

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA**  
**FACULTAD: COMUNICACIÓN Y LENGUAJE**  
**CARRERA: COMUNICACIÓN SOCIAL**

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE COMUNICADORA SOCIAL**  
**CAMPO PROFESIONAL: ORGANIZACIONAL**

---

**PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL MEDIADO POR LAS**  
**TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

**DIRECTOR:**  
**OSCAR FONSECA MANTILLA**

**ESTUDIANTE:**  
**ANA MARÍA LAGUNA GARCÍA**

**BOGOTÁ**  
**2017**

## **ARTÍCULO 23 DEL REGLAMENTO DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA**

“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por los alumnos en sus trabajos de grado, solo velará porque no se publique nada contrario al dogma y la moral católicos y porque el trabajo no contenga ataques y polémicas puramente personales, antes bien, se vean en ellas el anhelo de buscar la verdad y la justicia”.

## FORMATO PROYECTO TRABAJO DE GRADO CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL

**Profesor Proyecto Profesional 1: José Miguel  
Pereira G.**

**Profesor Proyecto Profesional 2: Juan Carlos  
Quintero Velásquez**

---

**Fecha: 22/05/2017**

**Calificación: 4.9**

---

**Asesor: Dora Leonor Acosta Trujillo**

---

**Fecha inscripción del Proyecto ante la Coordinación de Trabajos de**

**Grado: 09/01/2017**

---

### I. Datos generales

Nombre(s): Ana María

Apellido(s): Laguna García

---

### Título del Trabajo de Grado:

**Proceso de reclutamiento y selección de personal mediado por las tecnologías de información y comunicación**

---

### Modalidad del trabajo:

	Monografía teórica		Producto
X	Análisis de contenido		Práctica por Proyecto
	Sistematización de experiencias		Asistencia en investigación

### Línea de investigación:

	Discursos y relatos		Industrias culturales
x	Procesos sociales		Prácticas de producción innovadora

## ÍNDICE

### **INTRODUCCIÓN** (p. 13)

0.1. Problema (p. 13)

0.2. Justificación (p.14)

0.3. Objeto de investigación (p.16)

0.4. Objetivos (p.16)

0.4.1 Objetivo general (p.16)

0.4.2 Objetivos específicos (p.17)

### **CAPÍTULO 1: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA** (p. 18)

1.1. ESTADO DEL ARTE (p. 18)

1.1.1. Concepto del reclutamiento y selección de personal tradicional (p. 18)

1.1.2. Reclutamiento y selección de personal permeado por las nuevas tecnologías de información y comunicación (p. 21)

1.1.3. Casos de estudio (p. 23)

1.1.4. Nuevos conceptos: reclutamiento 2.0, curriculum vitae 2.0 y redputación (p. 25)

1.1.5. Generaciones Y y Z: amantes tecnológicos (p. 26)

1.1.6. Transformaciones comunicativas: el lenguaje, el contenido y el mensaje (p. 27)

1.2. MARCO TEÓRICO (p. 28)

1.2.1. Reclutamiento y selección de personal en las organizaciones (p. 29)

1.2.1.1. Reclutamiento de personal (p. 29)

1.2.1.2. Selección de personal (p. 30)

1.2.1.3. Reclutamiento 2.0 (p. 31)

1.2.2. Comunicación organizacional (p. 32)

1.2.2.1. Comunicación interna (p. 33)

1.2.2.2. Comunicación externa (p. 34)

1.2.3. Tecnologías de información y comunicación (TIC) (p. 34)

1.2.3.1. Redes sociales utilizadas para el proceso de reclutamiento y selección de personal (p. 35)

1.2.3.2. Redes sociales profesionales (p. 35)

1.2.3.3. Redes sociales generalistas (p. 36)

1.2.4. Privacidad informacional (p. 38)

## **CAPÍTULO 2: FUNDAMENTACIÓN METODOLÓGICA (p. 39)**

2.1. ENFOQUE METODOLÓGICO (p. 39)

2.2. PERIODIFICACIÓN (p. 40)

2.3. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN (p. 42)

