecución de sus actividades. Es por ello por lo que la informática y la tecnología de las comunicaciones se constituyen en pilares básicos de la sociedad. (p.5).

Existe, desde esta perspectiva existe una comunión entre la tecnología, la web 2.0, la gestión del conocimiento y las redes sociales, que en un contexto laboral se convierten en facilitadoras de los procesos y las mejoras que, en materia de comunicación, entre clientes, empresas, colaboradores y futuros trabajadores, se introducen en las organizaciones.

En esta línea Roca Salvatella (2014) plantea que:

La digitalización de una empresa no es un objetivo en sí mismo, no es un punto de destino sino un proceso de profunda transformación que exige actitudes de cambio y de adaptación permanente para salir de zonas de confort y explorar nuevas posibilidades. (p. 7).

Es por ello por lo que Gallo (2009), citado por Crisóstomo (2012), considera que el éxito en esta transformación lo que van a tener aquellos quienes se atreven a invertir en estos medios. (p.21). Siguiendo esta perspectiva, Beller y Castro (2011) mencionan que dentro de los réditos que la modernización puede traer a las organizaciones se encuentran el acceso rápido que tiene estos hacia los productos que se ofrecen, la evaluación de los clientes actuales y el desarrollo de nuevas oportunidades, seguimiento a las preferencias de los clientes, procesos de comercialización y aspectos propios de la organización. (pp. 11-12).

Según Belloch et al. (2012) adaptarse a las tecnologías de comunicación implica un proceso de evolución que sigue 5 etapas:

- Acceso: Aprende el uso básico de la tecnología.
- Adopción: Utiliza la tecnología como apoyo a la forma tradicional de enseñar.
- Adaptación: Integra la tecnología en prácticas tradicionales de clase, apoyando una mayor productividad de los estudiantes.

- Apropriación: Actividades interdisciplinares, colaborativas, basadas en proyectos de aprendizaje. Utilizan la tecnología cuando es necesaria.
- Invención: Descubren nuevos usos para la tecnología o combinan varias tecnologías de forma creativa. (p.7).

Asimismo, menciona Belloch et al. (2011) “...al igual que otras disciplinas científicas, encuentra en las TIC nuevas actividades profesionales” (p.7):

- Análisis y evaluación de los recursos tecnológicos y su uso educativo. Integración de los medios de comunicación para lograr el aprendizaje.
- Diseño de estrategias educativas para favorecer la integración de recursos tecnológicos en diferentes ambientes de aprendizaje.
- Diseño de materiales multimedia para favorecer el proceso de enseñanza/aprendizaje.
- Desarrollo de materiales digitales.
- Diseño y evaluación de software educativo.
- Diseño, desarrollo y evaluación de modelos de educación presencial y a distancia.
- Diseño, aplicación y evaluación de los recursos tecnológicos.
- Planificación y diseño de cursos apoyados en la tecnología.
- Desarrollo, implementación y evaluación de cursos mediados por la tecnología. (p.8)

### **El reclutamiento 2.0 según la perspectiva de los candidatos**

Para Saiz (2016), el reclutamiento también debe ser visto desde la perspectiva de los candidatos, es importante analizar lo que ellos buscan y lo que deben hacer para adaptarse a los cambios que las empresas realizan, así como también para que los reclutadores puedan tomar en cuenta la información por lo tanto Saiz menciona lo siguiente citando a Alcántara (2013):

El reclutamiento 2.0 desde la perspectiva del candidato. El reclutamiento 2.0 no solo afecta a las empresas, sino que los candidatos también deben ponerse al día a este respecto, en cuanto a tendencias en reclutamiento y estrategias a seguir para crear su reputación digital y hacerse atractivo para las organizaciones. Alcántara (2013) afirma que el empleo 2.0 no es buscar oportunidades, sino hacer que te encuentren, apoyándose para ello en redes sociales, blogs, aplicaciones y todas las herramientas que ofrece la web 2.0. Para ello, establece cuatro funciones para ayudar a los candidatos en esta “reconversión” a los nuevos candidatos 2.0, estas son:

- Buscar información en internet: buscar información, oportunidades y ofertas de empleo en la web. Utilizar internet como una herramienta profesional ya sea a través de portales de empleo o con el boom más reciente de las redes sociales.
  - Hacer networking 2.0: buscar personas y participar en la conversación. Descubrir personas y profesionales de interés a través del networking. La conversación es el elemento clave, se trata de contactar y compartir información, contenidos y debates.
  - Hacer que te busquen. Crear y compartir contenidos para generar el posicionamiento que haga que te encuentren, crear una reputación digital en la que se identifique cuál es la especialidad del candidato.
  - Desarrollo en profesiones y sectores típicamente 2.0. Las personas interesadas en desarrollar su carrera profesional en entornos y ocupaciones especialmente relacionadas con Internet y las redes sociales es obvio que deben generar una estrategia específica y concentrada en la Web 2.0 para buscar los empleos y oportunidades profesionales relacionados: ocupaciones “social media”; comunicación y periodismo; analítica web; programación y desarrollo web, etc.
- (p.21)

## **Proceso de reclutamiento y selección de personal virtual**

Como parte de los ajustes que las organizaciones han debido realizar para responder a los requerimientos y avances de la tecnología, la incorporación de herramientas virtuales en los procesos de reclutamiento y selección ha sido uno de los principales cambios efectuados en materia de recursos humanos. Esto desde la perspectiva de Hernández, Liquidano y Silva (2014) ha implicado que los evaluadores empleen técnicas y herramientas estandarizadas que tienen como propósito atraer, evaluar y por ende contratar al candidato más apto para desempeñar las actividades propias de un determinado puesto. (p.38).

En esta línea, Ortega (2012) hace referencia a como el uso de redes sociales van en aumento y la cantidad de usuarios es cada vez mayor, dando por resultado el uso por parte de muchos profesionales de plataformas y redes, para uso social, personal y profesional. Cabe considerar bajo esta perspectiva los datos aportados por la Asociación Española de Economía Digital (2014), citada por Criado y Rojas (2015), la cual evidenció que:

El 85% de las empresas usa redes sociales con fines de negocio”, también indican que mejorar la imagen de la empresa/marca, la notoriedad de marca y promocionar productos/servicios, son los tres usos más importantes del estudio. Por otra parte, resalta a twitter y facebook como las redes sociales más utilizadas por las empresas con un 80% de adopción. Las redes sociales digitales “implican una nueva forma de entender las tecnologías dentro de las organizaciones. Frente a la tradicional lógica de la relación jerárquica, las RSD facilitan una relación más horizontal y descentralizada. (p.28)

Lo anterior se relaciona con las perspectivas de quienes establecen que los procesos de reclutamiento, a través del uso de internet, se han popularizado a nivel, debido a aspectos como la velocidad y la cobertura amplia de talentos a los que se pueden llegar por este medio. Resultando un proceso más eficiente y rentable desde una perspectiva organizacional. Asimismo, estas tecnologías, en particular la web 2.0, desarrolla una forma nueva de comunicación en las que la colaboración es un elemento de gran importancia, es por ello que muchos profesionales optan por incorporarse a estos grupos.

Es importante, asimismo, considerar lo indicado por López (2001), citado por Quintanilla (2014), al mencionar que:

Cualquier tecnología unida a la ciencia produce un cambio en la forma de vivir y de entender la realidad. En los últimos años se ha producido un intenso y acelerado conocimiento del universo y además la tecnología ha permitido la transformación de este mundo y de los propios seres humanos (p.2)

Considerando lo anterior, las tecnologías de información en el contexto organizacional representan una extensión del contexto laboral, generando cambios que propician la innovación, la creatividad y la posibilidad de conexión y expansión sin importar el lugar en el que se encuentre la persona.

A pesar de que estos procesos virtuales se presentan como muy novedosos y rentables para la organización, autores como Hernández et al (2014) hacen mención de que estas prácticas tiene implicaciones éticas que es importante considerar. Al respecto menciona, que aun cuando estos procesos sean más sencillos, la organización no debe perder la perspectiva con respecto a la cautela y respeto de los datos del candidato. Pues el uso de tecnologías de información puede exponer datos sensibles de las personas que pueden incurrir en prácticas discriminatorias.

En esta línea, Romero (2016) hace mención que el reclutamiento 2.0 trasciende la publicación de ofertas de empleo en redes sociales o el reclutamiento de posibles candidatos por estos medios. Por el contrario, esto puede representar un medio que los reclutadores pueden emplear para comunicarse, mantener conversaciones bidireccionales y establecer relaciones. (p.28).

Dentro de las principales ventajas del uso de estas tecnologías, Romero (2016) menciona:

- Ahorro en el coste de publicación de ofertas de empleo: La publicación de ofertas o la búsqueda de talento en las redes sociales supone un ahorro en el presupuesto de reclutamiento.
- Calidad en los posibles candidatos: No es necesario realizar cribas ni leer muchos currículos para encontrar al candidato ideal. A su vez, los reclutadores pueden obtener talento de cualquier parte del mundo.

- Identificar y contactar con candidatos pasivos: Aquellos candidatos que no se encuentran en búsqueda activa de empleo son difíciles de localizar, ya que no se inscriben en las ofertas de empleo. A través de las redes sociales se puede contactar con ellos si encajan con el perfil deseado. (p.29).

En esta línea, el autor previamente citado identifica igualmente algunas desventajas en su uso, dentro de las que se mencionan:

- Inversión de mucho tiempo: La búsqueda de talento a través de las redes sociales no es inmediata, por lo que supone una gran dedicación y esfuerzo crear comunidades de talento.
- Exclusión de candidatos sin perfil en redes sociales: No todo el mundo tiene un perfil en las redes sociales, por este motivo la empresa puede dejar fuera a posibles candidatos a ocupar sus vacantes si solo se utiliza el reclutamiento 2.0. (p.29).

Según Chiavenato (2011):

Una gran variedad de empresas (como empresas de consultoría y agencias de reclutamiento y selección de personal) emplean internet de manera intensa. Algunas funcionan como bases de datos de currículum y cobran por administrar a los candidatos en la web; los montos varían desde pequeñas cantidades mensuales hasta una parte proporcional de la remuneración inicial de la persona contratada por medio de la agencia (p.138).

### **La comunicación y la comunicación virtual**

La comunicación es un proceso de gran importancia para el ser humano y signo claro de su proceso evolutivo, pues se ha pasado del empleo de símbolos y signos, al uso del lenguaje elemento clave del desarrollo social.

Según Rosero (2016), citando a (Downes y McMillan, 2000), se refiere a la comunicación de la siguiente manera:

Surge de la sociedad mediatizada que a través de plataformas virtuales crean relaciones complejas internas y externas que van más allá de la función transmisora de datos entre

emisor – receptor, por ende, hablar de comunicación virtual es reconocer la existencia de una práctica social que se dinamiza constantemente y que aspectos como control, percepción, sincronización y reciprocidad de los mensajes son los que regulan los niveles de intimidad entre los actores del proceso.

De ahí que la comunicación virtual sea una oportunidad fundamental para crear relaciones interpersonales sostenibles donde el entendimiento mutuo y la interacción recíproca es una característica fundamental de la interactividad (p.19).

De la misma manera, Rosero et al. (2016) dice lo siguiente: “El desarrollo de los procesos comunicativos virtuales requiere del dominio del medio tecnológico para controlar y delimitar los mensajes que se desean crear, modificar o enviar” (p.20).

Adicionalmente y citando a (Polaine, 2010), Rosero et al. (2016) se refiere a los siguiente con respecto a la fluidez entre la comunicación virtual y la normal:

En el caso de la comunicación virtual, la percepción se relaciona con los grados de intimidad 21 establecidos entre el sujeto y el medio, sobre todo en la sensación de autonomía para elegir los contenidos y el número de destinatarios con los que desea efectuar la experiencia comunicativa. En este caso, se podría pensar que las comunicaciones mediatizadas son mucho más influyentes que las obtenidas cara a cara pues una plataforma digital que se perciba como escenario propicio para tener experiencias recíprocas, genera un impacto positivo en la sociedad. (p.21).

En esta línea el contexto de las tecnologías de la información ofrece a las personas diversidad de facilidades, que desde la perspectiva de (Belloch, 2012) tiene las siguientes características:

- Inmaterialidad: las TIC realizan la creación (aunque en algunos casos sin referentes reales, como pueden ser las simulaciones), el proceso y la comunicación de la información. Esta información es básicamente inmaterial y puede ser llevada de forma transparente e instantánea a lugares lejanos.

- **Interactividad:** mediante las TIC se consigue un intercambio de información entre el usuario y el ordenador. Esta característica permite adaptar los recursos utilizados a las necesidades y características de los sujetos, en función de la interacción concreta del sujeto con el ordenador.
- **Interconexión:** creación de nuevas posibilidades tecnológicas a partir de la conexión entre dos tecnologías.
- **Instantaneidad:** Las redes de comunicación y su integración con la informática, han posibilitado el uso de servicios que permiten la comunicación y transmisión de la información, entre lugares alejados físicamente, de una forma rápida.
- **Elevados parámetros de calidad de imagen y sonido:** el proceso y transmisión de la información abarca todo tipo de información: textual, imagen y sonido, por lo que los avances han ido encaminados a conseguir transmisiones multimedia de gran calidad, lo cual ha sido facilitado por el proceso de digitalización.
- **Digitalización:** la información de distinto tipo (sonidos, texto, imágenes, animaciones, etc.) pueda ser transmitida por los mismos medios al estar representada en un formato único universal.
- **Mayor Influencia sobre los procesos que sobre los productos:** es posible que el uso de diferentes aplicaciones de las TIC presente una influencia sobre los procesos mentales que realizan los usuarios para la adquisición de conocimientos, más que sobre los propios conocimientos adquiridos.
- **Penetración en todos los sectores (culturales, económicos, educativos, industriales...):** el impacto de las TIC no se refleja únicamente en un individuo, grupo, sector o país, sino que, se extiende al conjunto de las sociedades del planeta.
- **Innovación:** las TIC están produciendo innovación y cambio constante en todos los ámbitos sociales.

- Tendencia hacia automatización: La propia complejidad empuja a la aparición de diferentes posibilidades y herramientas que permiten un manejo automático de la información en diversas actividades personales, profesionales y sociales.
- Diversidad: la utilidad de las tecnologías puede ser muy diversa, desde la mera comunicación entre personas, hasta el proceso de la información para crear informaciones nuevas. (pp.15-19).

En esta línea, Urrutia y Zelaya (2011) identifican algunos medios tecnológicos que con la incorporación de la web 2.0 se han hecho de uso común entre las personas y las organizaciones:

- Los Blogs
- Wikis
- Entornos para compartir recursos:
- Documentos: podemos subir nuestros documentos y compartirlos, embebiéndolos en un Blog o Wiki, enviándolos por correo.
- Videos: al igual que los Documentos anteriormente mencionados, se puede "embeber" un video tomado de algún repositorio que lo permita, tal como YouTube
- Presentaciones
- Fotos
- Plataformas educativas
- Redes Sociales
- Herramientas de la Web (p.35).

Asimismo, cabe considerar lo mencionado en el Blog de Coaching y Orientación Laboral, en el cual se establecen las herramientas más recientes para realizar comunicación virtual:

- Skype: este programa se usa desde hace mucho tiempo para las entrevistas laborales. Es muy fácil de utilizar, puedes descargarlo o utilizarlo online desde la página web. Pueden reunirse más de una persona a la vez.
- Zoom: A este programa lo puedes utilizar desde el ordenador, móvil o Tablet. Pueden reunirse más de una persona a la vez lo que lo hace útil para entrevistas grupales.
- Google Meet: También puedes utilizar este programa desde el ordenador, Tablet o móvil. Se puede entrar fácilmente a la reunión accediendo con un código que te lo solicitan en la página principal
- Whatsapp: Mundialmente conocida, esta aplicación basta con descargarla en el móvil, está disponible tanto en Android como en iOS. (párr.1-3)

### **La entrevista como técnica de reclutamiento en los contextos presencial y virtual**

Como previamente fue indicado, la entrevista es uno de los métodos mayormente empleados en los procesos de selección de personal. De acuerdo con Naranjo (2012), esta técnica es un factor determinante para analizar los comportamientos de la persona solicitante. Gracias a ella es posible detectar si tanto la personalidad como la motivación del aspirante coinciden con el perfil de persona requerida para ocupar el puesto vacante. En esta línea plantea el autor el entrevistador retoma elementos incorporados en el currículum vida de la persona, para ello los entrevistadores deben conocer bastante bien el perfil del puesto para que la entrevista permita obtener una imagen clara de la persona. (pp.93-94).

Desde esta perspectiva cabe considerar lo planteado por Chiavenato et al (2011) con respecto a la diferencia entre la entrevista de selección y la de filtro, al respecto menciona respectivamente:

...la que mayor influencia tiene en la decisión final respecto del candidato.

...La entrevista de selección es diferente de la entrevista de filtro que se realiza en la etapa final del reclutamiento. El reclutamiento abastece al proceso de selección con candidatos adecuados. Así, los candidatos reclutados suelen pasar por una entrevista de filtro para ver si disponen de los requisitos y calificaciones expuestos en las técnicas de reclutamiento. La entrevista de filtro es rápida y superficial, y

sirve para separar a los candidatos que continuarán con el proceso de selección de los que no presentan las condiciones deseadas. Por lo general la realiza el departamento de reclutamiento y selección, o el gerente y su equipo. (pp.149-151)

Es importante mencionar que ambos tipos de entrevistas pueden ser empleadas igualmente, en contextos virtuales.

Con respecto a los pasos para la realización de una entrevista, Díaz, Torruco, Martínez y Varela (2013), plantea los siguientes:

Con base en la clasificación mencionada se identifica que cada tipo de entrevista tiene su peculiaridad, sin embargo, en el momento de su desarrollo se presentan determinados momentos homogéneos. Estos momentos o fases de la entrevista son los siguientes

a. Primera fase: preparación. Es el momento previo a la entrevista, en el cual se planifican los aspectos organizativos de la misma como son los objetivos, redacción de preguntas guía y convocatoria.

b. Segunda fase: apertura. Es la fase cuando se está con el entrevistado en el lugar de la cita, en el que se plantean los objetivos que se pretenden con la entrevista, el tiempo de duración. También, es el momento oportuno para solicitar el consentimiento de grabar o filmar la conversación.

c. Tercera fase: desarrollo. Constituye el núcleo de la entrevista, en el que se intercambia información siguiendo la guía de preguntas con flexibilidad. Es cuando el entrevistador hace uso de sus recursos para obtener la información que se requiere.

d. Cuarta fase: cierre. Es el momento en el que conviene anticipar el final de la entrevista para que el entrevistado recapitule mentalmente lo que ha dicho y provocar en él la oportunidad de que profundice o exprese ideas que no ha mencionado. Se hace una síntesis de la conversación para puntualizar la información obtenida y finalmente se agradece al entrevistado su participación en el estudio. (p.164).

En la perspectiva de los procesos en línea, Chiavenato (2011) menciona que:

Una gran variedad de empresas (como empresas de consultoría y agencias de reclutamiento y selección de personal) emplean internet de manera intensa. Algunas funcionan como bases de datos de currículo y cobran por administrar a los candidatos en la web; los montos varían desde pequeñas cantidades mensuales hasta una parte proporcional de la remuneración inicial de la persona contratada por medio de la agencia (p.138).

El reclutamiento en línea como se menciona anteriormente permite guardar información de posibles candidatos a puesto que en caso de no ser seleccionados para un puesto en determinado momento puede ser almacenado para otro futuro rol dentro de la empresa.

### **Tipos de entrevistas**

Para Lecca et al. (2017), citando a Dolan (2007), la entrevista es muy importante en el proceso de selección y se presenta dos veces, una al inicio y otra al final.

- Entrevistas no estructuradas: son aquellas donde el entrevistador hace preguntas abiertas y sondeo, por lo general son entrevistas amplias donde el entrevistador motiva al candidato a expresarse en la conversación. Este tipo de entrevistas aportan información distinta de los candidatos para un mayor análisis.
- Entrevista estructurada: es cuando el entrevistador tiene una pauta establecida y hace preguntas relacionadas al puesto de trabajo. Este tipo de entrevista aumenta la confiabilidad y exactitud, reduciendo la subjetividad que tiene una entrevista no estructurada. En estas entrevistas existen 4 tipos de preguntas y son las siguientes:

Preguntas situacionales: aquellas donde se plantean situaciones típicas del trabajo para saber cómo actuó el postulante en dicha situación.

Preguntas de conocimiento del puesto: aquellas donde se sondea el conocimiento en relación con el puesto que se postula, estas preguntas pueden relacionarse con habilidades educacionales básicas o complejas, habilidades científicas o administrativas.

Preguntas de situación de una muestra del trabajo: son aquellas donde el postulante responde a preguntas relacionadas con la realización de una tarea.

Preguntas de requisitos del empleado: son aquellas que pretenden determinar la disposición del postulante para cumplir con los requisitos de horarios, viajar, mudarse etc.

- Entrevistas conductuales: esta entrevista es de tipo estructurada en ella se pide a los candidatos que relaten aquellos incidentes reales en su vida de su pasado que sean relevantes para el puesto al que postulan. Estas entrevistas son las que apoyan a conocer el supuesto comportamiento del pasado que servirá como predicción de comportamiento en situaciones futuras. (p.80-81).

### **Eficacia de la entrevista**

Sea virtual o presencial, se evidencian elementos claves que permiten identificar la eficacia de un proceso de entrevista, al respecto Chiavenato (2011) menciona lo siguiente:

Es vital atender a la productividad de la entrevista, pero no debe ser imperativo. Esto significa que la entrevista debe ser tan objetiva como sea posible para que durante ella se obtenga un panorama razonable de cada candidato. Sin embargo, esto no significa que la entrevista tenga que prolongarse cierta cantidad de tiempo para cada candidato. La entrevista debe durar lo suficiente, y esto varía de un aspirante a otro. (p.154).

Lo anterior, evidencia que la participación del entrevistador tiene mucho peso en el éxito que se alcance en un proceso de entrevista, es por ello por lo que Chiavenato (2011) hace referencia a que su papel es trascendental en el proceso, pues a este le corresponde eliminar las barreras personales y los prejuicios que en el contexto de la implementación de la técnica puedan surgir, a efectos de que la entrevista cumpla con su objetivo. (p.151).

Es indispensable que para la buena elaboración de una entrevista la persona esté debidamente calificada para saber que preguntar realizar para identificar las cualidades que busca, así como también debe estar enterado de cuales tipos de pregunta quedan prohibidas dentro de una entrevista para eliminar la posibilidad de una discriminación.

Chiavenato (2011) identifica que, para lograr la transformación y el éxito en un proceso de entrevista, el entrevistador debe ser lo siguiente:

- Examinar sus prejuicios personales y eliminarlos.
- Evitar preguntas capciosas.
- Escuchar con atención al entrevistado y mostrar interés.
- Formular preguntas que proporcionen respuestas narrativas.
- Evitar emitir opiniones personales.
- Motivar al entrevistado para que pregunte acerca de la organización o del empleo.
- Evitar la tendencia a clasificar globalmente a los candidatos (efecto de halo o de generalización) como bueno, regular o pésimo.
- Durante la entrevista, evitar tomar muchas notas para dar más atención al candidato y no a las anotaciones. (p. 151).

### **Metas de Reclutamiento en el Centro de Servicios Compartidos**

Para el Centro de Servicios Compartidos la meta de contratación, se reduce a 30 días, el objetivo principal es que a partir de que surge la necesidad de contratación se pueda conseguir a la persona mejor calificada para desempeñar el puesto en al menos 30 días.

### **Proceso de selección en el Centro de Servicios Compartidos antes de la virtualidad.**

El proceso estándar de reclutamiento y selección de la empresa inicia una vez creada la requisición de empleo como ya se vio anteriormente. Una vez que los reclutadores discuten con los gerentes contratantes el tipo de persona que desean buscar proceden a publicar el puesto en diferentes redes sociales y la página web de la empresa. A partir de ese momento se siguen los siguientes pasos:

- Se espera a que empiecen a llegar aplicaciones de posibles candidatos

- Si los candidatos cumplen con los requisitos discutidos durante la creación de la requisición pasan por una primera llamada telefónica para analizar al candidato, su disponibilidad y verificar algunos datos del currículum en caso de ser necesario.
- Si durante la primera llamada, se descubre que el candidato si está interesado y que realmente cumple con los objetivos se procede a agendar una entrevista en persona.
- Se agenda la entrevista de acuerdo con la disponibilidad de la persona para movilizarse al centro de trabajo, se verifica el calendario del gerente contratante y del reclutador. Los tres participantes deben estar disponibles a la misma hora y en la misma fecha para reunirse personalmente.
- Además, es necesario verificar que exista disponibilidad en alguna sala destinada para entrevistas, la sala debe estar disponible a la misma hora que los managers, reclutadores y candidatos.
- Si la cantidad de aplicantes que cumplen requisitos es muy grande, estos deben pasar la primera llamada telefónica que es con el reclutador, entonces los gerentes proceden a escoger a los que mejor califiquen según las recomendaciones de los reclutadores y se agenda la entrevista personal.
- En el caso de que los candidatos sean pocos, se agenda una entrevista personal para todos y se realiza la selección a partir de esa entrevista.
- La decisión de ofertar a alguna persona se hace cuando se hayan entrevistado virtualmente a todos los candidatos preseleccionados.

### **Proceso de selección en el Centro de Servicios Compartidos durante la virtualidad**

Con la introducción de las entrevistas virtuales como parte del proceso, se mantiene los pasos que ya estaban establecidos para el método presencial con las siguientes modificaciones.

- Se agendan entrevistas por medio de microsoft Teams o Skype, se busca en el calendario la disponibilidad del gerente contratante, del reclutador y del candidato.
- No es necesario reservar salas de reuniones.