2.4. CONSTRUCCIÓN DE MUESTRAS (p. 54)

2.4.1. El muestreo por selección intencionada o muestreo por conveniencia (p. 54)

2.4.2. Primer instrumento: entrevista semiestructurada (p. 55)

2.4.3. Segundo instrumento: entrevista estructurada (p. 56)

## **CAPÍTULO 3: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN (p. 58)**

3.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS EN FUNCIÓN DE LAS EMPRESAS ESTUDIADAS (p. 78)

3.1.1. Caracterización de las empresas (p. 78)

3.1.2. Prácticas y procesos empleados (p. 79)

3.1.3. Herramientas utilizadas por las empresas (p. 79)

3.1.4. Contenido de las ofertas laborales (p. 80)

3.1.5. Información recopilada acerca de los candidatos aspirantes (p. 82)

3.1.6. Medios de comunicación utilizados para contactar profesionales (p. 82)

3.1.7. Portales de empleo y redes sociales utilizadas (p. 84)

3.1.8. Tipos de ofertas y cargos para los que se utilizan las redes sociales y los portales de empleo (p. 86)

3.1.9. Contenido analizado en las redes sociales de los aspirantes (p. 87)

3.1.10. Cambios ocurridos en el proceso de reclutamiento y selección de personal (p. 88)

3.1.11 Ventajas y desventaja (p.90)

3.2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS EN FUNCIÓN DE LOS TRABAJADORES ENTREVISTADOS (p. 91)

**PRESUPUESTO (p. 97)**

**CRONOGRAMA (p. 98)**

**CONCLUSIONES (p. 101)**

Recomendaciones (p.104)

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS (p. 106)**

**ANEXOS** (p. 110)

-IMÁGENES (p. 110)

-ANEXO 1: FORMATOS DE ENTREVISTA (p. 113)

-ANEXO 2: TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTAS (p. 115)

## INTRODUCCIÓN

### Problema

Las tecnologías de información y redes sociales han entrado en auge en los últimos años, convirtiéndose en un fenómeno social sin precedentes. Nos hemos acercado a una era basada en entornos colaborativos que ha modificado la manera en la que se realizan las interacciones sociales, maximizando las ventajas espacio-temporales y generando múltiples beneficios económicos y sociales.

Este gran auge que han tenido las nuevas tecnologías hace que las empresas y los profesionales de recursos humanos deban adaptarse a Internet y al uso de las redes sociales. El nuevo reclutamiento y selección de personal representa un proceso evolutivo con múltiples cambios en sus etapas, técnicas, herramientas y lenguaje. Sin embargo, estos cambios también influyen en las personas interesadas en las ofertas laborales, pues gracias al internet acceden a estas de manera más directa.

Asimismo, resulta evidente la evolución que ha tenido el método de reclutamiento y selección de personal en las empresas con la llegada de las nuevas tecnologías de información y comunicación. Esto se debe a que, antes de la aparición de internet, los principales medios utilizados por las organizaciones se basaban en el papel como los anuncios de prensa y el envío de curriculum vitae presentado por los aspirantes a los puestos de trabajo; posteriormente, aparecieron los portales de empleo generalistas; finalmente, ya en la actualidad, surgieron las redes sociales y profesionales que agilizan y proporcionan mayor efectividad al proceso.

Es indiscutible que, en la actualidad, el movimiento táctico y empresarial de utilizar el método de reclutamiento y la selección 2.0 es una práctica extendida al interior de las grandes empresas, pues muchas de ellas empiezan a incorporar las redes sociales en sus estrategias de selección. La clave del éxito de esta práctica se basa en la accesibilidad y el alcance del internet a prácticamente todo tipo de personas, haciendo que la experiencia sea inmediata y gratificante.