- La decisión de ofertar a alguna persona se hace cuando se hayan entrevistado virtualmente a todos los candidatos preseleccionados.

### **Proceso de Motivación del departamento de Reclutamiento y selección en el centro de servicios compartidos.**

La empresa cuenta con un programa de desarrollo personal en donde motiva a sus empleados a desarrollar sus conocimientos y habilidades, este programa les pide que participen en actividades fuera de su rol de reclutadores, algunos ejemplos son exposiciones, presentación de temas de interés a otros grupos o entrenamientos cruzados.

Esto con el objetivo de que se mantengan en constante crecimiento entre ellos.

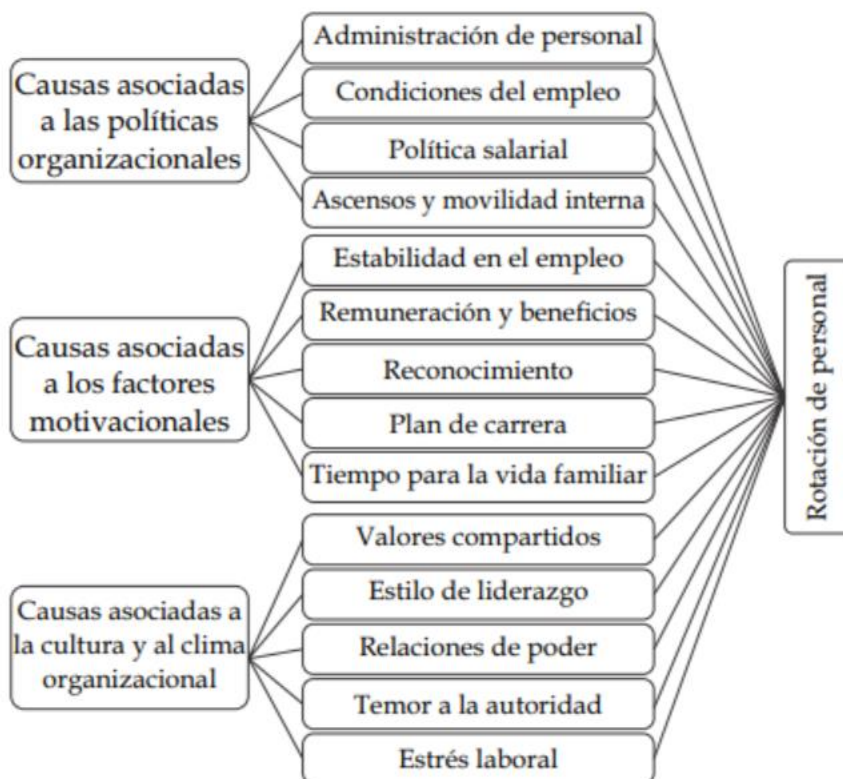
### **Rotación del personal.**

El concepto de rotación de personal se refiere al flujo de entradas y salidas de las personas en una organización. Por lo tanto, a cada desvinculación le corresponde generalmente la admisión de un sustituto como reposición.

Según Cubillos, Reyes y Londoño (2017), “La rotación de personal es un asunto de gran importancia debido al impacto económico, así como de imagen que genera no solamente en el área de gestión humana sino en la totalidad de la organización” (p.1).

De acuerdo con lo anterior, es necesario entender algunas de las causas que motivan a los empleados a dejar a una empresa, por lo tanto, a continuación, se explican algunas de las razones por las cuales los trabajadores pueden abandonar su lugar de trabajo.

**Ilustración 9. Causas de Rotación de Personal**



Fuente: Cubillos (2017) (p.62)

De acuerdo con la ilustración anterior, Cubillos et al (2017) explica lo siguiente:

- Causas asociadas a las políticas organizacionales, entre las que se incluyen las directrices empresariales que guían el proceso de toma de decisiones,
- Causas asociadas a los factores motivacionales, corresponden a las variables enfocadas a la satisfacción de las necesidades de los colaboradores por parte de la empresa, y la categoría denominada
- Causas asociadas a la cultura y al clima organizacional, en la que se agrupan los hábitos y los valores compartidos por la organización, así como los aspectos relacionados con el liderazgo y las relaciones de poder. (p.65).

### **Ventajas del reclutamiento Línea:**

El concepto de reclutamiento en línea debe ser analizado desde la perspectiva de algunos expertos. Según Chávez (2018), citando a Chiavenato (2009), considera las siguientes ventajas del reclutamiento en línea

- Su valor reside en que es inmediato y en la facilidad para interactuar digitalmente con los candidatos potenciales.
- Facilita el proceso a las empresas y candidatos. Éstos pueden tener contacto directo con sitios de compañías o de agencias de reclutamiento, sin necesidad de salir de su casa.
- La facilidad y sencillez son enormes. Internet ofrece a las organizaciones una plataforma que permite la comunicación inmediata y rápida por correo, y elimina, en muchas ocasiones, la intermediación.
- Internet favorece una competencia mayor para la búsqueda de candidatos cualificados en el mercado. (p.21).

### **Desventajas del Reclutamiento en Línea**

De igual manera, se analizan las desventajas que este método puede tener. Según Chávez et al. (2018), citando a Chiavenato (2009), internet es sumamente útil, pero también tiene sus limitaciones:

- Internet no es una herramienta de selección de personas. No sustituye el contacto personal, es decir, las entrevistas frente a frente, ni otros pasos importantes para evaluar actitudes y comportamientos vitales para buscar candidatos calificados.
- El número de currículos que se pueden recibir ha aumentado exponencialmente y obliga a los reclutadores a dedicar más tiempo para manejar actividades relacionadas con internet, establecer filtros, etc.
- Puede ser que el mejor candidato para algún puesto no esté en Internet, sino que utilice otros métodos más tradicionales, o que el uso de un filtro me limite el acceso a determinados candidatos.

- La confidencialidad se convierte en un problema, porque la información a través de los sitios web puede ser manipulada por hackers. Una vez hemos visto teóricamente como se desarrolla el proceso de reclutamiento, sus formas de hacerlo y sus diferentes métodos o herramientas para poder llevarlo a cabo, a continuación, desarrollaremos nuestra parte práctica o analítica y así de esta manera dar forma a nuestro tema objetivo: El Reclutamiento online. (p.22).

### **Habilidades Blandas:**

Este concepto se utilizará durante la investigación para definir algunas de las desventajas que se pueden encontrar durante la realización de las entrevistas virtuales.

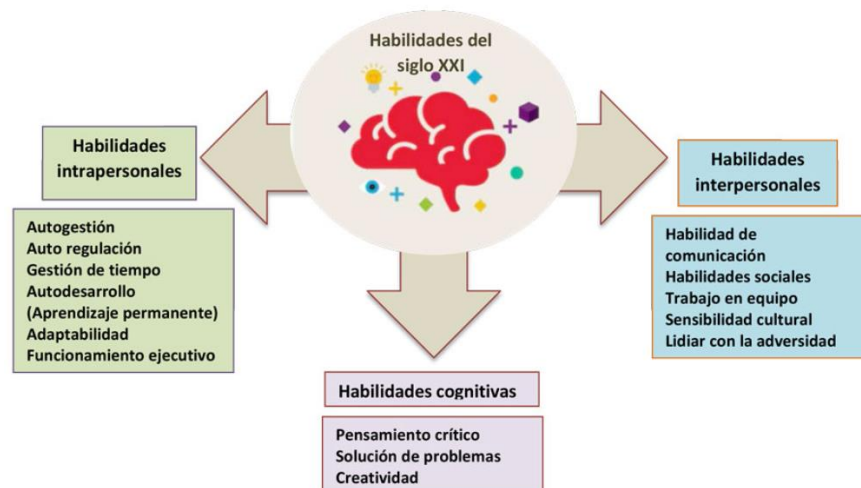
Según Cáceres (2018), citando a (Robles 2012), “las habilidades blandas son las habilidades intangibles no técnicas, específicas de la personalidad que determinan las fortalezas de uno como líder, facilitador, mediador y negociador” (p.19). Estas habilidades se han convertido en las más perseguidas por las empresas ya que se consideran como habilidades que no se pueden enseñar, sino que vienen incluidas en la persona.

Según García (2018), destaca que las personas exitosas no solo tienen conocimientos adquiridos durante la escuela, sino que sobresalen en otras áreas no expone así el siguiente ejemplo:

¿Habrás notado que las personas exitosas en diversos ámbitos de la vida tienen no sólo desempeños destacados en su campo, sino otras habilidades que acompañan a estos logros? Si analizamos las características de alguna de estas personas, Steve Jobs, por ejemplo, nos encontramos con que el creador de la empresa Apple, que diseñó las computadoras de la misma marca y los famosos teléfonos iPhone, tenía cualidades que iban más allá de su aguda inteligencia. Una revisión rápida a su biografía nos revela que Steve Jobs también contaba con otras cualidades como ser creativo, tenaz, saber colaborar con otros, ser un líder, creer en sí mismo y en que podía lograr lo que se propusiera, entre otras. (párr.3).

Asimismo, García destaca las habilidades más importantes durante el siglo XXI y lo expone de la siguiente manera:

Ilustración 10. Habilidades siglo XXI



Tomado de: García (2018) (párr.23)

Como parte fundamental de las entrevistas virtuales, se deben tomar en cuenta las habilidades más buscadas por las empresas para capturar la atención de los mejores candidatos y asegurarse que cuenten con esos aspectos que los hacen diferentes a sus competidores.

### **Habilidades Duras:**

Sobre este tipo de habilidades se puede mencionar lo siguiente:

Según Cáceres (2018), citando a (Robles 2012), “se entienden como la capacidad proveniente del propio conocimiento, práctica u aptitud de hacer algo bien; también, como la excelencia competente en el desempeño; también, como el oficio o trabajo que requiere destreza manual o entrenamiento especial” (p.19).

Para este estudio es indispensable saber diferenciar los tipos de habilidades, ya que con este tipo y según lo expuesto por Cáceres, esta habilidad puede ser enseñada por el centro de trabajo.

Según una publicación realizada por la empresa alemana IONOS (2019), menciona las siguientes habilidades como ejemplos de habilidades duras que pueden desarrollar las personas:

Hacer la lista definitiva con las hard skills más importantes es actualmente una tarea muy difícil. Según el sector y el puesto de trabajo, una empresa puede estar interesada en un conjunto específico de habilidades por encima de las hard skills que son normalmente importantes. El perfil individual de cada puesto de trabajo es un factor determinante.

- **Conocimiento de idiomas:** Cuantos más idiomas sepas hablar, más destacará tu perfil en procesos de selección para trabajos que requieran comunicación internacional. En muchos sectores es normal exigir un buen nivel de inglés. Cuando se dispone de conocimientos en otros idiomas, será posible destacar en función del perfil buscado por el puesto de trabajo concreto. Las empresas internacionales con equipos de trabajo multiculturales, no obstante, siempre valoran positivamente que tengas conocimientos en otro idioma adicional, aunque tu nivel no sea muy alto.
- **Habilidades en escritura:** En muchos trabajos, es necesario saber expresarse correctamente y sin errores en forma escrita. A veces, es necesario poder crear contenido, comunicarse mediante correos en el entorno profesional o redactar documentación interna de una forma clara y fácil de entender. Las habilidades en escritura juegan un papel central en el mundo profesional de hoy en día. En la mayoría de los casos, será posible determinar tu nivel de escritura en base a tu educación y a tu formación. Eso sí, es muy normal tener que enviar ejemplos de textos escritos cuando solicitas un trabajo para poder probar tus habilidades.
- **Mecanografía:** Aunque pueda parecer una habilidad de segundo rango en comparación con otras hard skills, cuanto más rápido puedas teclear sin cometer errores, más eficientemente podrás llevar a cabo otras tareas. Teclear con todos los dedos, sin embargo, no es una habilidad requerida en general. (párr. 21-23).

## **Lenguaje no verbal**

Es importante aclarar la definición de lenguaje no verbal, se observan según distintos autores lo que se establece como tal:

Según Ardil (2016), citando a Rulicki (2011), “Se podría definir la comunicación no verbal como el conjunto de gestos, posturas, miradas, tonos de voz y de conductas no verbales que constituyen un sistema de señales complementario a las palabras y con el que nos comunicamos constantemente, así como la disciplina que los estudia”.

Además, según Castro (2011), define algunos de los factores que complementan el lenguaje no verbal y se refiere a ello de la siguiente forma:

La comunicación verbal es indispensable en la vida cotidiana. Aparte de informar, y de ser una forma de representación subjetiva del mundo de cada individuo, busca establecer relaciones sociales que le permitan interactuar con el entorno. Dentro de esta comunicación existen elementos kinésicos (las posturas y movimientos corporales y faciales), la proxémica (como la delimitación y el uso del espacio) y los elementos paralingüísticos (en los que encontramos la voz y la sonrisa entre otros), que la apoyan. (p.4).

Como lo indican los autores mencionados previamente

### **Competencia Paralingüística:**

Se procede a explicar las implicaciones de una competencia paralingüística según el autor Castro (2011) citando a Maqueo (2005):

La competencia paralingüística como Maqueo (2005) lo indica, se concibe como la capacidad que tiene un individuo de producir e interpretar los signos prosódicos 31 (entonación, énfasis, modulación de la voz etc.), además de otros signos como suspiros, risas, exclamaciones etc. La competencia paralingüística está compuesta de algunos elementos que le añaden intención y significado a lo que dice el hablante. (p.30).

Esta competencia como se menciona anteriormente se relaciona con la voz de la persona que emite sonidos directamente, permite identificar mensajes ocultos detrás de las verdaderas palabras dichas por los individuos.

Según Treig (2019), hay diversos elementos paralingüísticos que ayudan a entender mejor a las personas que se exponen un tema o que se expresan por teléfono algunos de estos factores son:

- **El Tono:** El Tono de voz que empleamos al decir algo nos indica claramente la emoción que estamos teniendo y el tipo de persona que somos ya que por nuestro tono de voz somos más o menos cercanos y en cierta forma revela bastante nuestra personalidad. Por ejemplo, los tonos agudos se asocian con la alegría y el entusiasmo, pero puede considerarse poco serios e infantiles, no nos transmiten mucha credibilidad. Los graves sugieren serenidad, madurez, generan confianza y credibilidad claro que si es extremadamente grave nos transmite desconfianza, poco dinámica y aburrida.
- **El Volumen:** En función del volumen empleado en el transcurso de una conversación nos aporta una información u otra ya que no existe un volumen adecuado como norma, sino que este viene dado en función de la situación en la que nos encontremos. Un volumen bajo nos indica algo íntimo, cercanía, pero también inexperiencia o represión. Un volumen alto denota imposición, agresividad, debilidad, impaciencia y nos transmite rechazo. El juego con los cambios de volumen es muy utilizado por los conferenciantes para enfatizar o restar importancia a distintas palabras o frases.
- **El Ritmo o Latencia:** Hace referencia a la fluidez verbal con la que se expresa una persona, es decir al tiempo que transcurre entre el final de una frase y el inicio de otra. Un ritmo lento o entrecortado, revela un rechazo al contacto, un deseo de retirada y frialdad en la interacción, desinterés. Por el contrario, un ritmo rápido nos crea desconfianza y tensión. Un ritmo regular, monótono nos aburre, lo vemos como antinatural y por el contrario un ritmo irregular nos crea confusión.  
Y en este apartado también haremos referencia a las pausas y silencios muy importantes y claves en la paralingüística.

- La Respiración: Durante el transcurso de una conversación esta también nos aporta información de cómo es o cómo esta nuestro interlocutor. Una respiración tranquila, nos transmite sosiego, equilibrio, una respiración corta y rápida nos transmite ansiedad, angustia. Una respiración profunda y fuerte nos transmite ira reprimida.
- La Vocalización: Esta tiene mucho que ver con la capacidad de comprensión y el interés por ser comprendido. Una vocalización bien definida nos indica claridad mental, estructura y apertura en la comunicación. Una muy marcada, nos transmite tensión, la que es entrecortada, agresividad o represión y la imprecisa nos crea desconfianza o engaño. (párr.5-7).

### **Segmentación del mercado**

Según una publicación realizada por la página de consultorías, Consulting Group Talent Pool (2017), el reclutamiento tiene dos segmentos a quien está dirigido y estos son a personas externas a la empresa y personas internas acerca de esto se menciona lo siguiente:

El lugar donde podemos encontrar posibles candidatos lo identificamos como “Mercado Laboral” que a su vez lo podemos dividir en 2: Fuentes Externas que se refiere a las personas que se encuentran fuera de la Empresa y Fuentes Internas los que ya se encuentran laborando en la Organización o que por algún motivo contamos con sus datos generales. En muchas ocasiones las vacantes son cubiertas con personal que ya labora en la Empresa a través de:

- Promociones
- Transferencias de personal
- Personal en desarrollo
- Planes de carrera

El reclutamiento interno se basa en datos e informaciones relacionadas con otros subsistemas:

- Resultados obtenidos cuando fue seleccionado

- Resultados de evaluaciones de desempeño
- Resultados en programas de capacitación
- Análisis y Descripciones de puestos
- Planes de carrera
- Condiciones de promoción y remplazo (párr.22).

Para realizar el Reclutamiento Externo, se deben segmentar el mercado de Recursos Humanos de acuerdo con las características del personal que estemos buscando. Cada segmento del mercado tiene características propias, atiende a distintas demandas, tiene diferentes expectativas y aspiraciones, utiliza distintos medios de comunicación y se le puede abordar de manera diferente.

El problema básico del Reclutamiento externo es diagnosticar e identificar las fuentes proveedoras de Recursos Humanos, a estas se les denomina “Fuentes de Reclutamiento”.

El identificar la fuente de reclutamiento adecuada permite a la Empresa:

- Aumentar el rendimiento del proceso de reclutamiento
- Reducir la duración del proceso de selección
- Reducir costos al ser más eficientes. (párr.14)

### **Comunicación interna y externa:**

La comunicación del cambio entrevistas presenciales a virtuales se realiza por medio de correos electrónicos, así como también se confirma durante las reuniones diarias que están estipuladas por la empresa a realizar y el supervisor de cada equipo involucrado debe comunicar a sus integrantes el cambio durante las reuniones de staff que se realizan una vez a la semana las cuales son obligatorias por política de la empresa.

No habrá comunicación externa hasta el momento de agendar las entrevistas en donde el reclutador se comunica con su candidato y le informa sobre las instrucciones a seguir, esto por motivo de protección de información, ya que únicamente el entrevistador y postulante al puesto sabrán el medio por el cual se realiza la entrevista, así como la hora y la fecha.

## **Nivel Académico del departamento de Reclutamiento y selección**

El departamento actualmente solicita como requisito dentro de su descripción de puestos únicamente el título de bachillerato en recursos humanos o psicología, además toman en cuenta la experiencia de las personas trabajando en departamentos o áreas similares.

### **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

En este capítulo se indican los detalles relevantes con respecto al método de investigación empleado para llevar a cabo el proyecto, se resaltan los sujetos de estudio, fuentes, procesos utilizados para adquirir información, así como las variables de estudio.

Además, se detalla, el tipo de enfoque y metodología aplicada, instrumentos, muestra y población de estudio.

#### **Enfoque de la Investigación**

El presente estudio de investigación tiene como objetivo analizar el potencial de las entrevistas virtuales para el proceso de reclutamiento virtual en el Centro de Servicios Compartidos, por medio de la recopilación de información y datos para su interpretación y estudio y esta forma lograr encontrar que beneficios o perjuicios puede significar este cambio en el proceso de contratación.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), “La investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema.” (p.4). De acuerdo con lo anteriormente resaltado, es indispensable realizar una correcta selección del enfoque de investigación para dirigir el estudio hacia la resolución del cuestionamiento.

Debido a los objetivos establecidos en la presente investigación se utiliza un enfoque cuantitativo. Según Hernández et al. (2014), “un enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías”. (p.4)

Así mismo, Hernández et al. (2014) indican que: “los estudios cuantitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante y después de la recolección de datos. Con frecuencia estas actividades sirven, primero, para descubrir cuales son las preguntas de investigación más importantes y después para perfeccionarlas y responderlas.” (p.7).

Por las razones anteriormente mencionadas el alcance utilizado para el estudio es descriptivo y según Hernández et al. (2014), “los estudios descriptivos son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación”. (pg. 92). De esta manera, el alcance permite analizar las variables generadas con la introducción de entrevistas virtuales para la empresa el Centro de Servicios Compartidos en Costa Rica.

### **Diseño de la Investigación**

Según Hernández et al. (2014), “Si el diseño está concebido cuidadosamente, el producto final de un estudio (sus resultados) tendrá mayores posibilidades de generar conocimiento” (p.128). Por lo que se mencionó anteriormente la elección del diseño se realizara con todos los cuidados necesarios para que la coherencia se mantenga a lo largo del documento y así facilitar la adquisición de conocimiento y la mayor facilidad de entendimiento del contenido publicado.

De acuerdo con Hernández et al. (2014) donde indica que:

Tanto en la fenomenología como en la teoría fundamentada obtenemos las perspectivas de los participantes. Sin embargo, en lugar de generar un modelo a partir de ellas, se explora, describe y comprende lo que los individuos tienen en común de acuerdo con sus experiencias con un determinado fenómeno (p.493).

El presente estudio busca aportar evidencias respecto de los lineamientos de la investigación por lo cual utiliza un diseño no experimental transversal ya que el objetivo principal es estudiar el desarrollo de las personas en su rutina y en un momento dado por lo tanto no serán sometidos a ningún tipo de experimento.

Según Hernández et al. (2014), “Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural”. (p.152). Por tal motivo, este estudio

se dedica a estudiar a las personas que trabajan en el departamento de recursos humanos en su día a día y poder identificar puntos relacionados con el reclutamiento virtual.

Adicionado a esto, el diseño lleva un enfoque transversal lo que quiere decir que las personas han sido estudiadas un momento dado y no a lo largo de un periodo. Con respecto a este punto Hernández et al. (2014) menciona que “Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único” (p.154).

Al querer conocer cómo se desarrolla el proceso de selección virtual dentro del departamento de Recursos Humanos en la empresa se escoge dicho diseño porque lo que se espera es comprender y analizar los beneficios que pueden generar la realización de entrevistas virtuales.

Se desea identificar las preferencias de las personas con respecto al método tradicional o moderno para seleccionar personal, y así mismo identificar qué porcentaje de la población que se dedica al reclutamiento en El Centro de Servicios Compartidos en Costa Rica considera que mantener las conversaciones de forma virtual les ayuda a acelerar el proceso de contratación.

Además, se busca identificar si existen variantes en sus reacciones o respuestas que puedan conducir el estudio a algún filtro de liderazgo o algún comportamiento que esté siendo causado por las entrevistas virtuales o las herramientas que se utilizan durante este proceso.

### **Fuentes de Información**

Las fuentes de la información corresponden a diversos tipos de documentos en los cuales se basa la investigación para poder realizar un estudio para la resolución del problema planteado, en el cual se utiliza las referencias desde distintas herramientas de investigación.

Según Hernández et al. (2014), la población es: “Conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones.” (p.174). La población de este proyecto de investigación la constituyen los colaboradores del departamento de Recursos Humanos de la empresa el Centro de Servicios Compartidos. La empresa actualmente cuenta con 1200 empleados en el centro de servicios

### **Fuentes Primarias:**

Estas fuentes están conformadas por personas que brindan conocimientos que se relacionan directamente con el desarrollo de esta investigación.

El departamento de recursos humanos en el Centro de Servicios Compartidos se divide en diferentes equipos de los cuales se pueden mencionar: Nómina, beneficios, reclutamiento y selección, coordinación y relaciones laborales. Para la aplicación de este estudio se utiliza información proveniente del personal que forme parte de este departamento y que clasifique para el estudio.

### **Fuentes Secundarias:**

Según Hernández et al. (2014), son aquellas que: “Pueden ayudar a entender o analizar mejor las fuentes primarias estas pueden ser listas, compilaciones y resúmenes de referencias u otros documentos especializados” En el caso de esta investigación se utilizan libros sobre Reclutamiento y selección, así como cuestionarios que ayuden a cumplir el objetivo general. (p.149).

### **Muestra**

Según Hernández et al. (2014), muestra es: “Subgrupo del universo o población de cual se recolectan los datos y que debe ser representativo de esta” (p.173). Además, resalta: “Las primeras acciones para elegir la muestra ocurren desde el planteamiento mismo y cuando seleccionamos el contexto, en el cual esperamos encontrar los casos que nos interesan. En las investigaciones cualitativas nos preguntamos qué casos nos interesan inicialmente y dónde podemos encontrarlos” (p.384).

Por lo que se indica anteriormente, este estudio busca analizar una muestra que permita obtener resultados específicos a cerca de las contracciones virtuales y se interesa principalmente en personas que participen de estos procesos en su día a día, a pesar de que el departamento de Recursos Humanos está conformado por diferentes departamentos no todos realizan labores de reclutamiento por lo que no se consideran aptos para el estudio de este tema.

Muchos de los empleados realizan tareas administrativas como los supervisores y las personas que trabajan en relaciones labores o en planilla, las cuales no pueden ser consideradas dentro del estudio por esta razón es fundamental seleccionar la muestra de la manera correcta.

Para efectos de esta investigación, se trabajará un muestreo por conveniencia no probabilístico que según Hernández et al. (2014), “En las muestras de este tipo, la elección de los casos no depende de que todos tengan la misma posibilidad de ser elegidos, sino de la decisión de un investigador o grupo de personas que recolectan los datos”. (p.384).

Para este estudio, se selecciona convenientemente una muestra de 11 personas del departamento de reclutamiento y selección de personal para El Centro de Servicios Compartidos en Costa Rica, lo anterior se justifica porque este departamento está formado por expertos en recursos humanos encargados de contrataciones diarias que utilizan diversas estrategias para seleccionar candidatos para distintos puestos todos los días. Las personas elegidas son instruidas en el tema de contrataciones, así como también cuentan con experiencia en el proceso de contratación de personal en la manera tradicional y también con las nuevas tecnologías virtuales.

La aplicación de entrevistas virtuales les afecta directamente y poseen conocimiento avanzado del área de recursos humanos, para brindar información sobre cómo funciona este rol o nueva implementación dentro de sus labores diarias. El criterio, también, se basa en una población objeto de estudio de carácter intencional para un mayor alcance y factibilidad en la obtención de la información.

Las personas escogidas son expertos en el tema de contrataciones, así como también cuentan con experiencia de reclutamiento y selección de personal en la manera tradicional y también con las nuevas tecnologías virtuales.

Tabla 1. Lista de Entrevistados

Entrevista	¿Dónde?	¿Por qué?
Sujeto 1	El Centro de Servicios Compartidos	Para identificar las herramientas que utiliza y las afectaciones que tiene con las entrevistas virtuales
Sujeto 2	El Centro de Servicios Compartidos	Para identificar las herramientas que utiliza y las afectaciones que tiene con las entrevistas virtuales

Sujeto 3	El Centro de Servicios Compartidos	Para identificar las herramientas que utiliza y las afectaciones que tiene con las entrevistas virtuales
Sujeto 4	El Centro de Servicios Compartidos	Para identificar las herramientas que utiliza y las afectaciones que tiene con las entrevistas virtuales
Sujeto 5	El Centro de Servicios Compartidos	Para identificar las herramientas que utiliza y las afectaciones que tiene con las entrevistas virtuales
Sujeto 6	El Centro de Servicios Compartidos	Para identificar las herramientas que utiliza y las afectaciones que tiene con las entrevistas virtuales
Sujeto 7	El Centro de Servicios Compartidos	Para identificar las herramientas que utiliza y las afectaciones que tiene con las entrevistas virtuales
Sujeto 8	El Centro de Servicios Compartidos	Para identificar las herramientas que utiliza y las afectaciones que tiene con las entrevistas virtuales
Sujeto 9	El Centro de Servicios Compartidos	Para identificar las herramientas que utiliza y las afectaciones que tiene con las entrevistas virtuales
Sujeto 10	El Centro de Servicios Compartidos	Para identificar las herramientas que utiliza y las afectaciones que tiene con las entrevistas virtuales
Sujeto 11	El Centro de Servicios Compartidos	Para identificar las herramientas que utiliza y las afectaciones que tiene con las entrevistas virtuales

Fuente: Marín, 2021

### **Criterios de inclusión y exclusión.**

Para realizar la selección de muestra se realiza una lista de criterios que permitirán incluir solamente a personas que sean valiosas para la investigación, así como también la lista permitirá excluir a cualquier individuo que pueda entorpecer el proceso de investigación.

#### Criterios de inclusión

Para la siguiente investigación se tomará en cuenta funcionarios que cumplan con las siguientes características:

- Funcionarios del Centro de Servicios Compartidos que trabajen en Recursos Humanos
- Funcionarios del Centro de Servicios Compartidos que trabajen en el subdepartamento de reclutamiento y selección de personal
- Empleados que dentro del departamento tengan asignadas labores de selección de personal.

### Criterios de Exclusión:

- Funcionarios del Centro de Servicios Compartidos que no tengan conocimientos en el área de Recursos Humanos.
- Empleados del Departamento de Recursos Humanos del Centro de Servicios Compartidos que desempeñen labores administrativas y no de reclutamiento.
- Empleados del departamento de Recursos Humanos en el Centro de Servicios Compartidos que trabajen en el departamento de Planilla.

### Variables de Análisis

Las variables de la investigación de acuerdo con Hernández et al. (2014) "son las propiedades medidas y que forman parte de la hipótesis o que se pretenden describir" (p.277). Las variables son los elementos que se pueden controlar, variar o medir para realizar una investigación.

A continuación, se definen las variables para el presente estudio según los objetivos planteados para el estudio:

Tabla 2. Variables de análisis de la investigación.

Objetivo	Variable	Definición Conceptual	Definición operacional	Definición Instrumental
Identificar los alcances y las limitaciones de realizar entrevistas virtuales	Alcances y Limitaciones de las entrevistas.	Supone el entorno en el que se va a desarrollar la entrevista virtual, así como aquellas variables que puedan afectar el proceso.	<p>Alto: Si entre el 100 y 85% de los sujetos de Información consideran frecuentes los alcances de la entrevista virtual.</p> <p>Medio Si entre el 84% y el 50% de los sujetos de Información consideran frecuentes los alcances de la entrevista virtual.</p> <p>Bajo: Si menos del 50% de los sujetos de Información consideran frecuentes los alcances de la entrevista virtual</p>	<p>Cuestionario preguntas 1, 2, 3, 4, 5 y 6</p> <p>Entrevista: preguntas de la uno a la cuatro.</p>

<p>Definir herramientas que faciliten la selección de talento humano de manera virtual.</p>	<p>Herramientas Virtuales</p>	<p>Herramientas Virtuales Según José Gomera (2020) Son un conjunto integrado de servicios interactivos en línea que proporciona información, herramientas y recursos a distintas personas. (p.1)</p>	<p>Alto: Si entre el 100 y 85% de los sujetos de Información consideran de importancia de las herramientas de manera virtual.</p> <p>Medio Si entre el 84% y el 50% de los sujetos de Información consideran de importancia de las herramientas de manera virtual.</p> <p>Bajo: Si menos del 50% de los sujetos de Información consideran de importancia de las herramientas de manera virtual</p>	<p>Cuestionario – pregunta 12</p> <p>Entrevista: preguntas 5, 6 y 7.</p>
<p>Identificar si la realización de entrevistas virtuales se relaciona con la disminución de tiempos en el proceso de contrataciones.</p>	<p>Disminución de Tiempos</p>	<p>Ventaja Competitiva Según Porter “una empresa obtiene la ventaja competitiva, desempeñando actividades de la cadena de valor estratégicamente importantes más barato o mejor que sus competidores” (p.51)</p>	<p>Alto: Si entre el 100 y 85% de los sujetos de Información consideran que existe disminución de tiempos al aplicar procesos de selección de forma virtual</p> <p>Medio Si entre el 84% y el 50% de los sujetos de Información consideran que disminución de tiempos al aplicar procesos de selección de forma virtual</p> <p>Bajo: Si menos del 50% de los sujetos de Información consideran que existe disminución de tiempos al aplicar procesos de selección de forma virtual.</p>	<p>Cuestionario - Pregunta 11 y 13</p> <p>Entrevista Pregunta</p>
<p>Definir las preferencias que tienen los reclutadores con respecto a las entrevistas virtuales como método de selección de talento humano.</p>	<p>Preferencias de los reclutadores</p>	<p>Selección de Talento Humano. Según Chiavenato (2011) “es escoger y clasificar a los candidatos más idóneos para las necesidades del puesto y de la organización” (p.137)</p>	<p>Alto: Si entre el 100 y 85% de los sujetos de Información distinguen las preferencias al aplicar las entrevistas virtuales como método de selección d talento humano.</p> <p>Medio Si entre el 84% y el 50% de los sujetos de Información distinguen las preferencias al aplicar las entrevistas</p>	<p>Cuestionario preguntas 7, 8, y 9</p> <p>Entrevista 9 y 10</p>

			<p>virtuales como método de selección d talento humano.</p> <p>Bajo: Si menos del 50% de los sujetos de Información distinguen las preferencias al aplicar las entrevistas virtuales como método de selección d talento humano.</p>
--	--	--	---

Fuente: Marín 2021

### **Instrumentos**

Según Hernández et al. (2014), “el instrumento es un recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos” (p.199). Gracias a esto el investigador podrá obtener la información que necesita para poder realizar el análisis de su estudio y generar una nueva opinión respecto al tema de interés. A continuación, se explican los instrumentos que se utilizan para la investigación durante este proyecto.

#### **Cuestionario**

El primer instrumento que se utiliza en la presente investigación es un cuestionario, que según Hernández et al. (2014, p. 190), citando a Chasteauneuf (2009), “Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir”.

Las preguntas realizadas en este cuestionario se realizan de forma abierta y cerrada y consta de 12 preguntas semiestructuradas que se crearon para responder a los objetivos originalmente planteados y así obtener respuestas al principal motivo de investigación. Debido al enfoque metodológico de esta investigación, el cuestionario por utilizarse será el de preguntas abiertas semiestructuradas.

El cuestionario se aplica a personas que cumplan con los requisitos establecidos en la muestra en este caso a 11 personas que formen parte del departamento de Recursos Humanos del

Centro de Servicios Compartidos Costa Rica y que se dediquen a la tarea de reclutamiento y selección de personal.

### **Entrevista**

Para esta investigación, conocer lo que piensan las personas encargadas del reclutamiento y selección de personas acerca del proceso virtual es fundamental por eso siendo la entrevista un método para conocer los pensamientos y perspectivas de las personas ayudará a resolver los objetivos anteriormente planteados.

Este instrumento permite analizar las vivencias de las personas, examinando cada una de sus experiencias laborales relacionadas al tema, ayuda además extraer información sobre pasos que se consideren indispensables, así como mejoras que se puedan realizar a este tipo de herramientas.

Siendo las entrevistas una conversación directa con la persona esta podrá dejar en evidencia cuales beneficios aporta una contratación virtual y cuales perjuicios le provoca, también le permite a la persona expresar sus sentimientos e inquietudes al respecto.

Esta entrevista se realiza a la gerente del departamento primeramente mencionado, la cual trabaja diariamente con personas que se dedican a labores específicas de reclutamiento y selección, así mismo se encuentra a cargo de cada una de las contrataciones que se realizan para su equipo de trabajo. Esta entrevista está basada en el cuestionario anterior y será una guía para lograr obtener más información que resuelvan los objetivos de forma más profunda.

## **Procesos para la recolección y análisis de datos**

### **Proceso de Recolección de Datos**

Según Hernández et al. (2014), la recolección de datos hace referencia al “Acopio de datos en los ambientes naturales y cotidianos de los participantes o unidades de análisis” (p.397). En toda investigación, es necesario llevar a cabo la recolección de datos, de esta manera se obtienen

exitosamente los resultados. Obtener adecuadamente los datos y seleccionar el método en que se lleva a cabo es una tarea que todo investigador debe conocer.

Para realizar la recolección de datos, se realiza un estudio al departamento de Recursos Humanos del Centro de Servicios Compartidos donde se descubre que existe el beneficio del teletrabajo; a diferencia de otras empresas, esta tiene la política de que todos los empleados del mismo departamento deben de gozar del teletrabajo los mismos días que el resto de sus compañeros.

Cabe recalcar que, al no tener tantos años en el país, el Centro de Servicios Compartidos es una empresa que se encuentra en constante crecimiento por tal motivo el espacio de sus oficinas ha ido disminuyendo, para todos los colaboradores de dicho departamento, lo cual provocó que el proceso de recolección de datos se dificultara.

Adicionalmente, a causa de la crisis mundial del covid19 todos los empleados del Centro de Servicios Compartidos Costa Rica se encuentran laborando desde sus hogares. Por lo que el proceso de recolección de datos de igual manera se llevará a cabo de forma virtual, agendando entrevistas con los colaboradores, utilizando la herramienta zoom.

### **Fase 1: Aplicación de cuestionarios**

Se le explicará a cada empleado de forma anticipada el por qué se está realizando la investigación, y lo que se espera de ella, además se indicará que es confidencial y el porqué es importante la participación de cada uno de los empleados.

### **Fase 2: Entrevista:**

Se realiza la entrevista a la supervisora del departamento de Recursos Humanos, cada pregunta tiene como finalidad analizar la posición de la supervisora con respecto a la aplicación de entrevistas virtuales en su departamento.

### **Fase 3: Análisis de Datos:**

Se analizan los datos generados con el uso de todas herramientas posibles para obtener los resultados de la investigación y se desarrolla el informe con gráficos respectivos para presentar los resultados obtenidos. Esta tercera etapa, después de obtener las respuestas de cada uno de los participantes se procede al desarrollo del análisis de estas, este paso colabora con la obtención de resultados los cuales guían la investigación a las conclusiones y recomendaciones.

## **CAPITULO IV: ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

En el capítulo siguiente, se presenta un detallado análisis sobre las respuestas obtenidas durante la investigación. Estará dividido en dos partes, la primera con los aspectos relacionados a los cuestionarios aplicados a los reclutadores y en segundo lugar se encuentra la entrevista realizada a la gerente de recursos humanos de la empresa.

Según Hernández et al. (2014) “Una vez que los datos se han codificado, trasferido a una matriz, guardado en un archivo y limpiado los errores, el investigador procede a analizarlos”. (p.272).

A continuación, se desarrolla el análisis de resultados con base en la aplicación de los instrumentos utilizados durante la investigación para la interpretación de los objetivos planteados.

Los resultados a mostrar se ubican en dos partes en las que se dividen el proceso de la recolección de datos, la primera etapa corresponde a un cuestionario aplicado a los representantes del departamento de reclutamiento y selección de la empresa el Centro de Servicios Compartidos, los cuales interactúan directamente con el tema de contrataciones y entrevistas virtuales o presenciales. A los colaboradores se les aplicó un cuestionario de 14 preguntas tanto abiertas como cerradas para conocer sus preferencias acerca del tema.

Así también se realizó una segunda fase en donde se llevó a cabo una entrevista con 10 preguntas la supervisora del departamento la cual dirige el proceso desde hace seis años y también realiza reclutamiento y selección de personal para su propio departamento, esta entrevista con el fin de conocer la opinión de una persona con mayor experiencia en el tema.

### **Análisis de resultados de la aplicación de los cuestionarios**

**Análisis de resultados de la aplicación de cuestionarios a los integrantes del departamento de reclutamiento y selección. Variable uno: Alcances y Limitaciones de las entrevistas virtuales.**

Seguidamente, se muestran las respuestas obtenidas para analizar la primera variable de la investigación. Se muestra cada una de las respuestas debidamente tabuladas con su interpretación.

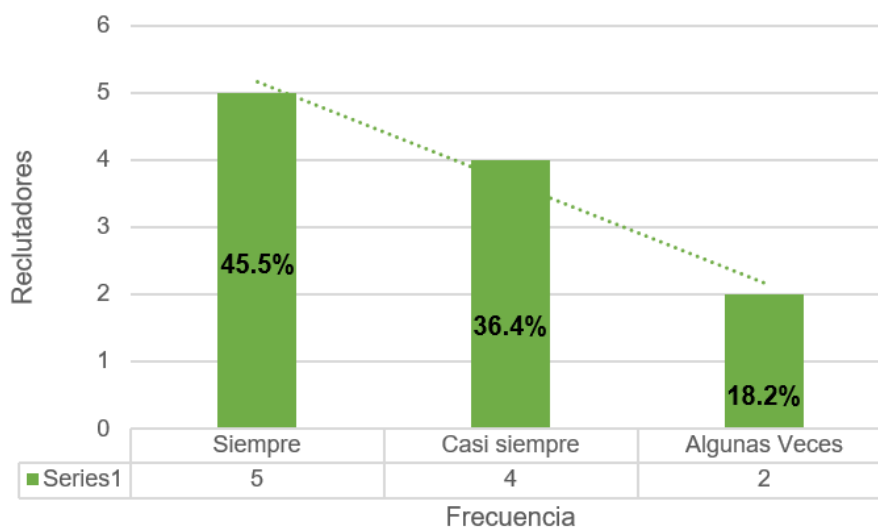
En primer lugar, se encuentra la frecuencia con la que los encuestados realizan entrevistas virtuales para identificar si estos cuentan con la experiencia suficiente para emitir una opinión acerca del tema estudiado.

Tabla 3. Frecuencia de entrevistas virtuales

Datos	Valor Absoluto	Porcentaje
Siempre	5	45.5%
Casi siempre	4	36.4%
Algunas Veces	2	18.2%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%

Fuente: Marín (2021)

Gráfico 1. Frecuencia con la que se realizan entrevistas virtuales



Fuente: Marín (2021)

Con respecto a la frecuencia con la que las personas realizan entrevistas virtuales es necesario analizar del gráfico anterior que el total de la muestra se encuentra realizando entrevistas

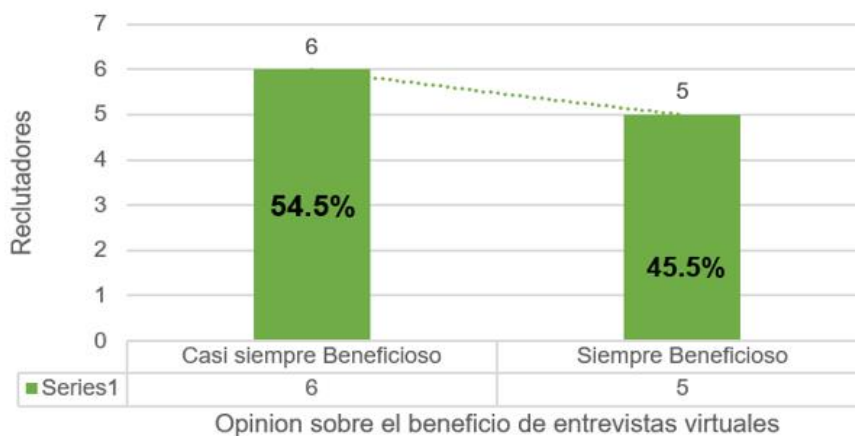
de manera virtual y no hubo ninguna persona que respondiera que no realiza entrevistas virtuales nunca. Este dato es la introducción a los siguientes análisis que se lleva a cabo para resolver la variable, pues si las personas no están activas en este proceso no podrían ayudar a identificar necesidades de mejora. A continuación, se muestra lo que los colaboradores opinan sobre si las entrevistas virtuales les resultan beneficiosas o no.

Tabla 4. Consideraciones de los empleados con respecto a las entrevistas virtuales

Datos	Valor absoluto	Porcentaje
Siempre beneficioso	6	54.5%
Casi siempre beneficioso	5	45.5%
Algunas veces beneficioso	0	0 %
Casi nunca beneficioso	0	0 %
Nunca beneficioso	0	0 %

Fuente: Marín (2021)

Gráfico 2. Consideraciones de los empleados con respecto a las entrevistas virtuales



Fuente: Marín (2021)

Se les preguntó a las personas si consideraban que era beneficioso o no realizar este tipo de procedimientos, sin cuestionar cuales eran los tipos de beneficios que podían obtener y el 54.5% de los encuestados respondieron que, si casi siempre es beneficioso, así como el 45.5% respondió que siempre es beneficioso. Es importante mencionar que los sujetos de investigación tenían de

igual manera la opción de responder que nunca o casi nunca y para estos puntos las respuestas fueron nulas.

Además, en este punto debemos ser conscientes de la importancia que trae la palabra beneficios en este caso, según López (2018):

Existen algunos beneficios son mucho más difíciles de medir con exactitud. Algunos ejemplos son: Cuando no invertimos dinero, sino que invertimos tiempo. ¿Cuánto vale el tiempo dedicado? Existen servicios que apenas tienen costes asociados. Por ejemplo, programar una página web. Tan solo se necesita acceso a internet y un ordenador. Claro que se necesita dedicar tiempo y tener conocimientos de programación web. (Párr. 6).

Como se mencionó en el párrafo anterior, algunos beneficios que se toman en consideración para la presente investigación es la reducción de tiempos durante el proceso de contratación.

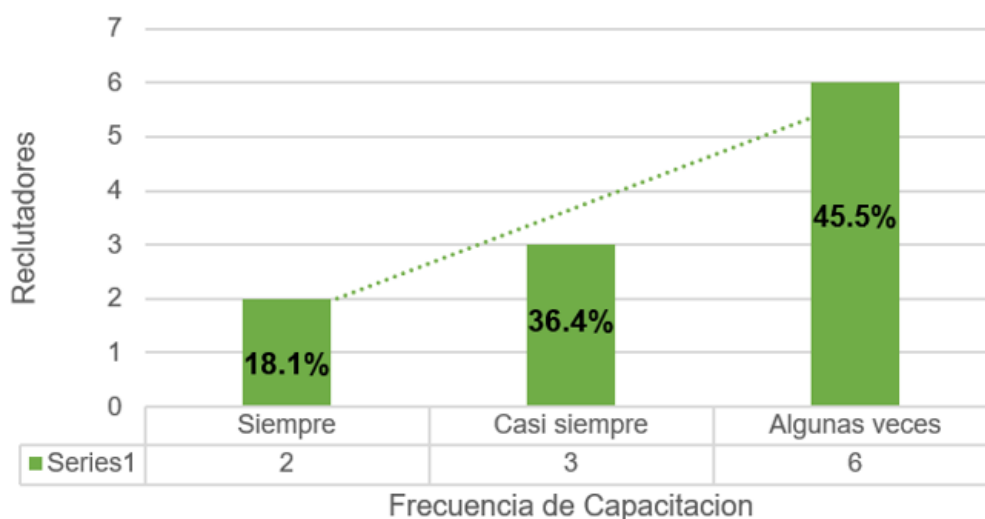
A continuación, se muestran algunos datos referentes a la importancia de la capacitación para continuar con un proceso de selección exitoso.

Tabla 5. Frecuencia de capacitación virtual

Datos	Valor absoluto	Porcentaje
Siempre	2	18.1%
Casi siempre	3	36.4%
Algunas Veces	6	45.5%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%

Fuente: Marín (2021)

Gráfico 3. Frecuencia de capacitación virtual



Fuente: Marín (2021)

Acerca de la capacitación para realizar entrevistar por medios virtuales cabe mencionar lo siguiente según Chiavenato (2011):

El entrevistador asume un papel de vital importancia en el proceso. Muchas organizaciones investigan la capacitación de los gerentes y sus equipos para entrevistar candidatos. El primer paso es eliminar barreras personales y de prejuicios para permitir la autocorrección y transformar así la entrevista en un instrumento objetivo de evaluación (p.151)

Al igual que cuando se realizan entrevistas presenciales es indispensable que la persona encargada de este proceso tenga las mismas capacidades de realizar esta por medios virtuales, estar preparados para saber que preguntas hacer y cómo deben ser sus respuestas a la hora de hablar con posibles candidatos al puesto, así como también deben estar preparados para analizar los comentarios que hacen los postulantes e interpretar de la manera más correcta posible.

Actualmente, las personas entrevistadas revelaron que al menos el 45.5% de ellos reciben capacitación algunas veces, mientras que solo el 18.1% indicó que siempre. Este dato se vuelve de vital importancia, ya que si en algún momento se considera mantener las entrevistas virtuales como método estándar los involucrados deben estar capacitados o contar con capacitaciones futuras.

Además, se puede considerar la opción de aumentar la cantidad de capacitaciones dirigidas al tema de entrevistas virtuales, así como una guía que pueda orientar a los entrevistadores durante las conversaciones con los posibles candidatos. A continuación, se muestra la relación de este tipo de entrevistas con el tiempo invertido.

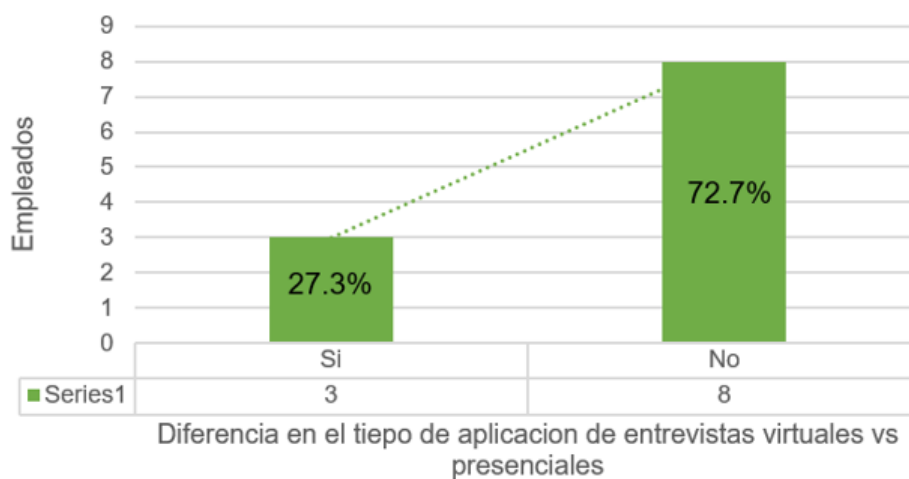
Tabla 6. Tiempo de aplicación de entrevistas virtuales y presenciales

Datos	Valor absoluto	Porcentaje
No hay diferencias	8	72.7%
Si hay diferencias	3	27.3%

Fuente: Marín (2021)

En la anterior tabla se muestran los valores absolutos de las personas que opinan que si hay diferencia entre ambos tipos de entrevista para lo cual se concluye que la mayoría concluye que no existen diferencias.

Gráfico 4. Tiempo de aplicación de entrevistas virtuales y presenciales



Fuente: Marín (2021)

De acuerdo con el gráfico anterior, los reclutadores indicaron que las entrevistas virtuales y presenciales no tienen diferencia en su tiempo de realización, el 72% de los encuestados opinó

que utilizar métodos digitales para establecer una conversación con un candidato no varía el tiempo que esta dura.