Es por esta razón que, aunque el método de reclutamiento y selección de personal tradicional ha funcionado durante muchos años y le ha permitido a las empresas del pasado reclutar y seleccionar a los profesionales más idóneos y aptos para cumplir con los objetivos organizacionales, en la actualidad el impacto de las nuevas tecnologías de comunicación e información ha modificado el mundo en todas las dimensiones, incluyendo la oferta y demanda de empleo. Esto no quiere decir que se haya dejado a un lado el método

tradicional, sino que el nuevo tipo de reclutamiento permeado por las tecnologías es compatible con las antiguas técnicas, proporcionando herramientas que generen mayores beneficios.

El autor Ricardo Blasco plantea que “aunque las prácticas de reclutamiento y selección de personal son muy diversas, la tendencia a la utilización de las actuales tecnologías, tanto para automatizar las acciones de evaluación psicológica, como para realizarla a distancia y en el momento en que los candidatos prefieran (24x7), se está abriendo camino con rapidez”. (Blasco, 2004, p. 141). Por otro lado, el autor Ignasi Brunet Icart expone que “el paradigma de la tecnología de la información supone una radical transformación en las formas de vivir y trabajar en el seno de nuestra sociedad. Una sociedad cognitiva que requerirá cambios en las políticas de reclutamiento y selección y en las competencias profesionales requeridas por la transición de los modelos de producción fordista hacia modelos organizativos más flexibles”. (Icart, 1999, p. 173). Lo anterior evidencia que el tema —las nuevas tecnologías de información y comunicación inmersas en el proceso de reclutamiento y selección de personal— ya ha sido tenido en cuenta por diversos autores y que es relevante seguir indagando acerca del mismo.

Por lo anterior, considero de gran importancia realizar una investigación en la que logren identificarse claramente los cambios que han ocurrido en el proceso de reclutamiento y selección de personal en las empresas con la llegada de las nuevas tecnologías de información y comunicación. Para ello, se tomarán, como muestra de investigación, cuatro empresas ubicadas en la ciudad de Bogotá.

## **Justificación**

En la actualidad, el éxito de las organizaciones depende en gran parte de la eficacia y eficiencia de su capital humano. Por tanto, elegir de manera adecuada a las personas idóneas para desempeñar los cargos de la empresa es crucial para alcanzar los objetivos organizacionales, pues es necesario que los trabajadores cumplan con los conocimientos, habilidades y tareas requeridas por la organización.

Lo anterior me lleva a indagar acerca del importante proceso de reclutamiento y selección de personal en las empresas de la actualidad, entendiendo cómo se ejecuta el proceso, cuáles son las herramientas utilizadas y qué tipo de lenguaje y contenido es el apropiado a la hora de redactar una oferta y demanda laboral. De esta forma, es posible identificar el papel que han tomado las nuevas tecnologías de información y comunicación, generando cambios en el proceso y otorgando mayor efectividad a la hora de realizar el reclutamiento y selección de personal en las organizaciones.

A nivel práctico, y con el objetivo de aplicarlo al campo de la comunicación social y la administración de empresas, considero importante analizar el tema de las TIC en los procesos de las organizaciones, pues dichas tecnologías se encuentran permeando diversos ámbitos. En este sentido, es necesario que los gerentes estén informados y puedan hacer uso de los medios online para obtener múltiples beneficios que favorezcan a la organización y optimicen los procesos —con el fin de lograr, de manera efectiva, el cumplimiento de las metas—.

Los profesionales en recursos humanos deben entender y reconocer que, a pesar de que el método de reclutamiento y selección de personal tradicional aun es el más utilizado por la mayoría de las organizaciones del mundo, con el paso de los años es creciente el uso de las nuevas tecnologías de información y comunicación como herramienta complementaria. Esta investigación dará bases para los expertos en recursos humanos acerca del manejo e implementación de medios online en el proceso; además, demostrará los cambios que han ocurrido en el proceso con la llegada de las nuevas tecnologías y los beneficios que estas otorgan.

Por otro lado, desde el ámbito social, vemos que el tema de las nuevas tecnologías actualmente está en auge y la sociedad le está dando diversos usos a estas importantes herramientas, pues tienen la capacidad de llegar de manera masiva a todo tipo de personas sin distinciones espacio-temporales. Sin embargo, las TIC también permiten diferenciar claramente entre nichos y características específicas de grupos de personas. Esta investigación adquiere relevancia en el ámbito social, pues proporcionará una idea clara del uso que la sociedad le está dando a las TIC en el sector empresarial; asimismo, se podrá identificar un nuevo paradigma social de interrelación entre las organizaciones y las personas que aspiran a conseguir nuevos empleos.

Finalmente, desde mi posición personal, considero que al investigar y desarrollar este tema en mi trabajo de grado lograré poner en práctica todos los conocimientos que he adquirido durante mis carreras: administración de empresas y comunicación social con énfasis en organizacional. Esto se debe a que el tema es afín con ambos campos y abarca puntos interesantes que pueden ser vistos desde ambas perspectivas, pues el tema converge en un tópico específico: la comunicación y forma de interacción entre una empresa y sus empleados o futuros trabajadores.

## **Objeto de investigación**

El objeto de estudio de esta investigación será, pues, el proceso de reclutamiento y selección de personal que se lleva a cabo por las empresas con el objetivo de encontrar a profesionales idóneos y aptos para trabajar en esa organización específicamente. Aquí se analizará cómo están influyendo actualmente las redes sociales y los portales de empleo web en dicho proceso. Para el desarrollo de esta investigación social, como mencioné anteriormente, serán tenidas en cuenta 4 empresas de tamaño grande o mediano, pues estas poseen estrategias claras y estructuradas de su proceso de reclutamiento y selección de personal, lo que permite identificar fácilmente si hacen uso de los medios online en su proceso. Las empresas seleccionadas serán de distintos sectores y se encontrarán localizadas en la ciudad de Bogotá, Colombia. Por otro lado, también se analizarán a 16 profesionales que estén trabajando actualmente y que hayan hecho parte del proceso de reclutamiento y selección de personal en alguna empresa como candidatos, con el fin de observar si estos han sido contactados o seleccionados por alguna empresa a través de algún medio online, red social, blog o portal de empleo.

En las empresas se busca indagar acerca de los medios utilizados para llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección de personal haciendo especial énfasis en los medios online, las herramientas empleadas, los pasos del proceso, el lenguaje utilizado en sus ofertas y los profesionales encargados de llevar a cabo el proceso. Por otro lado, con los trabajadores se busca entender cómo obtuvieron el empleo en el que se encuentran actualmente, cuáles son los medios de comunicación que utilizan para encontrar ofertas laborales y cómo es la interacción empresa-candidatos.

Tanto las 4 compañías como los 16 trabajadores que hacen parte del objeto de estudio de esta investigación conforman una muestra que nos ayudará a entender el papel que han adquirido las nuevas tecnologías en los procesos de gestión humana en las organizaciones de la ciudad de Bogotá.

## **Objetivos**

### **Objetivo General:**

Analizar cómo es el proceso de reclutamiento y selección de personal en las distintas empresas de Bogotá tras la llegada de las nuevas tecnologías de información y comunicación.

### **Objetivos Específicos:**

- Comparar el método tradicional para reclutar al personal y el método de reclutamiento y selección permeado por las nuevas tecnologías, la web y las redes sociales, identificando así cuáles han sido los cambios que ha tenido este proceso.
- Identificar cuáles son, en la actualidad, las tecnologías de información más utilizadas por las empresas y por los trabajadores al momento de realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Analizar y describir cuáles son las ventajas y desventajas de incluir las TIC en el proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Analizar las herramientas, técnicas y procedimientos utilizados por las organizaciones actualmente durante el reclutamiento y la selección del personal
- Analizar el diseño, contenido y lenguaje utilizado en una oferta laboral presentada a través de algún medio online.

## **I. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

En este primer capítulo, mi principal objetivo consiste en proveer la base teórica necesaria para llevar a cabo la investigación que se ha propuesto. Para ello, dos cuestiones resultan fundamentales: en primer lugar, dar cuenta del estado de la discusión en torno al reclutamiento y la selección de personal; en segundo lugar, precisar los aportes conceptuales que esta investigación utilizará específicamente. Estas dos cuestiones — estado del arte y marco teórico— nos permiten dividir el capítulo, pues, en dos grandes apartados.