Según Lemos, y Navarro (2018), citando a King y Horrocks (2010), donde se refieren al tiempo que se tarda en crear una relación con el candidato de forma virtual se indica que:

Inicialmente, parece ser que es más difícil ofrecer el mismo nivel de relación con el correo electrónico, teléfono o vía métodos en línea, en comparación con entrevistas personales fuera de línea. La compenetración es acerca de la confianza, lo que permite el participante se sienta cómodo abriéndose. (p. 13)

Por otra parte, Lemos et al. (2018) citando a Deakin y Wakefield (2013), en relación con el tema del tiempo que puede tardar en caso de que haya alguna falla en el sistema, se salta que:

Crear una buena relación con Skype es un desafío. Sin embargo, Deakin y Wakefield descubrieron que "los entrevistados de Skype respondían mejor y la relación se creaba más rápidamente que en un número de entrevistas cara a cara. Para crear una conexión con los participantes durante un tiempo, intercambiaron una serie de correos (p.13)

A continuación, se muestran las razones por las que los encuestados opinan que el tiempo de duración de ambos métodos es similar:

Tabla 7. Razones por las cuales el tiempo de aplicación es diferente entre una entrevista presencial y una virtual

Sujeto 1	Toma menos tiempo realizar una aplicación de manera virtual, que de manera presencial.
Sujeto 2	La entrevista virtual sirve para tener apuntes que ayudan a dar una mejor respuesta que acorta los tiempos
Sujeto 3	Se realizan las mismas preguntas virtual o presencial. También, así como puede haber atrasos en una entrevista virtual por causas tecnológicas, en las presenciales también (el candidato se queda pegado en presas, no hay salas disponibles, etc)
Sujeto 4	En algunos casos al ser la entrevista presencial puede generar un poco más de conversación que virtualmente haciendo la entrevista más larga
Sujeto 5	Al no existir contacto con las personas y sus expresiones, usualmente es difícil prolongar las conversaciones en entrevistas que requieren preguntas situacionales
Sujeto 6	El tiempo de conversión se mantiene igual pero no hay factores que distraigan como personas entrando a hacer preguntas. Pero la misma conversión que se puede mantener en persona es la misma que por video

Sujeto 7	Es más rápida
Sujeto 8	Por lo general la entrevista virtual es más corta y deja menos espacio para socializar
Sujeto 9	No, medios virtuales es más rápido el proceso
Sujeto 10	Se tarda el mismo tiempo en entrevista virtual y presencial
Sujeto 11	La dinámica de las preguntas y del proceso de entrevista en general es la misma. El único cambio es el medio en el que se hace la entrevista por lo que el tiempo de la misma es igual de 40 a 1 hora aproximadamente.

Fuente: Marín (2021)

Según se observa en la ilustración número siete, así como la tabla número tres mantienen relación entre ellas, el objetivo de estos es mostrar el tiempo que se tarda en realizar una entrevista virtual y una de manera ordinaria o presencial.

De las personas encuestadas el 72.7% respondió que el tiempo de duración es diferente en ambos métodos, y cuando se les pregunto la razón por la que consideraban que el tiempo invertido era diferente, los que dijeron que no mencionaron que la entrevista virtual toma menos tiempo que la presencial, dentro de las razones que indicaron destacan que durante la entrevista presencial puede generarse mayor oportunidad para socializar, mientras que el 27.3% menciona que la conversación que se lleva a cabo debe ser la misma tanto de manera presencial como virtual y que el único cambio que se debería dar es el medio por el cual se realiza el procedimiento.

Para este punto es importante destacar que en una entrevista laboral se deben realizar solamente preguntas que permitan identificar si el candidato tiene las habilidades necesarias para desempeñarse en el puesto. Dentro de las respuestas dadas por los encuestados se menciona que una menor existencia de socialización puede disminuir las posibilidades de juzgar a los posibles candidatos.

Según Manene (2012), en su publicación titulada Conocimientos, Gestión Del Personal, Habilidades Directiva, donde habla sobre la importancia del recurso de tiempo para las empresas, menciona lo siguiente:

Ganar tiempo es más importante, para los dirigentes y sus empresas, que ganar dinero. El tiempo es un recurso más crítico que el dinero en el mundo de los negocios. La eficiencia consiste en “hacer más en menos tiempo”. Pero el supuesto subyacente es que la “cantidad” y la “velocidad” son lo mejor. Existe una diferencia vital entre eficiencia

y efectividad. Ya que hacer más velozmente las cosas nos precipita más rápido al abismo de la crisis si antes no hemos verificado que estamos en el camino correcto.

A continuación, se muestra una tabla con las ventajas mencionadas por los encuestados a cerca de las entrevistas virtuales:

Tabla 8. Ventajas de las entrevistas Virtuales

Sujeto 1	Rapidez, todo fluye de una manera más sencilla y se reducen gastos
Sujeto 2	Es menos probable que una persona falte por alguna razón de transporte
Sujeto 3	Los participantes pueden estar en cualquier lugar del mundo
Sujeto 4	En caso de que las entrevistas sean una tras otra facilita moverse más rápido virtualmente que físicamente
Sujeto 5	Se requiere menos tiempo de preparación, los participantes pueden estar en cualquier lugar del mundo, no es necesario trasladarse ni depender de la disponibilidad de un espacio físico
Sujeto 6	Ahorro de tiempo
Sujeto 7	Menor tiempo para agendar o coordinar
Sujeto 8	Mayor productividad
Sujeto 9	Es posible contactar con personas que no están buscando trabajo activamente o que sus trabajos les impide viajar o salir en determinadas horas para hacer una entrevista
Sujeto 10	Ahorro de tiempo. Genera una visión más avanzada en tecnología
Sujeto 11	Rapidez, inmediatez, mayor productividad y Competitividad.

Fuente: Marín (2021)

Según la tabla anterior, las ventajas mayormente mencionadas por los sujetos que respondieron el cuestionario es que la entrevista virtual aporta rapidez al proceso, parte de lo que mencionaron en sus comentarios es que disminuye el tiempo para coordinar las entrevistas lo cual ayuda a ahorrar tiempo en el proceso, también como parte de esta misma ventaja se genera una mayor productividad.

Así mismo, mencionaron que aplicar entrevistas virtuales puede expandir el alcance ya que puede entrevistarse a personas que estén en cualquier parte del país o del mundo. Al menos uno de los sujetos indicó que las entrevistas virtuales pueden reducir el riesgo de que las personas no lleguen a tiempo a la entrevista o que se califique a la persona como que no se presentó por motivos de transporte.

La ventaja más destacada en este escenario es la rapidez que generan este cambio en el método de aplicación de entrevistas, lo cual permite analizar uno de los potenciales que tiene la implementación de este método como parte estándar del proceso de reclutamiento.

A continuación, se muestran algunas de las desventajas que pueden presentar las entrevistas laborales por medios virtuales.

Tabla 9. Desventajas de las entrevistas Virtuales

Sujeto 1	Tiempo de respuesta de los candidatos y para algunas personas todo lo virtual se les complica.
Sujeto 2	El entrevistado no puede ver si la otra persona tiene todo escrito o solo lee sus respuestas.
Sujeto 3	La velocidad del internet de, aunque sea uno de los participantes puede aceptar. También es más difícil leer el lenguaje corporal de la persona y mucha información no verbal se pierde.
Sujeto 4	Tecnología - no todos los candidatos tiene acceso o facilidad de utilizar la tecnología En caso de ser necesario que el candidato vea el lugar no es tan sencillo hacerlo por video
Sujeto 5	La conexión de internet, interrupciones durante la entrevista, entrevistas más cortas
Sujeto 6	Puede haber fallas en la conexión
Sujeto 7	Mal Internet
Sujeto 8	El internet puede fallar

Sujeto 9	Relación directa con el candidato y conexión de internet
Sujeto 10	No se puede leer claramente el lenguaje no verbal
Sujeto 11	La Conectividad en algunas ocasiones puede perjudicar el ritmo de la entrevista y aparte la puntualidad muchas veces se retrasa porque no existe un buen internet. Aparte del lenguaje no verbal es difícil de comprender y muchas veces el lenguaje no verbal dice mucho en una entrevista

Fuente: Marín (2021)

La desventaja que mayor mención tuvo por parte de los sujetos de investigación fue la conexión a internet. En este caso, entablar una conversación agradable y comprensible con otra persona depende de que la conexión a internet sea de buena calidad, que permita ver a las personas en caso de utilizar videos o si es una videoconferencia que permita escuchar a todos los participantes y entender sus mensajes.

Destacan que los fallos con el internet pueden provocar que se pierda la fluidez o el ritmo de la conversación, lo cual genera una desventaja si se compara con la entrevista virtual.

Además de esto, al menos una persona mencionó que existen aquellos que no son hábiles con la tecnología y puedan generar atrasos intentando establecer la conexión con las herramientas utilizadas para el paso de la entrevista.

Así como se destacó el problema que puede generar un fallo tecnológico también se indica que mediante una entrevista virtual existe una mayor dificultad de analizar lenguaje no verbal de las personas. Este punto comparado con las entrevistas en persona genera una desventaja, pues menciona uno de los encuestados que este aspecto puede dar muchas respuestas sobre el posible candidato al puesto.

Las desventajas mencionadas anteriormente generan un área de mejora y un punto de balance entre los beneficios que pueden traer las entrevistas virtuales y sus desventajas.

Se puede extraer de la información anterior que uno de los posibles puntos en los que se puede mejorar es la capacidad de los reclutadores para

Según Ardil et al (2016) donde habla sobre el lenguaje no verbal y las habilidades paralingüísticas resalta lo siguiente:

Mientras que otras sub-competencias como la gramatical cobraron constantemente gran protagonismo en la evaluación de la competencia comunicativa y el desarrollo de las destrezas básicas de los estudiantes, la competencia no verbal no siempre ha recibido la atención que se merece. La práctica de la destreza en comprensión oral, hasta hace pocos años se desarrollaba en la mayoría de los casos a través de audiciones en las que, aunque el componente paralingüístico estaba presente no había ningún otro rasgo de conducta no verbal en los discursos. (p.35)

De acuerdo con el comentario anterior, el lenguaje no verbal fue durante muchos años poco interesante para la sociedad y hoy en día ha generado diferentes técnicas que permiten realizar un análisis más profundo del mismo.

Así también se expone la importancia del lenguaje paralingüístico en donde se menciona que son aquellos cambios guiados por el tono de voz que expresan más que las palabras por sí solas, sonidos adicionales, muletillas e incluso bostezos que pueden comunicar más allá de las palabras que se articulan.

Según Reyzábal (2012), la comunicación debe estar integrada por factores paralingüísticos para que alcance un nivel de competencia, como lo indica seguidamente:

...para alcanzar la competencia comunicativa se necesita un saber global y un conjunto de destrezas, así como el control de emociones, mientras que para dominar la verbal se requiere, además de lo anterior, conocimientos lingüísticos y paralingüísticos generales junto a habilidades para el uso correcto, coherente, apropiado, adecuado y oportuno de los textos o discursos. Para lograr estas metas educativas, los docentes de las distintas etapas educativas deberán graduar y jerarquizar el nivel en que ambas, diferentes pero complementarias, deben irse trabajando y alcanzando, siempre partiendo del mencionado texto como unidad de sentido (p.73).

La explicación anterior se refiere a que es sabido que los gestos, ademanes, movimientos del cuerpo y posturas comunican mensajes que no forman parte de las palabras o que acompañan a estas para su mejor comprensión, pero, de igual manera, lo hace el tono de voz, las pausas, los silencios entre otros cuando una persona habla.

La explicación brindada Reyzábal como se indicó anteriormente es que los docentes deberían estudiar ambas teorías tanto las lingüísticas como paralingüísticas para poder guiar y comprender a sus estudiantes. Del mismo modo debería ser para reclutadores que deben aprender a interpretar mensajes por medio de entrevistas virtuales.

De la mano con las dificultades para analizar lenguaje no verbal el Observatorio de Recursos Humanos de Chile también menciona que hay otras habilidades importantes de analizar en una entrevista y que son perseguidas por diferentes empresas y para distintos puestos al respecto destaca lo siguiente:

Tener en cuenta las habilidades transferibles

En una era en la que la tecnología evoluciona más rápido de lo que las instituciones académicas pueden preparar a los individuos para la fuerza laboral, habilidades como la empatía, la colaboración, el pensamiento crítico y la autogestión se están volviendo cada vez más importantes que las habilidades tradicionales que pueden quedar obsoletas. Además, la competencia por la contratación es feroz, sumado a que muchas empresas de diferentes sectores buscan los mismos perfiles. Por ejemplo, la Tecnología de la Información no es la única industria que compite por personas con habilidades de este campo. Finanzas, Atención sanitaria, Retail y Transporte están buscando el mismo talento. (párr.10).

**Análisis de resultados de la aplicación de cuestionarios a los integrantes del departamento de reclutamiento y selección. Variable dos: Herramientas que faciliten la selección de talento humano de manera virtual.**

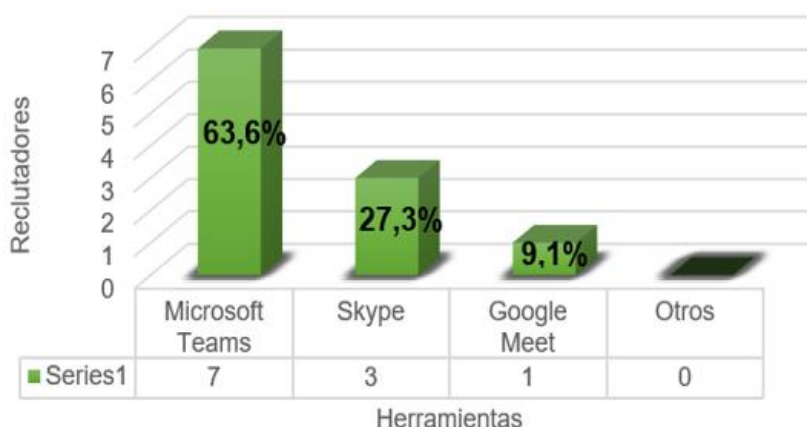
Según los encuestados, la herramienta que prefieren utilizar es Microsoft Teams, sin embargo, dos aplicaciones más salieron destacadas dentro de la selección como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 10. Herramientas virtuales para realizar entrevistas

Datos	Valor Absoluto	Porcentaje
Microsoft Teams	7	63.6%
Skype	3	27.3%
Google Meet	1	9.1%
Otros	0	0%

Fuente: Marín (2021)

Gráfico 5. Herramientas virtuales para realizar entrevistas



Fuente: Marín (2021)

Como se puede observar la preferencia en común que tienen las personas se orienta a una aplicación que los hace sentir más cómodos.

Sobre las herramientas Lemos et al. (2018) resalta lo siguiente:

La ausencia de la necesidad de encontrar un lugar específico para la entrevista, también nos salva de ciertos problemas financieros y logísticos. Al usar Skype y otras tecnologías similares, las entrevistas pueden fácilmente conducirse desde la comodidad del hogar, eliminando no solo la necesidad de viajar sino también la necesidad de encontrar un lugar, un lugar que puede ser desconocido para los participantes y, en algunos casos, puede costar dinero (p.13).

De acuerdo con lo anterior las herramientas similares a la tecnología de Skype representan también un ahorro de espacio, si para las entrevistas virtuales es necesario tener salas aisladas que permitan llevar a cabo las conversaciones estos lugares se pueden ahorrar con métodos digitales y ser utilizados para otros trabajos.

Lemos et al. (2018) habla también sobre uno de los beneficios que se obtiene al utilizar herramientas digitales para realizar entrevistas por lo que se dice:

Otro nivel de comunicación que es importante tener en cuenta en un método de video como Skype es la capacidad para intercambiar archivos (como fotos) en tiempo real y escribir a

través del servicio de mensajería que es conectado a la misma interfaz de Skype. Usar fotos y videos (tomados por el investigador o los participantes) como fuente de datos (ya sean secundarios o primarios) es un proceso ya establecido en investigación cualitativa (p.18).

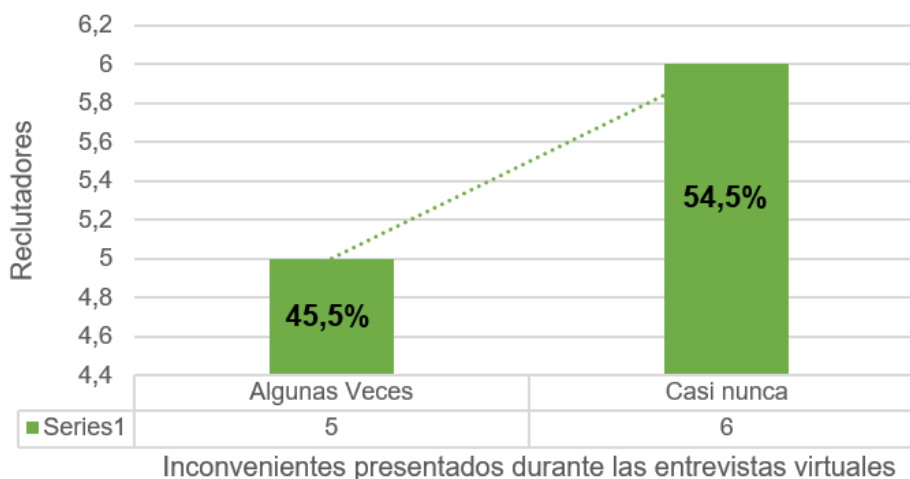
A continuación, se muestran la representación de las respuestas por parte de los entrevistadores en donde se les preguntó si los inconvenientes durante las entrevistas eran frecuentes o no:

Tabla 11. Inconvenientes durante las entrevistas virtuales

Datos	Valor Absoluto	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
Algunas veces	5	45.5%
Casi nunca	6	54.5%
Nunca	0	0%

Fuente: Marín (2021)

Gráfico 6. Inconvenientes durante las entrevistas virtuales



Fuente: Marín (2021)

Como se observa anteriormente, una de las herramientas más recomendadas por los usuarios es Microsoft Teams, es importante destacar que utilizar la herramienta correcta puede ser de gran aporte a la entrevista, en caso de tener algún inconveniente durante la llamada, la persona debe sentirse cómoda utilizando la aplicación, incluso es importante que los entrevistadores tengan el conocimiento para ayudar a la otra persona en caso de que no conozcan datos importantes sobre la misma.

Así mismo, la mayoría de la muestra analizada indica solo haber tenido inconvenientes durante la llamada algunas veces o casi nunca. Lo cual sirve para identificar que los problemas durante las llamadas se hacen presente la minoría de ocasiones. No hubo ninguna persona de las encuestadas que opinara que siempre o casi siempre hay dificultades presentes durante la conexión.

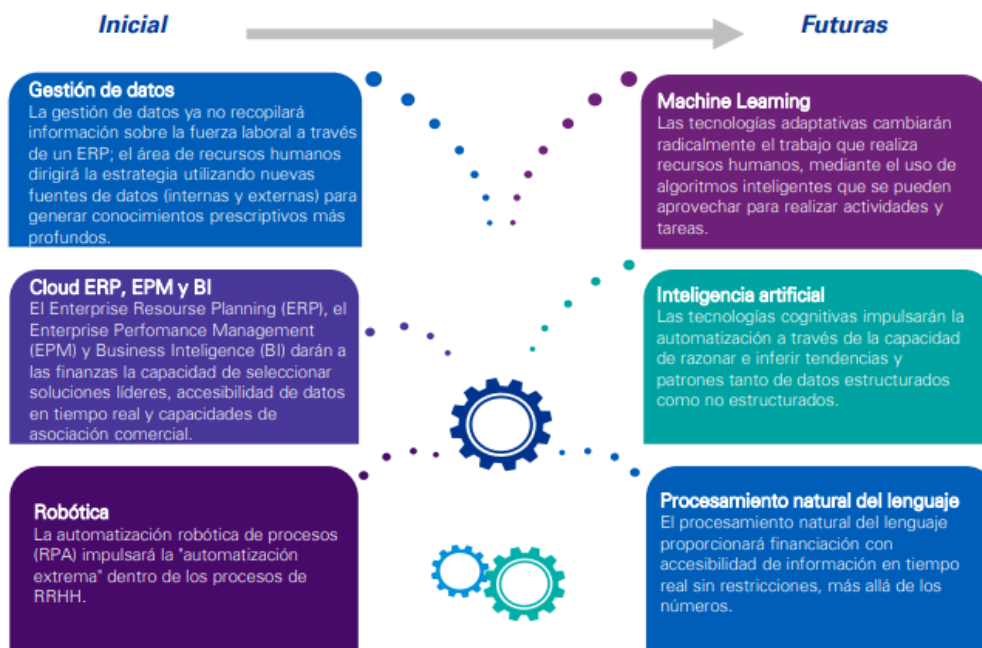
La Gerente de Operaciones, ManpowerGroup Solutions Latinoamérica, Cárdenas, (2020), en una encuesta realizada con el título Preferencias de los candidatos indicó que:

En muchos países de América Latina, los candidatos quieren usar las tecnologías de sus dispositivos móviles, pero las organizaciones aún no cumplen con sus expectativas. Muchos sitios web de las compañías ni siquiera están optimizados para el uso móvil y tienen un desempeño deficiente en el uso de las tecnologías de video importantes. (p.07).

Por lo cual es importante identificar que, en caso de continuar con el proceso de entrevistas virtuales, la herramienta más recomendada por los reclutadores es Microsoft Teams y la menos recomendada es la plataforma de zoom.

A continuación, se muestra una imagen que resalta a las nuevas tecnologías como protagonistas de los cambios y de la implementación de métodos virtuales para trabajar.

Ilustración 11. Nuevas tecnologías como protagonistas



Fuente: KPMG (2020) (p.12)

Acerca de la ilustración anterior se resalta el procesamiento natural del lenguaje, que representa uno de los factores con mayor dificultad de análisis durante las entrevistas virtuales.

Respecto a lo anterior PWC (2020) menciona que es necesario adaptar la tecnología y las herramientas para tener éxito en los procesos virtuales, al respecto menciona los siguientes pasos a tomar en cuenta:

- Disponibilidad e infraestructura IT:
- Habilitar el acceso seguro a los sistemas y herramientas de la empresa - Organizar la capacidad del ancho de banda y realizar pruebas (por ejemplo, a través de las videoconferencias) - Planificar licencias de software suficientes.
- Mejorar la ciberseguridad para el acceso en remoto (por ejemplo: VPN, dispositivos múltiples o escritorios virtuales)
- Considerar protecciones contra malware, phishing, etc.
- Utilización de dispositivos personales para el uso profesional ante posibles imprevistos solo en casos excepcionales (UYOD)
- Experiencia empleada: necesidad de revisar servicios de soporte con terceros y revisar experiencias del usuario final:
- Consideraciones para los empleados que trabajen en remoto y tengan alguna necesidad especial o discapacidad - Interfaz de usuario: tener en cuenta la formación y soporte técnico (p.04).

Por otro lado, si se habla de las interrupciones que genera la pérdida de conexión a internet Lemos, et al. (2018) citando a Seitz (2015) argumentan que:

Las dificultades técnicas pueden crear una pérdida de intimidad. Por ejemplo, si la conexión se pierde durante una conversación emocional esto crea una sensación abrupta en la entrevista de la cual es difícil avanzar. Sin embargo, en el contexto de entrevistas, no se ha encontrado ningún problema con respecto a la relación. Incluso en esas raras ocasiones cuando la llamada fue interrumpida por la pérdida de conexión, no hubo problema para reanudar la conversación. (p.12).

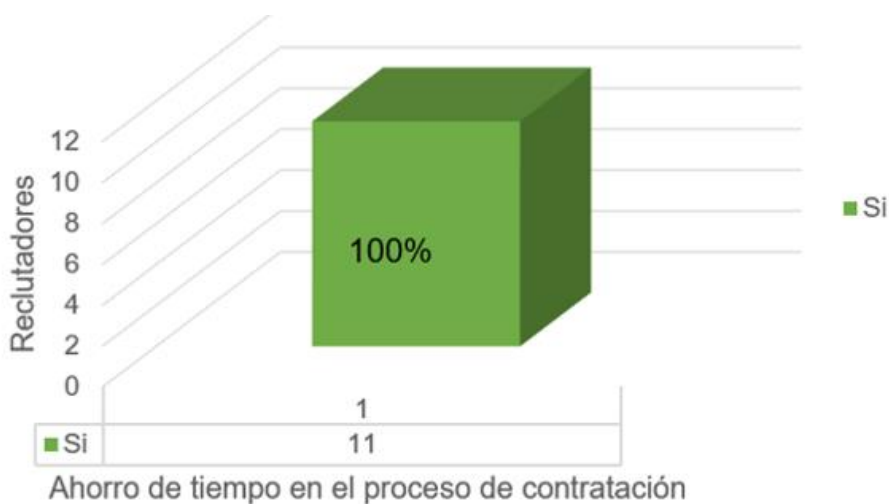
**Análisis de resultados de la aplicación de cuestionario a los integrantes del departamento de reclutamiento y selección. Variable tres: Identificar si la realización de entrevistas virtuales se relaciona con la disminución de tiempos en el proceso de contrataciones.**

Tabla 12. Reducción de tiempos por medio de entrevistas virtuales

Datos	Valor absoluto	Porcentaje
Reducción de tiempo (sí)	11	100%
Reducción de tiempo (no)	0	0%

Fuente: Marín (2021)

Gráfico 7. Reducción de tiempos por medio de entrevistas virtuales



Fuente: Marín (2021)

Se les consultó a los once integrantes del departamento de reclutamiento y selección si opinaban que realizar entrevistas laborales por medios virtuales ayuda a disminuir tiempos y el 100% de los encuestados respondió que sí.

La revista de Empleo de Colombia (2014) realizó una publicación con el título consejos profesionales, en donde resaltó algunos aspectos sobre la entrevista virtual y entre esos mencionó temas relacionados al ahorro de tiempo, destacó los siguientes beneficios:

- Reducir el tiempo en cada proceso de selección.
- Optimizar los costos de búsqueda y logística para recursos humanos.
- Ampliar el alcance geográfico de las convocatorias.

- Tener una vía masiva para atraer talento.
- Aumentar las posibilidades de encontrar candidatos con perfiles altamente específicos.
- Disponer de mayor tiempo para agendar. (párr.13),

Las respuestas anteriores van de la mano con la siguiente pregunta que realizó para averiguar si creen que este método genera una ventaja competitiva en el mercado y las opiniones fueron las siguientes:

Tabla 13. Ventajas competitivas que generan las entrevistas virtuales

Sujeto 1	Es un proceso más rápido por lo que la contratación de la persona es más rápida también, digitalización e innovación, reducción de costos
Sujeto 2	Mayor capacidad de respuesta y disponibilidad
Sujeto 3	La empresa puede demostrar que están actualizados con respecto a la forma de comunicarse de hoy en día, y también demuestra capacidad de dar teletrabajo
Sujeto 4	Facilidad para los candidatos y mayor disponibilidad
Sujeto 5	Mayor receptividad y alcance
Sujeto 6	Refleja una imagen de rapidez y de que la empresa está más avanzada en tecnologías
Sujeto 7	Mayor alcance
Sujeto 8	Reducción de tiempos
Sujeto 9	Acelera el proceso de contratación
Sujeto 10	Ninguna
Sujeto 11	Aceleración en el proceso de reclutamiento ya que muchas personas deben tomar en cuenta la distancia para valorar cuando pueden asistir al lugar de trabajo.  Competitividad con otras empresas en procesos de reclutamiento más eficientes y lo más importante es que el proceso virtual funciona y genera eficiencias sorprendentes. Esta acción es más innovadora y reinventa el ritmo del área en RH y proceso de reclutamiento

Fuente: Marín (2021)

Para este apartado se utilizó una pregunta abierta en donde los encuestados tenían la posibilidad de responder con sus propias palabras lo que ellos opinaban acerca de las ventajas competitivas que podía generar la inclusión de entrevistas virtuales como parte del proceso, se unificaron las respuestas. Según las respuestas planteadas, la competencia más notoria es reducir el tiempo de contratación, así como genera una imagen más tecnológica para el público.

Además de esto mencionan que las entrevistas virtuales reinventan el ritmo del proceso de selección de personal y genera eficiencias relacionadas con el ahorro de tiempo. Adicionalmente, la incorporación de entrevistas por medios digitales permite llegar a personas a las que no se podía anteriormente.

De acuerdo con las respuestas que sugieren que el 100% de los reclutadores opinan que, si se reducen tiempos, sin embargo, destacaron que no puede ser catalogada como una ventaja competitiva ya que es fácil de imitar y muchas empresas en la actualidad utilizan este método de contratación.

Para esta variable es importante recalcar que se pueden presentar cambios dependiendo de la cantidad de nuevos empleados que se desea contratar en un mes y puede hacer que los tiempos aumenten o disminuyan.

Adicionalmente, se analizaron los números de contrataciones que se realizaron durante los meses en los que se hacían solamente entrevistas presenciales y se comparó con los números de otros meses en los que se había implementado el nuevo proceso.

Se estudiaron los números de meses que tenían volúmenes de reclutamiento similares ya que dependiendo de la época de año y de los días festivos las contrataciones suelen disminuir o aumentar por factores ajenos al proceso estándar.

Se dedujo que no son comparables las contrataciones que se realizaron durante los primeros meses del 2020 en este caso debido la pandemia que se vivió en ese momento, porque los niveles de contrataciones cambiaron con respecto a años anteriores.

Para septiembre y octubre, las contrataciones volvieron a su equilibrio, por lo tanto, se hace una comparación de los tiempos y cantidad de nuevos empleados contratados para septiembre y

octubre 2019 en donde solamente se hacían entrevistas presenciales vs los mismos meses del 2020 donde se implementaron las entrevistas virtuales.

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Tabla 14. Contrataciones Presenciales y Virtuales en El Centro de Servicios Compartidos

<b>Septiembre</b>	<b>Cantidad de contrataciones</b>	<b>Tiempo promedio que se tardó</b>	<b>Método utilizado</b>
Septiembre 2019	42	31 días	Presencial
Septiembre 2020	54	27 días	Virtual

Fuente: Marín (2021)

Tabla 15. Contrataciones Presenciales y Virtuales en El Centro de Servicios Compartidos

<b>Octubre</b>	<b>Cantidad de contrataciones</b>	<b>Tiempo promedio que se tardó</b>	<b>Método utilizado</b>
Octubre 2019	44	34 días	Presencial
Octubre 2020	56	33 días	Virtual

Fuente: Marín (2021)

Según el análisis de contrataciones realizadas en los meses anteriormente expuestos el único cambio que se realizó fue el método de aplicación de instrumentos de selección. Para septiembre y octubre 2019, el 100% de las entrevistas se realizaban personalmente mientras que para el 2020 se incorporó el proceso virtual.

**Análisis de resultados de la aplicación de instrumentos a los integrantes del departamento de reclutamiento y selección. Variable cuatro: preferencias que tienen los reclutadores con respecto a las entrevistas virtuales como método de selección de talento humano.**

Tabla 16. Diferencias entre entrevistas virtuales y presenciales

Sujeto 1	El tiempo invertido para ambos (entrevistador/candidato) para efectuar la entrevista, costos, en la actualidad reducción de riesgos (pandemia).
Sujeto 2	Considero la presencial más profesional
Sujeto 3	Las mismas de las respuestas que las ventajas normales
Sujeto 4	Realmente no puedo pensar en alguna diferencia ya que debería ser el mismo tipo de entrevista
Sujeto 5	La mayor diferencia es la posibilidad de estudiar el lenguaje corporal
Sujeto 6	Las dos son iguales ya que abarcan los mismos temas.
Sujeto 7	Se conoce mejor a la persona en una presencial
Sujeto 8	Dificultad para analizar las expresiones de las personas
Sujeto 9	La presencial se lleva más tiempo y la digital es más rápida solo que pueden tener problemas al conectarse
Sujeto 10	Ninguna
Sujeto 11	La comunicación oral y verbal y no verbal. Básicamente porque cara a cara se puede obtener mucha información que a través de medios virtuales es difícil.

Fuente: Marín (2021)

En un intento por analizar las diferencias que existen entre las entrevistas virtuales y presenciales, el 36.5% de los encuestados indicó que no hay ninguna diferencia más que el medio por el cual se lleva a cabo el proceso, refiriéndose a la plataforma utilizada, mientras que el 27% destacó que durante una entrevista virtual es más difícil analizar el lenguaje corporal de las personas.

El otro 27% revela que hay una diferencia en el tiempo invertido de parte del entrevistador y del candidato, este tiempo ayuda a disminuir riesgos de contacto físico, destacando situaciones extraordinarias que no pueden ser controladas, refiriéndose a crisis como la vivida el año 2020.

Mientras que solamente el 9% opinó que la entrevista presencial representa mayor formalidad que una realizada por medios virtuales. A continuación, se muestra respuestas sobre las experiencias vividas de los reclutadores durante sus experiencias virtuales.

Con respecto a una de las respuestas que se obtuvo por parte de los reclutadores en donde mencionaron que se conoce mejor a las personas durante la entrevista virtual, sin embargo, Lemos, et al. (2018) indica lo siguiente acerca de este tema:

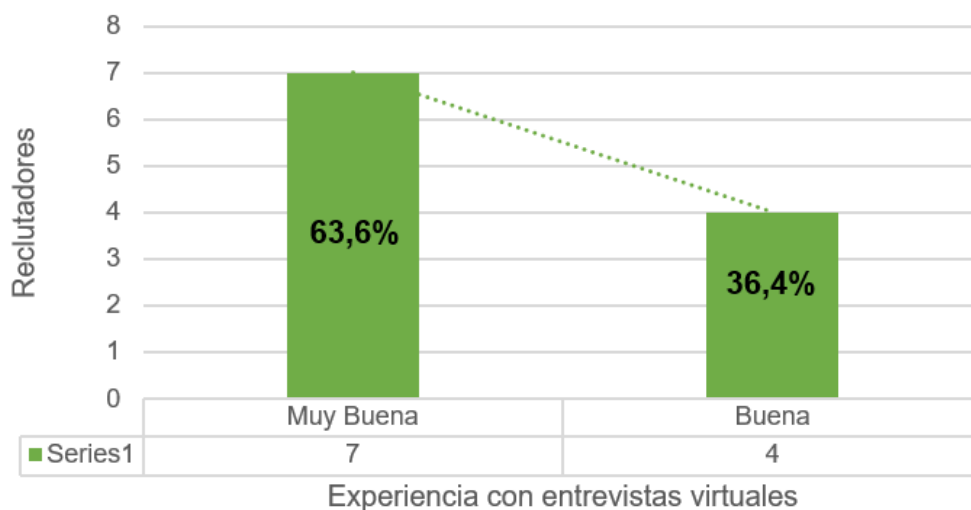
Las entrevistas en video de Skype nos ofrecen otra oportunidad única, que la mayoría sino todos los demás métodos de investigación no pueden ofrecer. Un entrevistado que está usando una tablet o un teléfono inteligente para la entrevista, por ejemplo, tiene la capacidad de mostrar al entrevistador el entorno y el contexto en que se basa la entrevista, caminando y siendo capaz de configurar la cámara en su dispositivo para mostrar una vista posterior o frontal. (p.17).

Tabla 17. Experiencia con entrevistas virtuales

Datos	Valor absoluto	Porcentaje
Muy buena	7	63.6%
Buena	4	36.4%
Regular	0	0 %
Mala	0	0 %
Muy mala	0	0 %

Fuente: Marín (2021)

Gráfico 8. Experiencia con entrevistas virtuales



Fuente: Marín (2021)

De acuerdo con la ilustración número diez, los reclutadores encuestados muestran que 63.6% afirma que han sido muy buenas las experiencias vividas por durante las aplicaciones de entrevistas laborales por medios digitales y el 36.4% refleja que esta ha sido buena.

Los resultados arrojan un porcentaje del 0% de personas que consideran malas sus experiencias utilizando este método.

Basados en estas experiencias que han tenido los reclutadores en los meses que han realizado este tipo de procedimientos, los márgenes reflejan resultados positivos y con dirección al buen funcionamiento.

Para completar el análisis de este punto debemos tomar en cuenta que las experiencias han sido positivas, a pesar de que anteriormente se mencionaron algunas desventajas que los reclutadores han encontrado también se rescata que han tenido buenas vivencias en las entrevistas virtuales que han realizado.

Tabla 18. Preferencias de los entrevistadores

Datos	Valor absoluto	Porcentaje
Presencial	1	9.1%
Virtual	3	27.3%
Ambas	7	63.6%
Le es indiferente	0	0%

Fuente: Marín (2021)

Según Beltrán (2019), en su publicación titulada indicadores de gestión menciona, lo siguiente con respecto a los cambios actuales:

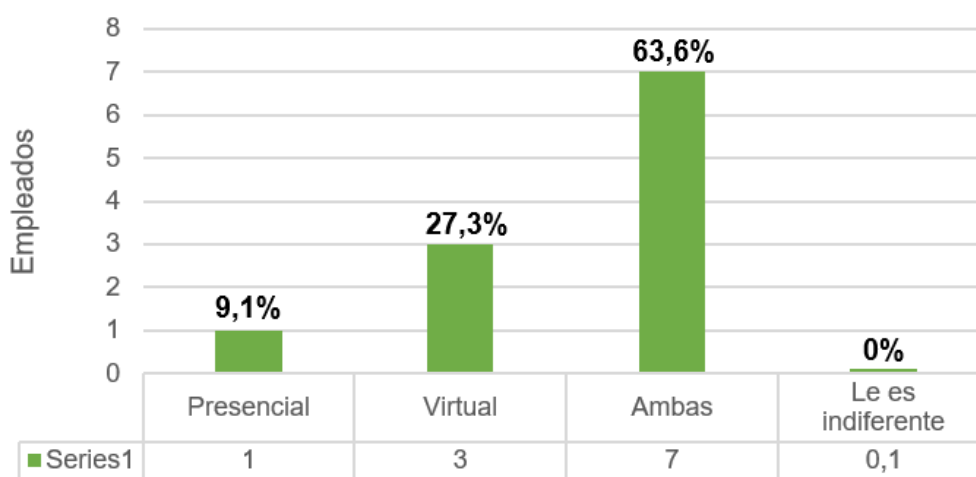
Dado el ritmo rápido del cambio que se da en el turbulento actual mundo de los negocios las organizaciones tienen la necesidad imperiosa de desarrollar la capacidad de adaptarse rápidamente lo cual implica cierto grado de flexibilidad en las estructuras y en las maneras de operar las empresas.

La menor manera de afrontar el cambio es generándolo, para que los demás sean quienes se adapten. (p.15).

Es importante mencionar que pasar de entrevistas totalmente presenciales a métodos virtuales representa un cambio para todos los involucrados, por esta razón, se hace una conexión con la cita anterior para recalcar la importancia de la adaptabilidad al cambio.

A pesar de que en preguntas anteriores los encuestados brindaron diferentes beneficios e incluso respondieron que los procesos virtuales ayudan a acelerar los ritmos de contrataciones cuando se les preguntó cuál método preferían entre virtual o presencial, la mayoría indicó que ambos. Esto se puede analizar desde una perspectiva de miedo al cambio en donde los reclutadores temen perder todos aquellos beneficios que ya tenían con el proceso previamente establecido.

Gráfico 9. Preferencias de los entrevistadores



Fuente: Marín (2021)

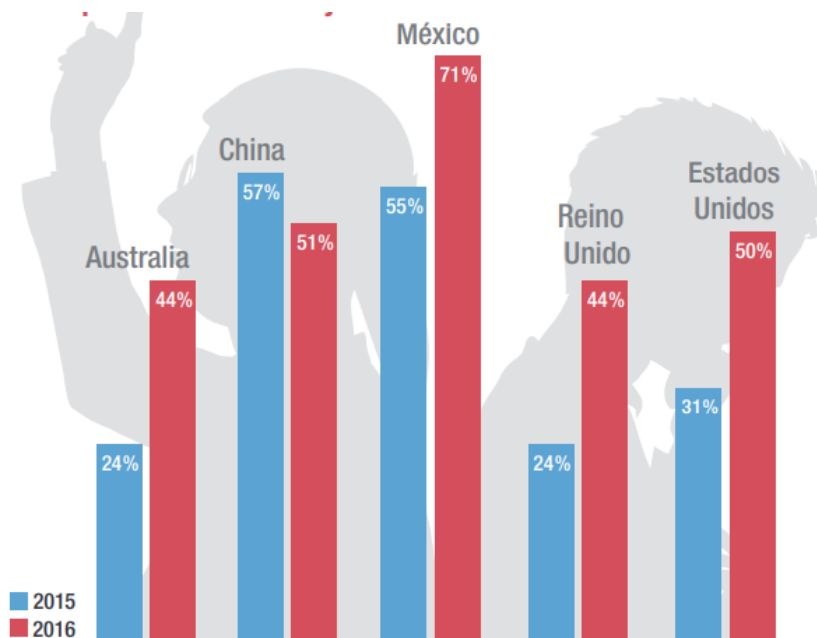
A pesar de que la mayoría opinaron que han tenido buenas experiencias en la figura once se observa que un 63.6% indicó que prefiere seguir utilizando ambos métodos. Sin embargo, el 27% demuestra inclinación al modo virtual sobre el físico, mientras que solamente el 9.1% prefiere las entrevistas presenciales sobre las virtuales.

Por otra parte, si se analizan las preferencias de los candidatos, Grupo Manpower realizó un estudio donde se muestra el aumento que ha tenido el interés por parte de los candidatos para involucrarse en los métodos de reclutamiento virtual ha ido en crecimiento desde el 2015 a nivel mundial.

En primera instancia Mapower recopiló información mediante encuestas en donde averiguo la cantidad de candidatos que actualmente desean realizar procesos digitales pero que no lo están haciendo y como segundo punto investigó a los candidatos que si están utilizando estos métodos.

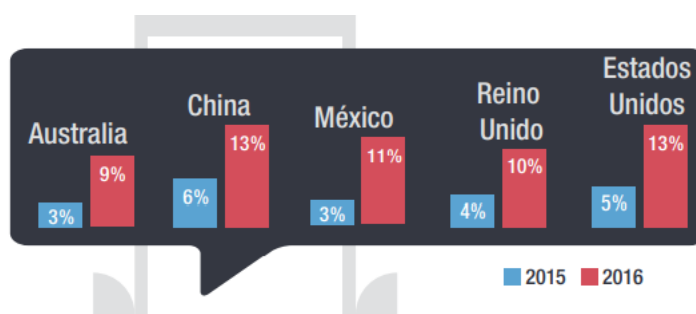
A continuación, se muestra la imagen de los resultados obtenidos de la investigación realizada por Manpower:

Ilustración 12. Candidatos que desean utilizar métodos virtuales



Fuente: Grupo Manpower (2020)

Ilustración 13. Candidatos que están utilizando métodos virtuales



Fuente: Grupo Manpower (2020)

Según los datos anteriores el deseo de los candidatos por realizar procesos digitales va en aumento y de la misma manera debería incrementar la necesidad de los reclutadores por utilizar estos métodos para conseguir a los candidatos ideales para sus vacantes.

Con respecto a los reclutadores, el Observatorio de Recursos Humanos de Chile (2020) resalta la importancia de la mentalidad que tenga el reclutador a la hora de hacer sus entrevistas,

lo que el reclutador busca en una persona puede también afectar las preferencias de cómo realizar el proceso, por consiguiente, define dos tipos de mentalidad:

La ‘mentalidad infinita’ no se aplica solo a liderazgo y negocios. También puede tener un profundo impacto en la adquisición de talento.

- El reclutador con ‘**mentalidad finita**’ juega para ganar, es decir, simplemente se preocupa de cubrir las vacantes según las necesidades de la empresa.
- Mientras tanto, un reclutador con una ‘**mentalidad infinita**’ prefiere seguir en el partido y, no solo ocupa las vacantes si no que valora que esos candidatos puedan cumplir objetivos a largo plazo.
- Puede que estés pensando: El trabajo de un reclutador es encontrar buenos candidatos y el papel de RRHH es mantener esos puestos, ¿no? La respuesta es sí, si nos basamos en métricas antiguas. Esa mentalidad ha funcionado durante mucho tiempo, pero cada vez está más obsoleta. (párr. 1-4).

### **Análisis de resultados de la aplicación de la Entrevista**

La entrevista realizada se hizo con la finalidad de comprender el potencial del proceso de selección de manera virtual, así como sus alcances y limitaciones. La entrevista consta de 9 preguntas abiertas en donde se le consulta a la gerente del departamento de reclutamiento y selección su opinión acerca del tema. Se busca también a través de la experiencia de la persona recomendaciones que puedan ser implementadas para mejorar el proceso en estudio.

### **Análisis de resultados de la aplicación de instrumentos a la gerente del departamento de reclutamiento y selección. Variable uno: Alcances y Limitaciones de las entrevistas virtuales.**

Al inicio de la entrevista se le indico a la gerente el fin con el que se realizaba la entrevista para de esta forma entablar una conversación fluida sobre la experiencia que ha adquirido a lo largo de sus seis años de trabajo en la empresa.

A continuación, se muestra una tabla con cada una de las respuestas dadas durante la entrevista. Al finalizar la tabla se encuentra un análisis de la conversación con la gerente.

Tabla 19. Beneficios de las entrevistas Virtuales - Entrevista

<p>1. ¿Cuál considera usted que ha sido los beneficios de realizar entrevistas laborales en medios virtuales?</p>	<p>Rapidez en el proceso de entrevistas, habilidad para poder capturar talento de distintos grupos generacionales.</p> <p>Mas seguridad con la pandemia, comodidad de hacerlo desde el hogar (menos atrasos, menos estrés por parte de los candidatos).</p> <p>Si se ahorra tiempo los colaboradores tienen más espacio para su desarrollo personal. Además, esto puede beneficiar a la empresa con que no necesite tener tantas personas haciendo el mismo trabajo.</p>
---	--

Fuente: Marín (2021)

El principal beneficio que menciona la gerente es el ahorro de tiempo. En especial este aspecto es el que más relevancia tiene dentro del estudio, según las respuestas obtenidas durante la entrevista, así como de los cuestionarios aplicados, esta es la mayor ventaja que genera la aplicación de este método de selección de personal.

Parte importante de los beneficios de ahorrar tiempo menciona que también la empresa puede reducir los gastos en una persona más haciendo el trabajo, ya que se reduce el tiempo que un reclutador invierte en búsqueda de la persona ideal para cubrir una vacante.

Tabla 20. Desafíos de las entrevistas virtuales - Entrevista

<p>2. ¿Cuáles considera que son los principales desafíos que puede enfrentar un entrevistador al realizar entrevistas por medios digitales?</p>	<p>Acceso a tecnología por parte de algunos candidatos o problemas técnicos en la entrevista, adicionalmente, algunos gerentes contratantes consideran que no pueden conocer tan bien al candidato como en una entrevista personal.</p> <p>Perder signos del candidato (tiempo antes y después de la entrevista)</p>
---	--

Fuente: Marín (2021)

Según Sánchez (2018), en su investigación titulada El reclutamiento online en el proceso de contratación de personal: Un análisis en empresas de Cartagena y su comarca, destaca lo siguiente sobre entrevistas grabadas:

El reclutamiento online surgió alrededor de la década de los noventa en EE.UU. y se ha extendido con gran rapidez. Consiste en utilizar internet para la búsqueda, captación, y puesta en contacto de candidatos/as. También se conoce al reclutamiento online como, Reclutamiento 2.0 o e-Recruiting. (p.12).

Se menciona el internet como el inicio del reclutamiento y selección de personal virtual, esta tecnología permite que las personas se comuniquen entre si estando en cualquier parte del mundo y a pesar de que gracias a esta se pueden realizar grandes avances también se expone como una de las dificultades de realizar una entrevista es perder la conexión en medio de la llamada lo cual puede causar desviaciones en la conversación.

Otro aspecto importante de analizar es el hecho de que también hay personas que consideran que por un medio digital es más difícil identificar expresiones por parte de los postulantes. Sin embargo, este inconveniente puede ser atacado con capacitaciones para aprender a desarrollar habilidades que ayuden a identificar las mismas expresiones por medio de un video.

Tabla 21. Alcances de las entrevistas virtuales - Entrevista

3. Basado en su criterio, ¿considera que en la actualidad es conveniente realizar entrevistas laborales por medios virtuales como método estándar de contratación?	Si totalmente, más que conveniente, es necesario. Como mencione anteriormente también existen fuerzas mayores como la pandemia durante este año que obligan a utilizar este tipo de herramientas.
--	---

Fuente: Marín (2021)

Según lo indica Sánchez (2018), citando a Díaz-Llauró (2011), se refiere al método virtual como un cambio de mentalidad y no de tecnologías destaca lo siguiente:

El reclutamiento online es más un cambio de mentalidad que tecnológico, con esta afirmación quiere decir que las personas que se dedican al reclutamiento han hecho un

cambio en la forma de pensar con respecto a las herramientas utilizadas, aprovechando así las nuevas tecnologías. (p.12).

Basados en la respuesta brindada por la gerente del departamento en estudio, opina que en este caso la empresa se ha visto obligada por fuerzas mayores a realizar este cambio, sin embargo, este proceso ahora los tiene preparados para cualquier otro imprevisto.

De acuerdo con la investigación realizada por el Grupo Manpower et al. (2020) en donde resaltan los alcances de las entrevistas virtuales, hacen referencia a lo siguiente:

Quienes buscan empleo en Latinoamérica tienen una preferencia significativa por la tecnología de videoconferencia para las entrevistas. Al otro lado del mundo, India lidera el camino con más del doble de candidatos que prefiere video-entrevistas comparado con el promedio global (17 por ciento versus 8 por ciento).

Una posible hipótesis para explicar la aceptación de las entrevistas en video en estos países es la presencia de empresas globales en América Latina. El video a menudo es utilizado por las compañías globales como una herramienta de colaboración costo-beneficio y de alto impacto. La geografía e infraestructura también desempeñan un papel en el uso de tecnologías de videoconferencia para propósitos de entrevista. Estas tecnologías son especialmente útiles en la contratación de candidatos en áreas menos urbanas.

Mientras que países como China, Australia y Estados Unidos, con amplia presencia, podrían beneficiarse significativamente del uso de video, países más pequeños o con alta concentración de poblaciones urbanas, como Japón, pueden encontrarlo menos útil. De todos modos, resulta importante tener en cuenta que en algunos mercados sigue siendo valorado un enfoque de alta tecnología para la entrevista. (p.10).

Se explica que uno de los alcancen principales que tienen las entrevistas virtuales es que pueden llegar a cualquier parte del mundo. Como lo explicó la gerente entrevistada puede ser una estrategia útil cuando existen complicaciones de fuerza mayor que no permitan la interacción física y un ejemplo de ello puede ser la ubicación de las personas en un momento determinado.

Tabla 22. Desventajas de las entrevistas Virtuales - Entrevista

<p>4. ¿Podría por favor mencionar algunas de las desventajas que considera se pueden generar a raíz de las entrevistas virtuales?</p>	<p>Dependiendo de la posición muchas veces se necesita tener una interacción más personal para poder medir más el soft skill de una persona y también es difícil que el candidato vea el ambiente y contexto físico en el que va a estar laborando la persona, a pesar de que a través de métodos tecnológicos se puede hacer uso de otras opciones, muchas veces aún no se cuenta con esos métodos.</p> <p>Puede existir discriminación hacia los candidatos sin computadora o conexión a internet. No ver el candidato antes y después de la entrevista</p>
---	---

Fuente: Marín (2021)

Como se ha mencionado anteriormente parte de lo que se considera como desventaja con el método virtual es la falta de contacto humano entre el entrevistador y el postulante, cuando se sigue este proceso, en muchas ocasiones no se conoce a la persona sino hasta su primer día de trabajo. Durante la entrevista la gerente menciona que esto también depende del tipo de puestos para el que se contrate, existen roles básicos que requieren más habilidades duras las cuales pueden ser edificadas por medio de exámenes o pruebas mientras que las blandas no.