### **1.1. ESTADO DEL ARTE**

Las crecientes tecnologías de información han generado una nueva forma de comunicación interactiva basada en conversaciones colaborativas y retroalimentarias, que suponen una revolución en la forma de gestionar las empresas y desarrollarlas. De esta tesis surge la necesidad de analizar el proceso de reclutamiento y selección de personal permeado por las nuevas tecnologías. No obstante, para realizar dicha investigación y enfocarla con el objetivo de alcanzar resultados novedosos e interesantes resulta necesario realizar un estado del arte, que permitirá reconocer los enfoques teóricos, las tendencias y perspectivas metodológicas, además de describir el estado de avance del conocimiento que se tiene acerca del reclutamiento y la selección de personal tras la llegada de las nuevas tecnologías.<sup>1</sup>

#### **1.1.1. Concepto del reclutamiento y selección de personal tradicional**

Inicialmente, es necesario aclarar a qué hace referencia el reclutamiento y la selección de personal en las organizaciones. El autor Chiavenato (2001) expone, en su texto, que el reclutamiento en las organizaciones es un proceso basado en técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos calificados y capaces de desempeñar cargos en dicha empresa; es decir, es un sistema de información utilizado por la organización para divulgar y ofrecer al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende ocupar. Para que el proceso de reclutamiento sea eficaz, este debe atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de manera óptima el proceso de selección. En este, se escogen y se clasifican, entre los candidatos reclutados, aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofertado y de desempeñarlo bien, con el objetivo de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.

---

<sup>1</sup> Para la construcción del estado del arte, he utilizado principalmente documentos online y libros localizados en la biblioteca Alfonso Borrero Cabal de la Pontificia Universidad Javeriana. Con el objetivo de hallar los textos acordes con el tema, he definido las siguientes palabras claves: reclutamiento y selección de personal, reclutamiento 2.0, redes sociales en las organizaciones y redes profesionales

Por otra parte, Puchol (2007) nos ofrece una perspectiva proveniente de la administración de empresas y expone que el proceso tradicional para reclutar y seleccionar al personal más idóneo está compuesto por tres fases. La primera es la fase previa: en ella, los expertos en recursos humanos de la organización realizan la descripción de las funciones, la elaboración del perfil psicoprofesiográfico, el reclutamiento del personal suficiente que reúna las condiciones necesarias para el óptimo desarrollo del puesto de trabajo y la preselección por el currículum o formulario de solicitud. La segunda fase, denominada fase central, es el momento en el que se realizan las primeras pruebas profesionales y psicotécnicas a los candidatos preseleccionados anteriormente; después, se efectúa la primera y segunda entrevista y se descartan algunos de los candidatos que no cumplieron con los parámetros establecidos o cuyas respuestas fueron inadecuadas; luego, entre los pocos que permanecen, se realiza normalmente una entrevista final de manera personal; posteriormente, se procede a la comprobación de referencias con otras empresas en las que el trabajador se ha desempeñado con anterioridad; y, finalmente, se toma la decisión de si el candidato es la persona adecuada para ocupar el puesto de trabajo específico. Por último, la fase final es aquella que se ejecuta tras la elección del candidato: se contrata oficialmente a la persona, se adscribe al puesto de trabajo, se realiza un reconocimiento médico y se hace un seguimiento del período de prueba, tiempo en el que el empleado demostrará su aptitud o ineptitud para el puesto asignado.