Según una publicación realizada por Empresas & Management (2021):

Hoy, la tecnología, las bolsas de empleo web, las redes sociales, las plataformas de videoconferencia, entre otras innovaciones, están redefiniendo las formas de buscar trabajo y de cómo emplearse. Esas nuevas herramientas también están demandando conocimientos y habilidades vanguardistas en las personas, pues quienes no las poseen o quienes no se actualizan, pueden llegar a afrontar dificultades a la hora de aplicar a un empleo. Así lo dio a conocer la encuesta Escasez de oportunidades para los jóvenes, realizada por el líder de soluciones de capital humano ManpowerGroup. (párr.1-2).

Esta nota realizada por la revista aclara uno de los puntos que fue mencionado durante la entrevista como parte de las desventajas y es el hecho de que algunas personas no tienen acceso a computadoras o internet.

Es importante aclarar que no se busca realizar ningún tipo de discriminación al contrario existen estrategias que la compañía desarrolla para prevenir estos casos, sin embargo, al enfocarse en los cambios de la actualidad las empresas buscan personas que estén en constante crecimiento y desarrollo de habilidades como en este caso conocimientos básicos de computadoras.

De acuerdo con el estudio realizado por el Grupo Manpower (2020), los cambios en las preferencias por realizar procesos virtuales van en aumento así lo exponen en su estudio:

Hoy al 52 por ciento de los candidatos globales le gustaría usar aplicaciones móviles para postularse a empleos desde sus teléfonos inteligentes y sigue aumentando la tasa de interés en hacerlo de este modo. En cuatro de los cinco mercados de talento rastreados en los últimos dos años (Estados Unidos, Australia, México y Reino Unido) han aumentado significativamente la preferencia de los candidatos para postularse a trabajos a través de aplicaciones en sus teléfonos inteligentes. En un solo año, el número de candidatos que expresaron su interés en postularse a empleos mediante aplicaciones en sus teléfonos inteligentes aumentó aproximadamente 30 por ciento en México, 60 por ciento en Estados Unidos, y 80 por ciento en Reino Unido y Australia. (p.4).

Como se menciona anteriormente más de la mitad de los candidatos encuestados buscan las aplicaciones móviles para realizar búsquedas de empleo, si se realiza un análisis el uso de estas tecnologías va en aumento, y en busca de que las personas con limitaciones para estas herramientas a esto representen un porcentaje bajo en comparación con los que si tienen accesos

Lo encuestados dentro de las respuestas al cuestionario aplicado no mencionaron el tema de seguridad de la información como desventaja sin embargo para ESAN (2019) citando a Puntriano Rosas (2019):

Su valor radica en su inmediatez y facilidad para interactuar con los candidatos potenciales. Lamentablemente, aún no se encuentra difundida en su totalidad, por lo que existen algunos profesionales que emplean métodos tradicionales. La confidencialidad se convierte en un

problema, ya que la información a través de los sitios web puede ser manipulada por hackers (párr.4).

**Análisis de resultados de la aplicación de instrumentos a la gerente del departamento de reclutamiento y selección. Variable dos: Herramientas que faciliten la selección de talento humano de manera virtual.**

Tabla 23. Herramientas digitales para entrevistas

5. ¿Qué plataforma, herramienta o aplicación digital es la más idónea para realizar entrevistas virtuales y por qué?	Microsoft Teams nos ha funcionado muy bien por su estabilidad.
--	--

Fuente: Marín (2021)

Durante la entrevista, la información brinda por la gerente indica que actualmente en el Centro de Servicios Compartidos las entrevistas se realizan por medio de Microsoft Teams.

Además, menciona la gerente que no han tenido mayores inconvenientes con la aplicación y que adicionalmente es muy amigable y fácil de aprender.

Por el momento, la gerente identifica a esta herramienta como la mejor que ha utilizado sin embargo también comentó que en algunas ocasiones ha tenido que utilizar Skype y no resultó tan sencillo como Microsoft Teams, además indica que esta plataforma permite almacenar documentos en caso de ser necesario.

Según el análisis, la herramienta seguiría siendo la recomendada para que el equipo realice entrevistas virtuales.

Tabla 24. Entrevistas virtuales como ventaja competitiva

6. ¿Considera usted que realizar entrevistas virtuales les genera ventajas competitivas a las empresas y por qué? Estas ventajas se refieren	Le genera ventajas, pero no necesariamente una competitiva ya que muchas empresas utilizan el mismo proceso, aunque la empresa como potenciador de alternativas digitales se
--	--

a la imagen que genera una empresa frente a los competidores.	posiciona muy bien si se hace uso de estas alternativas y también puede ser más llamativa para algunos candidatos.
---	--

Fuente: Marín (2021)

Durante la entrevista también se concluye que, aunque este nuevo método significa muchas ventajas para la empresa, ya no puede ser considerada por si solo como una ventaja competitiva ya que durante la pandemia muchas otras empresas decidieron implementar este proceso. Lo cual lo convierte en un punto fácilmente imitable por los competidores.

De acuerdo con una publicación realizada por López (2020) para el financiero, titulada El vital rol del departamento de Recursos Humanos en la temporada de teletrabajo obligado por la COVID-19.

De la noche a la mañana, la pandemia del coronavirus ha expandido el límite de las políticas de flexibilidad en las empresas hasta un punto que nunca se consideró posible. Incluso en aquellas que se rigen bajo una cultura de trabajo más tradicional, tal como los servicios públicos y las universidades, están coordinando a su personal de manera remota para mantener la salud de sus empleados y ayudar a reducir la propagación del virus.

Para las empresas de todas las latitudes y de las diferentes industrias, la interrupción de operaciones en sus instalaciones físicas puede ser inevitable. Serán solo aquellas que puedan manejar la interrupción las que estarán bien posicionadas no sólo para superar el brote sin interrumpir actividades, sino también para enfrentar futuras crisis. En la medida que los empleados se acostumbran a tener sus laptops en ubicaciones remotas, los profesionales de recursos humanos, especializados en temas de conductas organizacionales y bienestar emocional, juegan cada vez un papel más importante, tanto en configuración de la cultura de la empresa como en la productividad laboral. (párr. 1 - 2).

Para la empresa en estudio las situaciones de fuerza mayor que han tenido que atravesar los forzaron a implementar métodos de contrataciones poco experimentados, sin embargo, gracias a que continuaron con estos cambios lograron seguir su proceso de reclutamiento y selección de personal con normalidad.

**Análisis de resultados de la aplicación de instrumentos a la gerente del departamento de reclutamiento y selección. Variable tres: Identificar si la realización de entrevistas virtuales se relaciona con la disminución de tiempos en el proceso de contrataciones.**

Tabla 25. Disminución de tiempo con entrevistas virtuales

<p>7. En el último año y basados en su experiencia, ¿cree que la realización de entrevistas virtuales ayuda a disminuir los tiempos de contratación? Por favor justifique su respuesta.</p>	<p>Creo que en general si, el hecho de las personas no tener que desplazarse a una oficina o lugar de entrevista nos da más flexibilidad para coordinar la entrevista. En otros casos, que son minoría, en los que el gerente prefiere ver a la persona de manera presencial antes de contratar más bien nos genere más atrasos.</p>
---	--

Fuente: Marín (2021)

En este apartado se discute el tema del ahorro de tiempo que representan las entrevistas, según se observa en la respuesta brindada, como punto de comparación se indicó que en algunos casos y los cuales son la minoría, los gerentes contratantes solicitaron que las personas tuvieran la entrevista presencial y según la gerente del departamento de reclutamiento y selección esto retrasó el proceso de contratación para esos puestos en específico, pues las personas no podían coordinarse para entrevista inmediatamente sino que debían esperar a la disponibilidad.

También rescató que algunos postulantes tienen trabajo y no le es sencillo solicitar permisos de un día para otro y deben hacer pedir permiso con antelación a sus patronos antes de confirmar la cita para el puesto al que están aplicando lo cual suele retrasar el proceso.

Adicional a las preguntas que se realizaron durante la entrevista, la persona comentó que reducir el tiempo de contratación trae grandes beneficios porque al menos cuando se contrata personal para las plantas de producción, el simple hecho de que haya dos vacantes que tarden más

de 30 días en llenarse significa un aumento en horas extra para los empleados que están actualmente trabajando y sus tiempos de descanso disminuyen.

Comentaba de igual manera que es responsabilidad de la empresa también velar por la seguridad de sus trabajadores y tener personas cansadas operando maquinaria puede aumentar riesgos de accidentes.

Durante la entrevista también se logró extraer que la métrica más importante que tiene el departamento es el tiempo que se tarda en llenar una vacante, la cual es de al menos 30 días pero que es muy normal que sea más, los mejores escenarios son todos los que estén por debajo de ese número.

Un ejemplo que mencionó fue una llamada reciente que uno de sus reclutadores hizo en donde la llamada se realizó un martes y la posible candidata indico que no podía asistir a entrevista sino hasta el lunes de la semana siguiente, pero en el momento que el reclutador le indicó que la entrevista era virtual inmediatamente cambió de opinión y dijo que si era una entrevista virtual estaba disponible el día siguiente. Lo cual ayuda a ahorrar al menos 5 días para tomar la decisión en esa vacante en específico.

Por lo anterior, se realiza un análisis comparando los ejemplos brindados por la gerente y las respuestas obtenidas de los reclutadores en donde indicaron que uno de los beneficios era que facilitaba la coordinación de las entrevistas.

**Análisis de resultados de la aplicación de instrumentos a la gerente del departamento de reclutamiento y selección. Variable cuatro: preferencias que tienen los reclutadores con respecto a las entrevistas virtuales como método de selección de talento humano.**

Tabla 26. Preferencias entre entrevistas virtuales o presenciales

8. ¿Según su experiencia realizando entrevistas, cual método es de su preferencia, el virtual o el presencial y por qué?	Las entrevistas virtuales. He realizado entrevistas virtuales desde que inició la pandemia la cual está por cumplir doce meses y he logrado contratar e incluso ascender a personas que han hecho un estupendo trabajo durante la entrevista como desempeñándose en el rol para el que fueron contratados, lo cual es un indicador de que las mismas decisiones que se tomaban antes por
--	--

	medios presenciales se pueden tomar ahora con entrevistas digitales.
--	--

Fuente: Marín (2021)

Sánchez et al. (2018) destaca que “Cuando hablamos de e-Recruiting o reclutamiento online, estamos englobando un número elevado de técnicas diferentes que varían mucho de unas a otras, a través de ellas llegamos a un público diferente o a un perfil determinado.” (p.15).

Se puede analizar que por motivos de fuerza mayor se tuvieron que implementar entrevistas virtuales de manera imprevista sin embargo los contratantes han observado que los estándares en las personas seleccionadas se han mantenido con la misma calidad que se hacía con el método tradicional de entrevistas presenciales.

Aunque los resultados observados hasta el momento han sido positivos según se indicó durante la entrevista, es necesario analizar posibles áreas de mejora como las que se presentan a continuación.

Tabla 27. Áreas de mejora con respecto a la selección de personal por medios virtuales

9. Desde su punto de vista, ¿Cuáles considera que son algunas de las áreas de mejora en las que deban trabajar las personas que realizan entrevistas virtuales?	Más apertura al cambio, que la estructura de la entrevista como tal sea tan fuerte que no sea necesario ver a la persona de forma presencial, y que la entrevista virtual nos permita tomar esa decisión, asegurarnos de que a nivel de tecnología estemos siempre actualizados en las mejores plataformas, también se puede aprovechar más las tecnologías (herramientas para hacer screening de forma virtual, entrevistas iniciales grabadas para agilizar el proceso de contratación etc) y continuar mejorando en como leer los candidatos, lo cual se puede realizar por medio de capacitaciones.
---	---

Fuente: Marín (2021)

Según Sánchez et al. (2018) sobre currículos en video destaca lo siguiente:

Desde el punto de vista del candidato, uno de los aspectos más novedosos en los procesos de reclutamiento es el videocurrículum. En este caso, el candidato se graba mientras presenta su currículum vitae de forma que a través del video puede mostrar su talento y sus capacidades, y que se tiene un perfil adecuado para el puesto al que opta. De esta manera los encargados del reclutamiento pueden ver, escuchar y conocer la trayectoria académica y profesional de cada candidato de una forma más dinámica y atractiva. (p.14).

Para este punto en específico se comentó que los videos iniciales de candidatos en donde expongan sus experiencias y conocimientos pueden ayudar a que un reclutador logre identificar más rápidamente las habilidades que busca para el puesto que esté disponible. Así una vez que se haya observado el video se decide si se procede a una entrevista formal para analizar con mayor profundidad al postulante.

Así mismo, lo menciona la gerente del Centro de Servicios Compartidos como parte de las sugerencias realizadas, es una capacitación que ayude a eliminar estos sesgos.

## CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente capítulo se muestran las conclusiones y recomendaciones que han sido identificadas durante el proceso de investigación y análisis del proceso de selección de forma virtual para el departamento de reclutamiento y selección en el Centro de Servicios Compartidos.

Se da inicio a la primera parte con las conclusiones que ayudan a resolver cada uno de los objetivos planteados para realizar el estudio y en la segunda parte se exponen algunas de las recomendaciones con el fin de ser utilizadas para la propuesta final del proyecto.

Es importante mencionar que para esta investigación se realizó un análisis del problema, una justificación, así como el estudio de antecedentes, de los cuales se derivaron los objetivos de investigación que se exponen a continuación con conclusiones de las variables que fueron encontradas.

### Conclusiones

#### **Identificar los alcances y las limitaciones de realizar entrevistas virtuales.**

Durante la investigación se lograron obtener de los sujetos en estudio algunos de los beneficios, así como también las desventajas que tienen los procesos de selección virtual. Basado en los resultados se logra concluir que las entrevistas virtuales tienen un mayor alcance con respecto a la ubicación física de las personas.

Se observa que los aspectos que mediante entrevistas presenciales no son posibles, se logra con sistemas de comunicación virtual por ejemplo llegar a cualquier parte del país sin que las personas tengan que trasladarse o incluso mantener contacto físico. Además de esto, se concluye que las entrevistas virtuales generan una imagen de empresa tecnológica y capaz de adaptarse a los cambios o situaciones de fuerza mayor.

Las entrevistas laborales por medios virtuales también representan una reinención del proceso tradicional para seleccionar personal. Sin embargo, es importante mencionar que durante el estudio realizado se obtuvieron respuestas con respecto a las dificultades para analizar el lenguaje no verbal de una persona.

Según Navarro (2011) “En los seres humanos, la Comunicación No Verbal (CNV) es frecuentemente paralingüística, es decir, acompaña a la información verbal matizándola, ampliándola o mandando señales contradictorias” (p.47).

Además, de estas señas no verbales, se incluye la entonación de la voz cuando los postulantes generan sus respuestas, lo cual es importante también de estudiar para que facilite el proceso virtual.

Como parte de las conclusiones también se puede mencionar que los integrantes del equipo han logrado identificar tanto beneficios como desventajas de este proceso, lo cual demuestra que han tenido experiencias que los han forzado a realizar estos análisis durante su día a día.

Adicionalmente, se concluye que uno de los mayores inconvenientes que presenta el desarrollo del proceso es la tecnología, la cual se ve afectada por factores que en muchas ocasiones no pueden ser controladas como lo es la falla del internet que puede ocurrir en cualquier momento, aunque sea por unos segundos y esto afectaría la comunicación fluida de la conversación.

#### **Definir herramientas que faciliten la selección de talento humano de manera virtual.**

Como respuesta a la pregunta de investigación, se obtiene que la mejor herramienta de tecnologías de comunicación utilizadas para realizar entrevistas virtuales es Microsoft Teams, esta ha sido la herramienta con mayor uso para la implementación de entrevistas virtuales dentro de la empresa, además según los encuestados esta herramienta encabeza la lista de aplicaciones que recomendarían para efectuar entrevistas por medios digitales.

También se concluye que, aunque la herramienta más recomendada es Microsoft Teams, la empresa debe contar con una herramienta como plan B, en este caso se encuentra en segundo lugar Skype, la cual también fue mencionada por los participantes de las encuestas.

Como se mencionó anteriormente parte de las conclusiones que se realizaron mencionan a las fallas tecnológicas como la principal desventaja del método virtual. Por este motivo contar con herramientas que se ajusten a las necesidades de los entrevistadores es un punto de suma importancia para disminuir los riesgos de perder conexión o de generar dificultades técnicas.

Por último, se concluye que la empresa actualmente cuenta con las herramientas necesarias para ejercer entrevistas laborales por medios virtuales, lo cual le genera una ventaja para continuar

con el proceso y dedicarse a implementar cambios o mejoras en los otros aspectos que se han mencionado anteriormente.

**Identificar si la realización de entrevistas virtuales se relaciona con la disminución de tiempos en el proceso de contrataciones.**

Según los resultados de la investigación, el 100% de los encuestados opina que sí se reduce el tiempo de contratación con la implementación de entrevistas.

La principal conclusión relacionada con el ahorro de tiempo es facilidad para coordinar las entrevistas ya que de modo presencial los potenciales candidatos deben acomodar su agenda para viajar hasta el lugar de la reunión y según la opinión de los encuestados esto no se puede realizar en un día por lo que atrasa el proceso.

Por otro lado, las personas muestran más disposición de agendar una entrevista virtual de manera inmediata o al día siguiente, este punto hace que el análisis de candidatos sea más rápido y permita tomar una decisión antes de lo esperado con el proceso presencial.

Por lo anterior, se concluye que este método si facilita la aceleración del proceso y debe trabajar en mejoras para mantener la calidad de contrataciones que cumplan los estándares de cada uno de los puestos.

La reducción de tiempo en el proceso también ayuda a que los reclutadores puedan mantener limpias sus métricas, cabe recordar que para el Centro de Servicios Compartidos la meta de contratación debe hacerse en al menos 30 días.

**Definir las preferencias que tienen los reclutadores con respecto a las entrevistas virtuales como método de selección de talento humano.**

Para este objetivo de investigación se concluye que, aunque los participantes estén involucrados y han logrado encontrar y definir los beneficios de las entrevistas virtuales siguen manteniendo lealtad al método tradicional ya que la mayoría de ellos cuando se le preguntó cuál proceso era de su preferencia indicaron que ambos.

Se concluye además que es necesario brindar más información a los reclutadores de los beneficios que tiene este procedimiento además de los que ellos ya han reconocido para que su confianza en el proceso sea más estable.

Otra conclusión que se extrae para responder este objetivo es que la opinión de los que se dedican a tiempo completo a realizar estos procedimientos demuestra que actualmente se sienten cómodos con las entrevistas virtuales, lo cual representa para la empresa un gran beneficio, ya que si sus trabajadores están satisfechos con las labores que realizan pueden mantener una mayor estabilidad laboral.

Basados en las preferencias del recurso humano del departamento en estudio, se genera gran confianza para implementar cambios o estrategias que aporten mejoras y facilidades para continuar trabajando con virtuales.

Cabe destacar que, aunque la mayoría de los sujetos en estudio indicó que prefería ambos métodos, también el segundo mayor porcentaje reveló que prefieren el proceso virtual, factor que nos dirige al camino correcto para realizar mejoras.

### **Recomendaciones**

A continuación, se presentan algunas de las recomendaciones que se darán al departamento de reclutamiento y selección en el Centro de Servicios Compartidos Costa Rica para ayudar a mejorar el proceso de entrevistas virtuales. Estas se presentan como respuesta a cada uno de los objetivos específicos previamente seleccionados para su mejor comprensión.

Las recomendaciones que seguidamente se sugieren serán además utilizadas para crear una propuesta de mejora en el proceso para la empresa.

#### **Identificar los alcances y las limitaciones de realizar entrevistas virtuales.**

La empresa actualmente cuenta con un proceso de reclutamiento y selección bastante estable por lo cual las recomendaciones que se hacen en este capítulo están relacionadas con la aplicación de entrevistas virtuales las cuales son más nuevas para la empresa.

Según Sánchez et al. (2018) citando a Fernández (2013), “las nuevas tecnologías han hecho que la búsqueda de empleo y candidatos en Internet haya experimentado un crecimiento enorme; ya que su cobertura, alcance más amplio, su mayor contenido, la reducción de costes, el aumento de la presencia y la comunicación instantánea ofrecen una mayor ventaja sobre otras fuentes o medios de reclutamiento”. (p.22)

Además de lo mencionado anteriormente y analizando el amplio alcance que representa la tecnología como parte tanto del reclutamiento como selección de personal se recomienda al departamento en estudio aprovechar los beneficios que este proceso brinda.

Dentro de los beneficios mencionados se encuentra la facilidad de llegar a personas en cualquier parte del país, lo que permite tener un mayor estudio del talento ya sea interno o externo. Ya que si la empresa quiere hacer un movimiento interno pero la persona que encuentra ubicada en otra ciudad e incluso en otro país las entrevistas pueden llevarse a cabo de manera virtual.

Por lo tanto, se recomendó aprovechar estos beneficios y continuar con la implementación de este método a lo largo del proceso.

Con el análisis realizado respecto a los límites que tiene esta implementación se mencionó la dificultad de identificar lenguaje no verbal por medio de estas entrevistas por lo tanto se recomienda continuar con entrenamientos y guías que ayuden a desenvolver a sus trabajadores en este tema.

Cabe destacar que se menciona el término continuar porque los encuestados indicaron que algunas veces si han recibido capacitación relacionada al tema, por lo que se aconseja seguir con este proceso y de ser posible aumentar la frecuencia para crear expertos en analizar candidatos durante entrevistas virtuales.

Parte de estas recomendaciones es que los reclutadores aprendan a averiguar habilidades blandas y paralingüísticas que poseen las personas ya que las habilidades duras pueden estar presentes en el currículo de los postulantes.

Se recomienda crear una lista de buenas prácticas, que guíen al entrevistador a obtener la información que necesitan con tan sólo una llamada, además de esto deben orientar al reclutador para que al momento de realizar entrevistas no cometan ningún tipo de discriminación y tengan la capacidad de evitar comentarios que se desvíen de los códigos de conducta de la empresa.

Otra recomendación es implementar las capacitaciones sobre métodos paralingüísticos que permitan a los reclutadores desarrollar habilidades para distinguir sonidos que puedan guiarlos en la selección del mejor candidato, esta recomendación va de la mano con las desventajas que se mencionaron debido a la dificultad para interpretar lenguaje no verbal como gestos y señas pero

la implementación de esta nueva habilidad ayuda a complementar la falta de análisis de gestos y compensar con la parte paralingüística.

Y por último se recomienda a la empresa modificar los perfiles de puesto de los reclutadores y como parte de los requisitos incluir un nivel académico de licenciatura para asegurar que las personas que formen parte del proceso de contratación tengan conocimientos avanzados en materia de recursos humanos, lo cual puede facilitar el proceso de selección de manera virtual, ya que las personas con un grado académico más elevado cuentan con mayor preparación para enfrentar diferentes escenarios durante el proceso de reclutamiento y selección dentro de la empresa.

### **Definir herramientas que faciliten la selección de talento humano de manera virtual.**

Para responder a este objetivo se analiza a continuación la opinión de un autor sobre la importancia de aplicaciones virtuales en el proceso de adquisitivo de talento humano en una empresa.

Como lo menciona Sánchez et al. (2018) “Tanto las webs de las propias organizaciones, como los portales especializados han cambiado las prácticas sociales que se centraban casi exclusivamente en publicaciones en papel” (p.13).

También Sánchez et al. menciona que: “Cuando hablamos de e-Recruiting o reclutamiento online, estamos englobando un número elevado de técnicas diferentes que varían mucho de unas a otras, a través de ellas llegamos a un público diferente o a un perfil determinado” (p.15)

La información anterior se refiere directamente a las herramientas que ayudan a las empresas a llevar a cabo los procesos por medios digitales. Según el análisis que se hizo en el Centro de Servicios Compartidos se concluyó anteriormente que la empresa cuenta con tecnología adecuada para la aplicación de este proceso por lo que se recomienda mantener el ritmo que llevan con respecto a la actualización de las tecnologías, según los encuestados tienen por ahora herramientas que funcionan y permiten realizar sus tareas de manera adecuada.

Adicionalmente, se recomienda continuar con capacitaciones para el uso de estas aplicaciones y garantizar que los usuarios se sientan cómodos, así como también asegurarse de que los nuevos ingresos estén igualmente capacitados en el uso de estas herramientas.

También se recomienda la inclusión de currículos virtuales en donde las personas graban videos explicando sus habilidades y conocimientos, esto hace más fácil que los reclutadores puedan hacer la selección y reducir la terna de entrevistados.

**Identificar si la realización de entrevistas virtuales se relaciona con la disminución de tiempos en el proceso de contrataciones.**

Se recomienda continuar con el uso de entrevistas virtuales, no solo utilizarlo como parte de soluciones ante eventos de fuerza mayor, sino que la implementación sea permanente.

Según Sánchez et al. (2018) citando a Chiavenato (2009) “La facilidad y sencillez son enormes. Internet ofrece a las organizaciones una plataforma que permite la comunicación inmediata y rápida por correo, y elimina, en muchas ocasiones, la intermediación”.

Se recomienda además implementar charlas, cursos o capacitaciones sobre los beneficios que incluyen temas relacionados y lograr que estas entrevistas sean parte del día a día de los reclutadores, ya que como se analizó durante las recomendaciones que los reclutadores aún tienen la incertidumbre de lograr identificar habilidades blandas durante las video llamadas.

Con respecto al ahorro de tiempo se recomienda también realizar un análisis comparativo de la cantidad de contrataciones que se hacían durante los meses en que no se utilizaba el método virtual y en los que se implementó la nueva técnica para así comprender en tiempo exacto cuál es el ahorro que se genera.

**Definir las preferencias que tienen los reclutadores con respecto a las entrevistas virtuales como método de selección de talento humano**

Además, se recomienda para futuras investigaciones profundizar en el estudio de las preferencias de los candidatos, para conocer el otro lado del proceso. Cabe mencionar que los postulantes también forman parte importante del proceso y analizar si para ellos es conveniente este tipo de entrevistas esto agrega valor importante a la investigación e incluso a la implementación de mejoras.

Para este aspecto de la investigación se dedujo que los reclutadores siguen prefiriendo hacer los dos tipos de entrevistas tanto presenciales como virtuales, por lo cual se recomienda aconsejar y acompañar a los reclutadores durante el cambio que se realiza para asegurar la estabilidad de los empleados y que no se sientan presionados a realizar cambios repentinos.

Según los datos obtenidos durante el estudio, se procede a realizar una propuesta final para atacar las desventajas que fueron identificadas durante la investigación.

## **CAPITLO VI: PROPUESTA**

De acuerdo con la información adquirida al elaborar el presente estudio, se procede a realizar la propuesta final para ayudar a implementar mejoras en el proceso de reclutamiento y selección de personal para el Centro de Servicios Compartidos.

Lo planteado a continuación tiene como fin aportar un conjunto de estrategias metodológicas y operativas que servirán para ayudar a los reclutadores a desenvolverse mejor en el mundo de entrevistas virtuales y desarrollar su mayor potencial. Se busca brindar al departamento una herramienta que sirva de guía para realizar estos procedimientos y que los entrevistadores se vuelvan expertos en esta área.

### **Objetivo General**

Desarrollar un programa de capacitación de acuerdo con las necesidades encontradas en el personal del departamento de reclutamiento y selección en el área específica de entrevistas virtuales.

### **Objetivos Específicos**

- Desarrollar habilidades paralingüísticas en los reclutadores para la realización de entrevistas virtuales.
- Identificar líderes dentro del departamento que sean capaces de aprender el contenido de las capacitaciones y transmitirlo a los nuevos integrantes del equipo.

- Compilar una lista de buenas prácticas a seguir por los reclutadores durante las entrevistas virtuales.

## **Importancia**

La capacitación juega un papel importante dentro del logro de los objetivos de un departamento o incluso de un proyecto. En esta ocasión, el departamento que se analizó durante el estudio atraviesa por una etapa de cambios e implementación de nuevos pasos en su proceso de selección de personal. Por lo anterior es necesario que los participantes adquieran nuevos conocimientos que les permitan desempeñarse de la mejor manera en sus nuevas labores.

Es importante que los reclutadores estén capacitados para enfrentar diferentes situaciones que pueden presentarse durante las entrevistas virtuales, así como también obtener conocimiento profundo de las herramientas que van a utilizar para desarrollar la conversación con los candidatos.

En un mundo dónde la única constante es el cambio, obtener el beneficio del aprendizaje continuo es una oportunidad para mantener la vigencia laboral y desarrollar e innovar en los procesos de trabajo.

## **Justificación:**

La capacitación siguiente se realiza según las necesidades identificadas durante el estudio, como resultado de las recomendaciones se sugirió aumentar el conocimiento de los reclutadores en materia de herramientas de comunicación digital y habilidades paralingüísticas que puedan ser implementadas durante las entrevistas virtuales.

El constante aprendizaje de los reclutadores genera valor agregado al departamento y a toda la empresa, ya que expande las posibilidades de que las contrataciones de calidad aumenten y se disminuyan las renunciadas.

El propósito de que las capacitaciones permitan hacer las contrataciones en menos tiempo también permite que los departamentos que se encuentran con menor cantidad de personal del que

deberían tener logren contratar a esa persona que ingresaría a nivelar las cargas laborales del personal.

### FODA del departamento de Reclutamiento y selección

<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Clara definición de un modelo y cultura organizacional</li> <li>• Definición precisa de las políticas en cuanto al procesos de reclutamiento y selección de personal</li> <li>• Apertura institucional para la habilitación de espacios para el análisis de las mejoras en procesos de capacitación.</li> <li>• Descripciones de perfiles de puesto claros y definidos en cada uno de los diferentes departamentos.</li> <li>• Facilidad del Teletrabajo</li> <li>• Perfil del reclutador con experiencia en diferentes procesos de reclutamiento y selección de personal.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los reclutadores han iniciado un proceso de mediación y concientización sobre las diferencias entre las entrevistas en ambientes presenciales y virtuales para reclutamiento y selección de personal.</li> <li>• La implementación de nuevos procesos de entrevista, lo que conlleva a una nueva oportunidad de diversificación y formación profesional.</li> <li>• La utilización de herramientas digitales como Microsoft Teams para los procesos de reclutamiento y selección de personal.</li> <li>• Estandarizar el proceso para todos los puestos</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es necesario mejorar los procesos de notificación a los candidatos no seleccionados</li> <li>• Se carece de una cultura organizacional que integre procesos de capacitación.</li> <li>• El proceso de selección de nuevo personal se considera muy lento y no apto a las necesidades de la organización.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competitividad con empresas que realizan procesos de reclutamiento y selección similares en ambientes virtuales</li> <li>• Empresas que buscan talentos similares y con procesos de reclutamiento y selección de personal más desarrollados.</li> <li>• Se carece de principios, normas y procedimientos para los procesos de reclutamiento y selección de personal en ambientes virtuales.</li> </ul>

Fuente: Marín (2021)

Las entrevistas virtuales se estarán realizando a los siguientes puestos:

- Obreros no calificados
- Obreros calificados
- Coordinadores
- Servicio al cliente

- Staff de contabilidad
- Staff de Recursos humanos
- Staff de Tecnología de comunicación
- Puestos de staff en general.

Para los puestos de supervisión y gerencia, se realizará una entrevista final con los gerentes de departamentos hermanos. Además, estos puestos cuentan con una entrevista virtual que se estará realizando con la gerente general de la empresa quien labora fuera del país.

## **Capacitaciones**

### **Funciones del facilitador de la capacitación.**

- Implementar estrategias pedagógicas y didácticas que faciliten el proceso de aprendizaje.
- Motivar el interés del colaborador por aprender.
- Resaltar, cuando sea necesario, los aspectos más importantes de los temas bajo estudio.
- Evaluar y retroalimentar el proceso de aprendizaje de los colaboradores.

### **Materiales**

De acuerdo con el número de participantes, se debe contar con los materiales de instrucción suficiente, en este caso serían 11 personas.

- Computadoras (cada empleado tiene su propio portátil)
- Audífonos. (cada empleado ya cuenta con sus propios audífonos)
- Acceso a Microsoft Teams (todos los empleados tienen una cuenta activa)
- Libretas de apuntes.
- Lápices.
- Certificados de conclusión

### Capacitación Microsoft Teams:

- Departamento de Reclutamiento y Selección.
- Período de capacitación: Del 28 de abril al 05 de mayo 2021.
- Duración: 6 horas
- Coordinadora de la capacitación: Mónica Marín

Esta capacitación estará a cargo del departamento de Tecnologías de Información (TI), los cuales tienen conocimientos en la herramienta y como parte de su desarrollo personal, harán la capacitación al departamento de reclutamiento y selección, quienes deben incorporar esta herramienta en sus tareas diarias. Por esta razón, no se necesita de una inversión económica por parte de la empresa. Aunque no signifique inversión monetaria se maneja a nivel de horas laborales de los integrantes del departamento que se explica más adelante.

#### Objetivos de la capacitación:

- Desarrollar conocimientos avanzados en los reclutadores sobre Microsoft Teams
- Disminuir el tiempo que pierden los reclutadores buscando los pasos a seguir en la herramienta

Tabla 28. Cronograma capacitación de Microsoft Teams.

Sesión	Temas	Fecha	Horario
1	¿Cómo utilizar Microsoft Teams?	Miércoles 28 de abril, 2021	1:00 pm a 3:00 pm
2	¿Cuáles son las funcionalidades y ventajas de Microsoft Teams en las entrevistas virtuales?	Miércoles 05 de mayo, 2021	1:00 pm a 3:00 pm

Tabla 29. Contenido de la capacitación de Microsoft Teams

Tema	Objetivo	Contenido	Metodología	Nombre del capacitador	Duración
<b>Herramientas Microsoft Teams</b>	Desarrollar destrezas y habilidades en uso y manipulación de la herramienta Microsoft Teams	¿Cómo utilizar Microsoft Teams?  Chat y colaboración. Ingreso de participantes. Creación de grupos. Creación de Canales Cambiar fondos Modo presentación Almacenamiento de información	Exposición magistral con ayuda del equipo audiovisual.  Práctica dirigida la creación de grupos e ingreso de participantes.	Departamento de TI	Tres horas
<b>Herramientas Microsoft Teams</b>	Establecer las ventajas y funcionalidades de la herramienta Microsoft Teams como medio de entrevistas de selección de personal	¿Cuáles son las funcionalidades y ventajas de Microsoft Teams en las entrevistas virtuales?  Usos que se le puede dar a la aplicación	Exposición magistral con ayuda del equipo audiovisual.  Debate en grupos sobre la implementación de Microsoft Teams en las entrevistas virtuales	Departamento de TI	Tres horas

Tabla 30. Calendario de capacitación de Microsoft Teams



### Presupuesto de Capacitación de Microsoft Teams

El personal que labora en el departamento de Tecnologías tiene un salario mensual de alrededor de 890 000 colones mensuales, se realizó el cálculo del salario por hora para analizar cuál sería en este caso el presupuesto estimado y se obtuvieron los siguientes resultados:

<b>Análisis Costeo de Capacitación de Teams</b>			
<b>Fecha</b>	<b>Valor por hora</b>	<b>Cantidad de horas</b>	<b>Total</b>
Semana 1	3800 colones	3	11 400
Semana 2	3800 colones	3	11 400
<b>Total, Costo de Capacitación por 2 semanas</b>			<b>22 800</b>

Sin embargo, las personas encargadas de impartir la capacitación son internas por lo cual su inversión real es de tiempo, actualmente son tres personas las que conforman este departamento por lo tanto según la estrategia durante las horas seleccionadas para impartir las charlas quedarán dos integrantes del equipo cubriendo las necesidades y el capacitador se ausentará esas tres horas del día asignado.

Como parte de la motivación al empleado para realizar estas actividades es la evaluación semestral, en donde los aumentos salariales dependen del tiempo invertido en desarrollo personal el cual es un rubro dentro de las evaluaciones.

### **Propuesta de Capacitación Habilidades Blandas y Paralingüísticas**

Departamento de Reclutamiento y Selección.

Período de capacitación: Del 12 de mayo al 09 de junio de 2021.

Duración: 15 horas

Coordinadora de la capacitación: Mónica Marín

#### **Objetivos de la capacitación:**

- Desarrollar conocimientos avanzados en los reclutadores sobre habilidades paralingüísticas.
- Disminuir los sesgos de lenguaje no verbal durante las entrevistas virtuales

Durante las capacitaciones de selección de personal se estarán realizando actividades para identificar a los líderes que se encargarán de facilitar la capacitación y el conocimiento adquirido a futuras personas que ingresen al equipo.

Tabla 31. Temas de Capacitación

Modulo 1	Sensibilidad Interpersonal
	Pensamiento Analítico
	Comunicación
	Trabajo en equipo
	Liderazgo
Modulo 2	Los elementos de la comunicación no verbal.
	Los subsistemas axiales.
	Señales de expansión y de barrera.
	La postura alfa y beta.
	Como identificar estos gestos, aunque no se pueda ver el cuerpo completo de una persona
Modulo 3	Volumen de la voz
	Tono de voz.
	Fluidez
	Velocidad
	Tiempo de habla
	Que significa cada uno de los cambios en la voz y como relacionarlo con el mensaje realmente expresado por la persona
Modulo 4	La igualdad y no discriminación como derecho humano
	La igualdad y no discriminación como principio
	La igualdad y la no discriminación como conducta y práctica cultural
Modulo 5	Definición de estereotipo
	Definición de estigma
	Definición de prejuicio

## Plan de la Capacitación

Tabla 32. Plan de Capacitación

Tema	Objetivo	Contenido	Metodología	Nombre del capacitador	Duración
<b>Habilidades Blandas</b>	Caracterizar las habilidades blandas más relevantes utilizadas para los procesos de reclutamiento y selección de personal	Sensibilidad Interpersonal Pensamiento Analítico Comunicación Trabajo en equipo.	Exposición magistral con ayuda del equipo audiovisual.  Video foro. Del Revés (Inside Out)	Melissa Mena	Tres horas.
<b>Lenguaje no verbal</b>	Analizar los elementos más relevantes del lenguaje no verbal, en procesos de reclutamiento y selección de personal	Los elementos de la comunicación no verbal.  Los subsistemas axiales.  Señales de expansión y de barrera.  La postura alfa y beta.  Como identificar estos gestos, aunque no se pueda ver el cuerpo completo de una persona.	Exposición magistral con ayuda del equipo audiovisual.  Trabajo grupal mediante una actividad dinámica de mimo (Hablando con las cartas)	Melissa Mena	Tres horas.
<b>Habilidades Paralingüísticas</b>	Desarrollar las habilidades paralingüísticas en procesos de reclutamiento y selección de personal	Volumen de la voz  Tono de voz. Fluidez  Velocidad  Tiempo de habla  Que significa cada uno de los	Exposición magistral con ayuda del equipo audiovisual.  Trabajo práctico en parejas.	Gabriela Madrigal	Tres horas

	en medios virtuales.	cambios en la voz y como relacionarlo con el mensaje realmente expresado por la persona			
<b>Discriminación</b>	Analizar los temas más frecuentes en cuanto a discriminación durante una entrevista	La igualdad y no discriminación como derecho humano  La igualdad y no discriminación como principio  La igualdad y la no discriminación como conducta y práctica cultural	Exposición magistral con ayuda del equipo audiovisual.  Actividad: Ejemplos brindados por participantes y como los han manejado	Gabriela Madrigal	Tres horas
<b>Prejuicios y Evaluación</b>	Analizar prejuicios y estereotipos que deban ser eliminados durante una entrevista. Evaluación final	Definición de estereotipo  Definición de estigma  Definición de prejuicio	Exposición magistral con ayuda del equipo audiovisual.  Evaluación de todos los temas vistos durante la capacitación	Gabriela Madrigal	Tres horas

### **Estrategia de comunicación de capacitaciones:**

Los medios que se utilizarán para comunicar a los participantes sobre horarios y fechas de capacitación son los siguientes:

- Correos Electrónicos
- Notificaciones vía Microsoft Teams

La coordinadora de capacitación se encargará de enviar un correo a los integrantes notificando la actividad a realizar y agenda dentro de los calendarios de cada uno de ellos la fecha y hora utilizando la herramienta Outlook de Microsoft con la cual todos los reclutadores cuentan actualmente.

Los correos de información además incluirán los temas a discutir, así como la agenda planeada para cada uno de los días, con el objetivo de que los participantes puedan organizar las labores de ese día en específico.

## Estructura de la Capacitación

Tabla 33. Estructura de la primera sesión de capacitación

<b>Sesión 1.</b> Habilidades Blandas	Facilitador: Melissa Mena	Fecha: miércoles 12 de mayo
<b>Actividad 1.</b> Presentación del equipo y actividades para romper el hielo	<b>Objetivo:</b> Caracterizar las habilidades blandas más relevantes utilizadas para los procesos de reclutamiento y selección de personal	
<b>Materiales:</b> Microsoft Teams / Power point	<b>Duración:</b> 3 horas	
<p>Inicio: El facilitador dará la bienvenida durante la llamada a los participantes, le explica el motivo de la capacitación, así como los objetivos de la clase.</p> <p>Actividad: Nombre, presentación breve y contar sobre la experiencia vivida en la última entrevista virtual que realizó cada uno de los integrantes.</p> <p>Desarrollo: Se realiza una exposición por parte del facilitador para hablar sobre los siguientes temas: Sensibilidad Interpersonal Pensamiento Analítico Comunicación Trabajo en equipo.</p> <p>Cierre: Video foro. Del Revés (Inside Out)</p>		
Evidencias: La clase será grabada y el facilitador deberá compartir la grabación al coordinador de la capacitación		

Tabla 34. Estructura de la segunda sesión de capacitación

<b>Sesión 2.</b> Lenguaje no verbal	Facilitador: Melissa Mena	Fecha: miércoles 19 de mayo
<b>Actividad 1.</b> Repaso de lección anterior y presentación de temas	<b>Objetivo:</b> Analizar los elementos más relevantes del lenguaje no verbal, en procesos de reclutamiento y selección de personal	
<b>Materiales:</b> Microsoft Teams / Power point	<b>Duración:</b> 3 horas	

<p>Inicio: Repaso de la lección anterior</p> <p>Desarrollo: Se realiza una exposición por parte del facilitador para hablar sobre los siguientes temas: Los elementos de la comunicación no verbal.</p> <p>Los subsistemas axiales.</p> <p>Señales de expansión y de barrera.</p> <p>La postura alfa y beta.</p> <p>Como identificar estos gestos, aunque no se pueda ver el cuerpo completo de una persona.</p> <p>Cierre: Actividad: (Hablando con las cartas)</p>
<p>Evidencias: La clase será grabada y el facilitador deberá compartir la grabación al coordinador de la capacitación</p>

Tabla 35. Estructura de la tercera sesión de capacitación

<b>Sesión 3.</b> Habilidades Paralingüísticas	Facilitador: Gabriela Madrigal	Fecha: miércoles 26 de mayo
<b>Actividad 1.</b> Repaso de lección anterior y presentación de temas	<b>Objetivo:</b> Desarrollar las habilidades paralingüísticas en procesos de reclutamiento y selección de personal en medios virtuales.	
<b>Materiales:</b> Microsoft Teams / Power point	<b>Duración:</b> 3 horas	
<p>Inicio: Repaso de la lección anterior</p> <p>Desarrollo: Se realiza una exposición por parte del facilitador para hablar sobre los siguientes temas: Volumen de la voz</p> <p>Tono de voz. Fluidez</p> <p>Velocidad</p> <p>Tiempo de habla</p> <p>Que significa cada uno de los cambios en la voz y como relacionarlo con el mensaje realmente expresado por la persona</p> <p>Cierre: Actividad: Trabajo práctico en parejas.</p>		
<p>Evidencias: La clase será grabada y el facilitador deberá compartir la grabación al coordinador de la capacitación</p>		

Tabla 36. Estructura de la cuarta sesión de capacitación

<b>Sesión 4.</b> Discriminación	Facilitador: Gabriela Madrigal	Fecha: miércoles 02 de junio
<b>Actividad 1.</b> Repaso de lección anterior y presentación de temas	<b>Objetivo:</b> Analizar los temas más frecuentes en cuanto a discriminación durante una entrevista	
<b>Materiales:</b> Microsoft Teams / Power point	<b>Duración:</b> 3 horas	
<p>Inicio: Repaso de la lección anterior</p> <p>Desarrollo: Se realiza una exposición por parte del facilitador para hablar sobre los siguientes temas: La igualdad y no discriminación como derecho humano</p> <p>La igualdad y no discriminación como principio</p> <p>La igualdad y la no discriminación como conducta y práctica cultural</p> <p>Cierre: Actividad: Ejemplos brindados por participantes y como los han manejado</p>		
Evidencias: La clase será grabada y el facilitador deberá compartir la grabación al coordinador de la capacitación		

Tabla 37. Estructura de la quinta sesión de capacitación

<b>Sesión 5.</b> Prejuicios	Facilitador: Gabriela Madrigal	Fecha: miércoles 09 de junio
<b>Actividad 1.</b> Repaso de lección anterior y presentación de temas	<b>Objetivo:</b> Analizar prejuicios y estereotipos que deban ser eliminados durante una entrevista. Evaluación final	
<b>Materiales:</b> Microsoft Teams / Power point	<b>Duración:</b> 3 horas	
<p>Inicio: Repaso de la lección anterior</p> <p>Desarrollo: Se realiza una exposición por parte del facilitador para hablar sobre los siguientes temas: Definición de estereotipo</p> <p>Definición de estigma</p> <p>Definición de prejuicio</p> <p>Cierre: Actividad: Evaluación final</p>		
Evidencias: La clase será grabada y el facilitador deberá compartir la grabación al coordinador de la capacitación		

Tabla 38. Cronograma de la capacitación

<b>Sesión</b>	<b>Temas</b>	<b>Fecha</b>	<b>Horario</b>
<b>1</b>	Habilidades Blandas	Miércoles 12 de mayo, 2021	1:00 pm a 3:00 pm
<b>2</b>	Lenguaje no verbal	Miércoles 19 de mayo, 2021	1:00 pm a 3:00 pm
<b>3</b>	Habilidades Paralingüísticas	Miércoles 26 de mayo, 2021	1:00 pm a 3:00 pm
<b>4</b>	Discriminación	Miércoles 2 de junio, 2021	1:00 pm a 3:00 pm
<b>5</b>	Prejuicios y Evaluación	Miércoles 9 de junio, 2021	1:00 pm a 3:00 pm



## Presupuesto

A continuación, se muestra la proyección de la inversión económica de los procesos de capacitación en procesos de selección y reclutamiento de personal en medios virtuales para la empresa Centro de Servicios Compartidos. La capacitación se brindará por cinco semanas consecutivas, cada una de tres horas de formación.

Tabla 40. Presupuesto del proceso de capacitación

<b>Análisis Costeo de Capacitación</b>					
<b>Fecha</b>	<b>Valor por hora</b>	<b>Cantidad de horas</b>	<b>Total</b>	<b>Impuesto</b>	<b>Total, semana</b>
Semana 1	15 000	3	45 000	5850	50 850
Semana 2	15 000	3	45 000	5850	50 850
Semana 3	15 000	3	45 000	5850	50 850
Semana 4	15 000	3	45 000	5850	50 850
Semana 5	15 000	3	45 000	5850	50 850
<b>Impuesto</b>		13%			
<b>Total, Costo de Capacitación por 5 semanas</b>					<b>254 250</b>

## Evaluación

Se realizará una evaluación a la mitad de la capacitación y otra al final, para analizar el contenido del programa, así como las capacidades de los facilitadores para desarrollar los temas.

Además, por medio de las evaluaciones se pretende identificar el nivel de satisfacción de los reclutadores.

Tabla 41. Evaluación del facilitador de Capacitación

Aspecto Por Evaluar	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
Claridad expositiva					
Dominio del contenido					
Claridad en instrucciones sobre la capacitación					
Capacidad de motivación por parte del facilitador					
Capacidad para propiciar la reflexión					
Facilidad para apertura y saber escuchar					
Capacidad para mediar y resolver consultas					
Adecuación de las tareas a los objetivos del curso Claridad al explicar en qué consisten las tareas a desarrollar					
Relación entre la formación recibida en la capacitación y la complejidad de las tareas					
Disponibilidad de medios materiales para desarrollar las tareas					
Facilidad para contar con apoyos personales durante el desarrollo de capacitación y la tarea					

Tabla 42. Evaluación de la capacitación

Aspecto por evaluar	Satisfecho	Regular	Insatisfecho
Organización			
Claridad			
Relación con el proceso de entrevistas virtuales			
Estructura			
Duración			
Tareas fuera de curso			
Motivación			
Temas tratados			
Calidad			
Contenido			
Aprendizaje obtenido			

### **Incorporación de ideas de mejora a reuniones diarias**

También como parte de la propuesta, durante las reuniones diarias del equipo las cuales se realizan todos los días a las 8:00 am se creará un calendario en donde cada uno de los integrantes tendrá un espacio para realizar aportes relacionados con mejoras para las entrevistas virtuales.

Estas reuniones tienen como propósito mantener al equipo unido mientras trabajan en modalidad virtual, comparten noticias, mensajes de inclusión, reconocimientos y se estará agregando como parte de la llamada un punto para discutir mejoras en las entrevistas o experiencias que hayan vivido los reclutadores que puedan servir a sus compañeros.

Las reuniones ya forman parte de las tareas de los reclutadores solo se estará adicionando un tema más para discusión y aprendizaje de los integrantes.

A continuación, se muestra el calendario que se estará creando para que cada uno de los integrantes aporte una idea de mejora durante las reuniones, este calendario se actualizará mensualmente:

Tabla 43. Calendario de reuniones diarias.

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
Integrante 1	Integrante 2	Integrante 3	Integrante 4	Integrante 5
Integrante 6	Integrante 7	Integrante 8	Integrante 9	Integrante 10
Integrante 11	Integrante 1	Integrante 2	Integrante 3	Integrante 4
Integrante 5	Integrante 6	Integrante 7	Integrante 8	Integrante 9

### **Programa de premiación y certificación de capacitaciones**

Al finalizar la capacitación, se brindará un certificado de finalización a todos los participantes, adicionalmente se brindará un reconocimiento a las personas que hayan destacado durante el programa.

Se seleccionará un líder que esté interesado en impartir futuras capacitaciones a los nuevos integrantes del equipo de reclutamiento y selección de personal con el objetivo de ahorrar el presupuesto para futuras personas que vayan ingresando individualmente.

La persona elegida para realizar este tipo de cambios en su rol debe estar de acuerdo, así como también será conversado durante las sesiones de uno a uno con el supervisor para incluir esta tarea como parte de su desarrollo.

A continuación, se muestran algunos ejemplos de diseños a utilizar como certificado de finalización para los participantes:

Tabla 44. Certificados por completar la capacitación:



The image shows a certificate template with a decorative border of teal and grey triangles. At the top center is a globe icon. Below it, the text reads: "CERTIFICADO DE RECONOCIMIENTO", "ESTA CERTIFICACIÓN SE OTORGA A", and "Nombre Completo" in a large, bold font. Underneath, it says "por su destacado desempeño de trabajo en la capacitación de Habilidades Paralinguísticas .". At the bottom, there are two signature lines. The left one is labeled "FIRMA" and "Gerente Recursos Humanos". The right one is labeled "FIRMA" and "Supervisor Reclutamiento y Selección".



**CERTIFICADO DE RECONOCIMIENTO**

ESTA CERTIFICACIÓN SE OTORGA A

**Nombre Completo**

por su destacado desempeño de trabajo  
en la capacitación de Habilidades Paralinguísticas .