Sin embargo, el proceso tradicional de reclutamiento y selección de personal en las organizaciones también debe ser analizado desde el ámbito psicológico y sociológico. El autor Cohen (1982), desde su disciplina, explica el método tradicional de reclutamiento y selección de personal, resaltando la importancia de los aspectos psicológicos evaluados específicamente en los test psicotécnicos que analizan la personalidad y caracterología del aspirante al puesto de trabajo. Lo que se busca —a la hora de aplicar la psicotecnica a las organizaciones en el proceso de reclutamiento y selección de personal— es encontrar a los sujetos que posean habilidad de razonar, memoria verbal y juicio necesario para campos específicos del conocimiento. Este enfoque sociológico se encarga de analizar la capacidad, vocación, aptitud y habilidad de los individuos que aspiran a los puestos de trabajo. No obstante, esta aproximación no es fácil de abordar, pues entender la personalidad de un individuo es bastante complejo: el ser humano manifiesta su exterior según unos modos constantes que vienen parcialmente determinados como respuesta espontánea de su sicuismo a los estímulos del medio ambiente, lo que implica que, para entender la personalidad, es necesario comprender el carácter, el temperamento, la constitución y el contexto del individuo.

Este proceso tradicional de reclutamiento y selección de personal hace uso de unas fuentes específicas a las que acuden las organizaciones para buscar a los aspirantes más idóneos y adecuados para desempeñarse en los puestos de trabajo que se encuentran vacantes. Las principales fuentes de reclutamiento que presenta

Arthur (1987) son: la promoción interna, la información verbal, los avisos en medios de comunicación como periódicos y revistas, las agencias de empleo y firmas investigadoras, los archivos de personal de la compañía, las visitas, llamadas telefónicas o cartas espontáneas, el reclutamiento de universitarios o recién egresados, las ferias de empleo, el reclutamiento por correo directo, los sistemas computarizados y, por último, la radio y televisión. Sin embargo, el autor afirma que ninguna fuente es mejor que otra, pues cada una ofrece ventajas y desventajas que deben tenerse en cuenta dependiendo del cargo vacante, el número de aspirantes que se desea, el costo y el tiempo requerido.

Tras entender teóricamente el proceso de reclutamiento y selección de personal visto desde el ámbito administrativo y psicológico, presentaré dos ejemplos de investigaciones realizadas a las empresas Hotel Casa de la Luna de la Ciudad de Chiclayo (Aurich, 2002) y AIESEC (Garzón, 2009). En ambas organizaciones, se hace uso del método tradicional de reclutamiento y selección de personal explicado anteriormente, sin embargo, en AIESEC se evidencian algunos problemas en la ejecución del procedimiento.

Aurich (2002), en su investigación, busca evaluar el proceso de reclutamiento y selección de personal en el Hotel Casa de la Luna de la ciudad de Chiclayo al norte de Perú, pues el hotel espera que cada persona que los visite se sienta en un ambiente acogedor, lleno de confianza, tranquilidad y alegría. Sin embargo, las directivas del hotel saben que, para cumplir dicha meta, es necesario reclutar al personal con un perfil idóneo para desempeñar satisfactoriamente un determinado cargo, evitando cometer errores en la selección que podrían perjudicar no solo a la empresa, sino también a los trabajadores que deben ser sustituidos o trasladados. Para explorar e identificar el proceso de reclutamiento y selección de personal en el Hotel Casa de la Luna, se realizó una investigación descriptiva. La recolección de datos se basó en dos entrevistas estructuradas: la primera, dirigida a los encargados de contratar al personal de la organización; la segunda, a los trabajadores. Con esto, se buscaba entender el proceso de reclutamiento y selección de personal en la organización, los canales internos y externos utilizados por la empresa y las fases del proceso. Dicha investigación arrojó, como resultado, que el diseño de cargos está definido según los puestos que existen en el hotel; que el proceso consiste en captar gente interesada en el puesto que se necesita cumplir; que la oferta laboral mediante canales externos se realiza haciendo uso de los anuncios del periódico, mientras que en los canales internos se accede a las recomendaciones de los mismos trabajadores; y, finalmente, que las fases de selección utilizadas por la organización son: presentación de curriculums, evaluación psicológica, evaluación práctica o de conocimientos, preselección de los candidatos que presentan el perfil adecuado, entrevista personal y decisión final.