\_\_\_\_\_

**FIRMA**  
Gerente Recursos Humanos

\_\_\_\_\_

**FIRMA**  
Supervisor Reclutamiento y  
Selección

Tabla 45. Certificado al mejor participante de la capacitación:



**CERTIFICADO DE LOGROS**

ESTA CERTIFICACIÓN SE OTORGA A

**Nombre  
Completo**

por su rendimiento ejemplar en la capacitación de  
Lenguaje no verbal y habilidades paralingüísticas

**FIRMA**  
Gerente Recursos  
Humanos

**FIRMA**  
Supervisor Reclutamiento y  
Selección

Tabla 46. Certificado por completar capacitación de Microsoft Teams



Adicionalmente a los certificados, la persona que sea seleccionada como capacitador del equipo podrá incluir esta actividad dentro del programa de desarrollo profesional que maneja la empresa el cuál es un rubro evaluado para los aumentos anuales.

### Descripción de la guía de buenas prácticas para realizar entrevistas virtuales:

A continuación, se muestra una propuesta de las posibles preguntas que se pueden realizar durante la entrevista virtual como introducción.

Tabla 47. Guía de preguntas para entrevistas virtuales

#### Nombre del puesto y número de requisición

Nombre del Candidato	Entrevistador	Fecha:
Número de Teléfono		
Cómo escuchó de este puesto:	¿Por qué está interesado en este puesto?:	
Por qué está interesado en la compañía:		
¿Cuál es su disponibilidad para iniciar el nuevo puesto?	Comentarios:	
Empleo Actual o Anterior		Fecha:
Puesto que ocupa/ocupaba		Fecha:
Razón del cambio		
Comento sus principales responsabilidades dentro de la empresa		
Empleo Actual o Anterior		Fecha:
Puesto que ocupa/ocupaba		Fecha:
Razón del cambio		
Comento sus principales responsabilidades dentro de la empresa		
¿Qué es lo que más le gusta de su actual o anterior puesto? ¿Qué es lo que menos le gusta de su actual o anterior puesto?		
Comente alguna situación en la que haya tenido que trabajar con un grupo diverso de personas en donde todas hayan tenido diferentes opiniones. ¿Cuál fue su reacción y como solucionó las diferencias?		

Comente alguna situación en la que haya tenido que liderar un equipo y cuáles fueron sus responsabilidades dentro del grupo.
¿Cuál es su mayor fortaleza y como puede ser aprovechada en este puesto?
Comente acerca de alguna situación en la que alguna persona le haya solicitado ayuda y usted no supo cómo responder o como ayudar. ¿Cómo solucionó el problema?
Preguntas adicionales específicas y relacionadas con el puesto directamente.
Recomendación Final

### **Buenas prácticas para realizar una entrevista virtual:**

Tabla 48. Guía de buenas prácticas durante las entrevistas virtuales

Buscar un lugar tranquilo, privado, bien iluminado, libre de posibles interrupciones y asegúrese de que la conexión a Internet sea estable.
Comprobar que tanto la cámara web de tu computadora como el audio funcionen.
Cerrar las pestañas y aplicaciones innecesarias del navegador web.
Silencie su teléfono móvil.
Vístase de manera formal
Infórmele al candidato que la sesión estará siendo grabada por motivos de política de la empresa y asegúrese de que la persona acepte.

Guarde la grabación de la entrevista en la carpeta que normalmente se genera por candidato junto con todos los documentos previamente proporcionados por la persona.
Guarde los documentos en el share drive de reclutamiento y selección del departamento.
Tenga a mano la guía de preguntas elaborada
Lea la descripción requisitos de puestos creada junto con el gerente antes de ingresar a la llamada.
Tenga a mano información pertinente a horarios, salario y cualquier información necesaria para el candidato.
Tenga su computadora con la batería cargada
Bríndele instrucciones al candidato de qué hacer si se pierde la conexión de parte de cualquiera de los participantes
Conéctese a la llamada al menos 5 minutos antes para verificar que todo funcione correctamente

### **Conclusiones de la propuesta**

Según lo anteriormente propuesto, se concluye que la capacitación de Microsoft Teams y habilidades paralingüísticas ayuden a disminuir los sesgos que tienen los reclutadores durante las entrevistas virtuales. Estas nuevas implementaciones se introducen en el departamento como una estrategia para mejorar el proceso actual del equipo.

Se espera que con la implementación de temas como habilidades blandas, lenguaje no verbal, habilidades paralingüísticas los reclutadores adquieran más seguridad al momento de seleccionar a una persona durante sus entrevistas.

Así mismo durante la capacitación se implementaron temas contra la discriminación lo cual se espera que también permita a los integrantes disminuir las probabilidades de crear prejuicios durante las conversaciones con sus candidatos y que la selección se vuelva más transparente.

Como estrategia secundaria se busca empoderar a los integrantes de reclutamiento y selección a buscar un líder que los pueda guiar al grupo una vez que la capacitación haya

finalizado, se espera que esta propuesta motive a los colaboradores a mantener una actitud positiva durante la capacitación.

De la mano con el empoderamiento de los empleados del departamento también se disminuyen costos con respecto al presupuesto de capacitación, ya que se pretende mantener dentro del equipo a una persona con conocimiento suficiente para impartir la misma información a los nuevos ingresos.

Además, como conclusión se puede destacar que el aprendizaje avanzado de la herramienta de uso diario de los reclutadores les puede significar ventajas en la disminución de tiempo, así como facilidad en las tareas diarias del equipo.

## ANEXOS

### Anexo 1

Universidad Internacional de las Américas  
 Vicerrectoría Académica  
 Licenciatura en Administración de Recursos Humanos



### Guía de entrevista a profesional

Fecha: \_\_\_\_\_ Hora: \_\_\_\_\_

Lugar: \_\_\_\_\_

Entrevistado:

Persona entrevistada: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

### Preguntas

1. ¿Cuál considera usted que ha sido los beneficios de realizar entrevistas laborales en medios virtuales?
2. ¿Cuáles considera que son los principales desafíos que puede enfrentar un entrevistador al realizar entrevistas por medios digitales?
3. Basado en su criterio, ¿considera que en la actualidad es conveniente realizar entrevistas laborales por medios virtuales como método estándar de contratación?
4. ¿Qué plataforma, herramienta o aplicación digital es la más idónea para realizar entrevistas virtuales y por qué?

5. ¿Considera usted que realizar entrevistas virtuales les genera ventajas competitivas a las empresas y por qué? Estas ventajas se refieren a la imagen que genera una empresa frente a los competidores.
6. ¿Podría por favor mencionar algunas de las desventajas que considera se pueden generar a raíz de las entrevistas virtuales?
7. En el último año y basados en su experiencia, ¿cree que la realización de entrevistas virtuales ayuda a disminuir los tiempos de contratación? Por favor justifique su respuesta.
8. Desde su punto de vista, ¿Cuáles considera que son algunas de las áreas de mejora en las que deban trabajar las personas que realizan entrevistas virtuales?
9. ¿Según su experiencia realizando entrevista, cual método es de su experiencia el virtual o el presencial y por qué?

**Anexo 2**

---

Universidad Internacional de las Américas  
Vicerrectoría Académica  
Licenciatura en Administración de Recursos Humanos

---

**Cuestionario para reclutadores**

Saludos cordiales:

El presente instrumento tiene como objetivo el análisis del potencial de las entrevistas virtuales como método de selección de talento humano para el centro de Servicios de Costa Rica del Centro de Servicios Compartidos en el primer semestre de 2021

El cuestionario consta de (12) preguntas y se completa en (15) minutos aproximadamente. Le invitamos a participar en esta investigación, a la vez se le aclara que su intervención es totalmente voluntaria y la información ofrecida es de estricta confidencialidad.

Gracias, por tomarse el tiempo de completar este cuestionario.

Si desea recibir una copia de los resultados de esta investigación, indique su correo electrónico en letra legible: \_\_\_\_\_.

**Instrucciones:** Conteste cada una de las siguientes preguntas, marcando una "X" sobre la (s) opciones que considere pertinente, Por favor, no deje ninguna pregunta, sin contestar ya que esto podría alterar los resultados del cuestionario.

1. ¿Cuál es la frecuencia con la que utiliza medios virtuales para realizar entrevistas laborales?

- ( ) Siempre
- ( ) Casi siempre
- ( ) Algunas veces

- Casi nunca
- Nunca

2. ¿Considera usted beneficioso realizar entrevistas laborales en medios virtuales?

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi Nunca.
- Nunca

3. ¿Con qué frecuencia ha sido usted capacitado para realizar entrevistas laborales por medios virtuales?

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

4. ¿El tiempo de aplicación de una entrevista laboral presencial, es la misma que en medios Virtuales?

- Sí
- No

Justifique su elección

5. ¿Cuáles son las principales ventajas a la hora de aplicar entrevistas laborales por medios virtuales?

6. ¿Cuáles son las principales desventajas a la hora de aplicar entrevistas laborales por medios virtuales?

7. ¿Cuáles son las principales diferencias entre una entrevista laboral de forma presencial y una por medios virtuales?

8. ¿Cómo ha sido la experiencia en la aplicación de entrevistas laborales por medios virtuales?

- Excelente.
- Muy Buena .
- Regular .
- Mala .
- Muy mala .

9. ¿Cuál es el medio de preferencia para realizar entrevistas laborales?

- Presencial
- Virtual
- Ambas
- Le he es indiferente .

10. ¿Es constante que se le presente inconvenientes en la aplicación de entrevistas laborales por medios virtuales?

- Siempre.
- Casi siempre.
- Algunas veces.
- Casi nunca.
- Nunca.

11. ¿Cuáles ventajas competitivas se encuentran al establecer las entrevistas laborales por medio virtuales?

12. Mencione al menos 2 aplicaciones o herramientas virtuales que considere mejores para realizar entrevistas de manera virtual.

13. ¿Según su experiencia, considera usted que realizar entrevistas laborales por medios digitales acelera el proceso de contratación?

- Si.
- No.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Aguilar P. (2014) Selección de Personal y Rendimiento Laboral en la Empresa Lopit S.A Guayaquil. <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Aguilar-Pahola.pdf>
- Abambari (2011) Reclutamiento y Selección de Personal como medio para optimizar el Rendimiento Laboral en la empresa Creaciones Rose de la ciudad de Quito. <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/1091>
- AMCHAM Costa Rica (2020) Reclutamiento virtual en tiempos de pandemia. [https://www.amcham.cr/reclutamiento-virtual-en-tiempos-de-pandemia/?\\_cf\\_chl\\_jschl\\_tk=\\_\\_0b2a3ed5e7786e8a17d36242207c90d4542a1e4e-1612138816-0-AWgDWH9oCc4yfTvyUaUlhAMn1wHfFPGfmyZTSL7k2BNLK1H4YzuQB](https://www.amcham.cr/reclutamiento-virtual-en-tiempos-de-pandemia/?_cf_chl_jschl_tk=__0b2a3ed5e7786e8a17d36242207c90d4542a1e4e-1612138816-0-AWgDWH9oCc4yfTvyUaUlhAMn1wHfFPGfmyZTSL7k2BNLK1H4YzuQB)
- Ana (2020) Las entrevistas virtuales: 4 aplicaciones más utilizadas para hacer entrevistas. <https://coachingyorientacionlaboral.wordpress.com/2020/07/29/las-entrevistas-virtuales-4-aplicaciones-mas-utilizadas-para-hacer-entrevistas/>
- Arias (2012) El proyecto de investigación 6ta edición [https://www.researchgate.net/publication/301894369\\_EL\\_PROYECTO\\_DE\\_INVESTIGACION\\_6a\\_EDICION](https://www.researchgate.net/publication/301894369_EL_PROYECTO_DE_INVESTIGACION_6a_EDICION)
- Ardil A. (2016). El Lenguaje no verbal. Claves culturales para la competencia comunicativa e intercultural [https://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/handle/10651/38459/TFM\\_Ardil%20Gonzalez.pdf;jsessionid=16797111F1CBDE2CEFEC329348CA95FF?sequence=6](https://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/handle/10651/38459/TFM_Ardil%20Gonzalez.pdf;jsessionid=16797111F1CBDE2CEFEC329348CA95FF?sequence=6)

Ávila Díaz, W. (2013). Hacia una reflexión histórica de las TIC. Hallazgos, 10 (19), 213-233. recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=413835217013>

Beller, F. Y Castro, J. (2011). Impacto Del Uso De Sitios Web En Las Pymes De Puerto Montt (Tesis De Licenciatura). Universidad Austral De Chile, Puerto Montt, Chile. <http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2011/bpmfeb442i/doc/bpmfeb442i.pdf>

Belloch, C. (2012). Las tecnologías de la información y comunicación (T.I.C.). [en línea]Universidad de Valencia. <http://www.uv.es/~bellohc/pdf/pwtic1.pdf>

Beltran J. (2019) Beltran Jaramillo Indicadores de Gestion | Erickson Millán - Academia.edu. [https://www.academia.edu/11512823/Beltran\\_Jaramillo\\_Indicadores\\_de\\_Gestion](https://www.academia.edu/11512823/Beltran_Jaramillo_Indicadores_de_Gestion)

Cáceres E. LAS HABILIDADES BLANDAS Y EL DESEMPEÑO LABORAL: UN ESTUDIO EXPLORATORIO DEL IMPACTO DEL APRENDIZAJE FORMAL E INFORMAL Y LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE COLABORADORES DE DOS EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVICIOS EN EL PERÚ (2018). Hacia una reflexión histórica de las TIC. Hallazgos, [https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2495/Ernesto\\_Tesis\\_maestria\\_2019.pdf?sequence=1](https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2495/Ernesto_Tesis_maestria_2019.pdf?sequence=1)

Cambronero H. (2018) Selección de personal desde la Inteligencia Emocional. [http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/176406/TFG\\_2018-Cambronero%20Alonso\\_Henar.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/176406/TFG_2018-Cambronero%20Alonso_Henar.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Cancinos (2015) Selección de personal y desempeño laboral. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/05/43/Cancinos-Andrea.pdf>

Cascante, Castro y Saborío (2014). Desarrollo y fortalecimiento de la gestión de recursos humanos en la empresa Curtiss Wight Costa Rica, S.A. <http://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080/jspui/bitstream/123456789/2727/1/37816.pdf>

Castro I. (2011). Comunicación no Verbal. <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/6018/COMUNICACI%C3%93N%20NO%20VERBAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Cerrato, K; Argueta, L; Zavala, J. (2016) “Determinantes de la Empleabilidad en el Mercado Laboral.” Recuperado de: <:///C:/Users/uno/Downloads/4292-14543-1-PB.pdf>

Chiavenato, I. (2011) Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. [https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion\\_de\\_recursos\\_humanos\\_-\\_chiavenato.pdf](https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf)

Criado y Rojas (2015). El impacto de las redes sociales digitales en las administraciones locales Mitos y realidades en el caso español. <file:///C:/Users/m546139/Downloads/305648-Text%20de%201'article-429812-1-10-20160223.pdf>

Crisóstomo, M. (2012). Posicionamiento De Las Redes Sociales Digitales Como Estrategia Comunicacional Para Apoyar La Experiencia Del Usuario En Empresas De Concepción (Tesis De Maestría). Universidad Católica De La Santísima Concepción, Concepción, Chile.

Cubillos, Reyes y Londoño (2017). Análisis de las causas de la rotación de personal en el área Comercial de una Gran Superficie <file:///C:/Users/m546139/Downloads/654-2763-1-PB.pdf>

Díaz, Torruco, Martínez y Varela (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico <https://www.redalyc.org/pdf/3497/349733228009.pdf>

Empleos Colombia (2014), Entrevistas virtuales son efectivas en procesos de selección <https://www.empleo.com/co/noticias/consejos-profesionales/entrevistas-virtuales-son-efectivas-en-procesos-de-seleccion-4564>

Espinosa, R., Tigse, S (2012) “Manual de reclutamiento, selección e inducción por competencias para el personal administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana, Sede Quito. (Tesis de grado) Universidad Politécnica Salesiana, Quito, Ecuador. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/3748/1/UPS-QT03201.pdf>

ESAN, (2019) Reclutamiento on line: una nueva tendencia para elegir personal.<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2019/03/reclutamiento-online-una-nueva-tendencia-para-elegir-al-personal/>

ESAN, (2016) Reclutamiento on line: una nueva tendencia para elegir personal.[El reclutamiento de los recursos humanos | Recursos Humanos | Apuntes empresariales | ESAN](#)

Financiero. (2020) Empresas recurren a entrevistas virtuales para mantener contrataciones ante el nuevo coronavirus.<https://www.elfinancierocr.com/negocios/empresas-recurren-a-entrevistas-virtuales-para/52N6Q74BR5FADO37BUJQVPCZDQ/story/>

Financiero. (2020) El vital rol del departamento de Recursos Humanos en la temporada de teletrabajo obligado por la COVID-19 .[El vital rol del departamento de Recursos Humanos en la temporada de teletrabajo obligado por la COVID-19 - El Financiero \(elfinancierocr.com\)](#)

Garcia, B. (2018). Las habilidades socioemocionales, no cognitivas o “blandas”: aproximaciones a su evaluación. Revista Digital Universitaria, 19(6), 17. doi:<http://doi.org/10.22201/codeic.16076079e.2018.v19n6.a5>

Gonzalez, J. (2018). Diseño de los procedimientos de reclutamiento y selección de personal del área de recursos humanos para la empresas Deposito principal de drogas L.T.D.<file:///C:/Users/m546139/Downloads/2018gonz%C3%A1lezjuliana.pdf>

Grados, J. (2013). Reclutamiento, Selección, Contratación e inducción de personal 4ta edición [http://data.over-blog-kiwi.com/1/27/13/86/20170227/ob\\_0f85ec\\_887-reclutamiento-seleccin-contrataci.pdf](http://data.over-blog-kiwi.com/1/27/13/86/20170227/ob_0f85ec_887-reclutamiento-seleccin-contrataci.pdf)

Grazzo D. (2012) Selección de Personal y Rendimiento Laboral en la Empresa Lopit S.A Guayaquil. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/6380>

Grupo Manpower (2020) Las preferencias tecnológicas del candidato en su búsqueda de trabajo. [https://www.manpowergroup.com.ar/wps/wcm/connect/manpowergroup/7caa4dd0-6bf5-4162-833b-31a48fdee41a/Las+preferencias+tecnol%C3%B3gicas+del+candidato.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT\\_TO=url&CACHEID=ROOTWORKSPACE.Z18\\_2802IK01OORA70QUFIPQ192H31-7caa4dd0-6bf5-4162-833b-31a48fdee41a-mDaX.5A](https://www.manpowergroup.com.ar/wps/wcm/connect/manpowergroup/7caa4dd0-6bf5-4162-833b-31a48fdee41a/Las+preferencias+tecnol%C3%B3gicas+del+candidato.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_TO=url&CACHEID=ROOTWORKSPACE.Z18_2802IK01OORA70QUFIPQ192H31-7caa4dd0-6bf5-4162-833b-31a48fdee41a-mDaX.5A)

Hernández, (2014) Metodología de la investigación. <https://www.uca.ac.cr/wpcontent/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

Hernández, H., Liquidano, C y Silva, M (2014) Reclutamiento y selección a través de las redes sociales Facebook y LinkedIn (análisis preliminar) Revista OIKOS año 18, N° 38, diciembre de 2014 ISSN 0717-327 X • pp. 37 – 61

Ionos (2019) Hard skills: las habilidades “duras” en detalle <https://www.ionos.es/startupguide/productividad/hard-skills/>

Janghorban. (2014) Skype interviewing: The new generation of online synchronous interview in qualitative research. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.3402/qhw.v9.24152>

KPMG (2020) Gestión estratégica del talento ante la nueva realidad PowerPoint Presentation (assets.kpmg) [PowerPoint Presentation \(assets.kpmg\)](#)

La Republica.net (2021). <https://www.larepublica.net/noticia/fingir-fallos-tecnicos-en-entrevista-de-trabajo-virtual-un-error-frecuente>

Lecca (2017) Estrategias de intercomunicación en el proceso de Reclutamiento y Selección de la fuerza de ventas de los socios de negocio de ENTEL-Canal empresas de la Ciudad de Trujillo. [http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/20.500.12759/3642/1/RE\\_COMU\\_ROS%  
c3%81NGELA.LECCA\\_INTRACOMUNICACI%c3%93N\\_DATOS.PDF](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/20.500.12759/3642/1/RE_COMU_ROS%c3%81NGELA.LECCA_INTRACOMUNICACI%c3%93N_DATOS.PDF)

Murillo P (2015). Sistema de reclutamiento y selección del personal para la cadena de supermercados Mercamxx del cantón los bancos provincia de Pichincha [http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/603/1/TUAEXCOM  
IEAN013-2015.pdf](http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/603/1/TUAEXCOMIEAN013-2015.pdf)

Naranjo (2012). El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla (Colombia) <https://www.redalyc.org/pdf/646/64623932005.pdf>

Ortega (2011) Propuesta de Creación de un Sistema de Reclutamiento y Selección de Personal por Competencias para la Cooperativa de Empleados del Banco Popular y Desarrollo Comunal Coopebanpo. <http://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080/jspui/bitstream/123456789/4236/1/32127.pdf>

PWC (2020) ¿Qué va a significar para el área de Recursos Humanos? [Presentación de PowerPoint \(pwc.es\)](#)

Lemos y Navarro (2018) El Uso de entrevistas en entornos virtuales. [https://www.academia.edu/37541268/Lemos\\_S\\_y\\_Navarro\\_A\\_2018\\_El\\_Uso\\_de\\_entrevistas\\_en\\_entornos\\_virtuales\\_pdf](https://www.academia.edu/37541268/Lemos_S_y_Navarro_A_2018_El_Uso_de_entrevistas_en_entornos_virtuales_pdf)

López (2018) Beneficio, [economipedia.com. https://economipedia.com/definiciones/beneficio.html](https://economipedia.com/definiciones/beneficio.html)

Observatorio de Recursos Humanos de Chile (2020) Los reclutadores adoptan una mentalidad infinita en 2020. <https://economipedia.com/definiciones/beneficio.html>

Pazmiño (2014). Restructuración y perfeccionamiento de los procesos de reclutamiento, selección y evaluación del desempeño de asesores comerciales en empresas del sector automotriz al norte de la ciudad de Quito. <https://economipedia.com/definiciones/beneficio.html>

Pérez, J; Merino, M. (2011) Definición de Inteligencia Emocional. Recuperado de <https://definicion.de/inteligencia-emocional/>

Quintanilla, N. 2014. Herramientas Tics Y La Gestión Del Conocimiento. Recuperado de <http://rd.udb.edu.sv:8080/jspui/bitstream/11715/621/1/Herramientas%20TICs%20y%20Gestion.pdf>

Reyzábal M. (2012) Las competencias Comunicativas y lingüísticas clave para la calidad educativa "<https://www.redalyc.org/pdf/551/55124841006.pdf>

Romero, H. (2016) "Inteligencia Emocional y Clima Organizacional (Estudio realizado con los colaboradores de la Delegación de Recursos Humanos de una Institución gubernamental de la zona 6 de Quetzaltenango)." Tesis. Universidad Rafael Landívar, Guatemala

Romero, J (2015) Nuevas tendencias en el reclutamiento y selección de personal. (Tesis de grado) Universidad Miguel Hernández de Elche, Alicante, España.

Rosero, H. (2016) Interactividad en la comunicación virtual. Una relación compleja. <https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/2988/T.G.%20Cristian%20Fdo%20Rosero.pdf?sequence=1>

Roca Salvatella. (2014). Cultura Digital Y Transformación De Las Organizaciones. Recuperado de [http://www.rocasalvatella.com/sites/default/files/maqueta\\_competencias\\_espanol.pdf](http://www.rocasalvatella.com/sites/default/files/maqueta_competencias_espanol.pdf)

Saiz C. (2016) Reclutamiento 2.0 <https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/9681/SAIZBRINGASCLAUDIA.pdf?sequence=1>

Sánchez, R. (2012). Técnicas de Reclutamiento de Personal. Recuperado de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/990/1/T-UCE-0003-17.pdf>

- Sanchez (2018) El reclutamiento online en el proceso de contratación de personal: Un análisis en empresas de Cartagena y su comarca. <https://repositorio.upct.es/bitstream/handle/10317/6850/tfg-san-rec.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Salgado, J., y Moscoso, S. (2008). Selección de personal en la empresa y las AAPP: de la visión tradicional a la visión estratégica. Papeles del psicólogo, 29(1).
- Treig M. (2019) Autoconocimiento, comunicación no verbal <https://primeravocal.org/wp-content/uploads/2011/05/WatzlawickPaul-Teoria-De-La-Comunicacion-Humana3.pdf>
- Talent Pool (2017) Consulting Group. Que es el reclutamiento y selección de personal. <https://www.talentpoolconsulting.com/que-es-el-reclutamiento-y-seleccion-de-personal/>
- Urrutia, A. Y Zelaya, J. (2011). Uso De Las Redes Sociales Facebook Y Twitter Como Estrategias Del Diseño Publicitario Para El Posicionamiento De Marcas En El Salvador. Universidad Dr. José Matías Delgado, Antiguo Cuscatlán, El Salvador.
- Universidad Nacional Abierta y a Distancia. (2010) Implicaciones del Reclutamiento de personal. Recuperado de: [http://datateca.unad.edu.co/contenidos/301136/301136\\_Modulo\\_Exe/leccin\\_selec\\_cin\\_de\\_personal\\_y\\_evaluacin\\_de\\_desempeo.htm](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/301136/301136_Modulo_Exe/leccin_selec_cin_de_personal_y_evaluacin_de_desempeo.htm)

Watkins, M. (2018). Análisis del impacto de las competencias blandas en los procesos de selección de personal. Una revisión bibliográfica. (Tesis de Licenciatura). Universidad Americana, Costa Rica.