Por otro lado, la investigación de Garzón (2009) se centra en examinar el proceso de captación, reclutamiento y selección de miembros en la compañía AIESEC y compararlo con los postulados teóricos, con el fin de encontrar aspectos que permitan mejorar dicho proceso en la organización. Esto obedece a que, durante el primer trimestre del año 2009, se presentó una diferencia negativa entre el número personas que ingresaron a la organización y el definido por la junta ejecutiva local. Inicialmente, el autor realizó una revisión bibliográfica de la teoría de la administración de recursos humanos y de las guías definidas por la compañía a nivel nacional e internacional. Posteriormente, el investigador eligió como muestra once personas involucradas directamente con el proceso de reclutamiento y selección de personal en la organización y realizó una entrevista semiestructurada que indaga acerca del proceso, los pasos, la promoción, las fuentes y técnicas de selección de recursos humanos y los responsables de dicho proceso. Finalmente, realizó una serie de tablas en las que expone los resultados de la investigación, como las falencias en el proceso de captación de acuerdo a las metas del área de gestión humana y los aspectos o elementos del proceso de reclutamiento y selección desarrollados en AIESEC en comparación con el proceso descrito en la teoría de gestión humana. Con esto, el autor muestra que la empresa no realiza algunas actividades previas al proceso, como la descripción y el diseño de puesto; otros de los pasos, como el análisis del mercado y la aplicación del reclutamiento interno y externo, no se realizan como indica la teoría, pues hacen el análisis del mercado durante el proceso y no realizan de manera simultánea el reclutamiento interno y externo.

### **1.1.2. Reclutamiento y selección de personal permeado por las nuevas tecnologías de información y comunicación**

El método de reclutamiento y selección de personal, visto desde la administración de empresas y de la psicología, ha funcionado durante muchos años y le ha permitido a las empresas del pasado reclutar y seleccionar a los profesionales más idóneos y aptos para cumplir con los objetivos organizacionales. No obstante, resulta evidente que, en la actualidad, el impacto de las nuevas tecnologías de comunicación e información ha modificado el mundo en todas las dimensiones, incluyendo la oferta y demanda de empleo, cuestión que ha ocasionado una transformación en el perfil del trabajador del nuevo milenio.

Pisco (2001) da cuenta de los nuevos enfoques del proceso de selección de personal; en ellos, se destaca la importancia de la calidad del personal con que cuenta la organización, pues este es un factor que determina la prosperidad de la compañía y convierte la inversión en créditos satisfactorios que permiten el logro de los objetivos personales y organizacionales. Asimismo, la autora analiza el modelo emergente empresarial de organizaciones ágiles, cuya característica principal es la capacidad de adaptarse a múltiples cambios,

evolucionando y dando respuesta rápida ante lo que sucede en el entorno a través la confianza profunda que brinda a sus miembros. Estas organizaciones ágiles e innovadoras generan una transformación en el perfil del trabajador del nuevo milenio, quien debe destacar por sus conocimientos y facilidad para adaptarse a los cambios estructurales y tecnológicos. Con el objetivo de elegir adecuadamente a estos trabajadores del nuevo milenio, se da paso a nuevas perspectivas del proceso de reclutamiento y selección de personal, teniendo en cuenta los principios de la administración de calidad y la manera en que actúan e interactúan los tres actores del proceso: área que solicita al nuevo trabajador, área de recursos humanos que lleva a cabo el proceso en el aspecto administrativo y técnico y los postulantes o profesionales que aspiran al puesto de trabajo.

No obstante, para entender cómo se ha dado la incorporación de las nuevas tecnologías de información y comunicación al proceso tradicional de reclutamiento y selección de personal, es pertinente remitirnos al texto de Icart (1999), en el que se plantea un análisis histórico para entender la incorporación de las nuevas tecnologías de la información al proceso de reclutamiento y selección de personal. En este análisis, el autor identifica las competencias sociales y cognitivas que implican nuevos métodos de aprendizaje y actualizaciones de desarrollo de capacidades y comportamientos (no solo por parte de los aspirantes a los puestos de trabajo, sino también por las empresas oferentes que buscan su capital humano más idóneo).

Por otro lado, Blasco (2004) nos presenta un marco conceptual que recopila información teórica y práctica con respecto a la utilización de las TIC en el proceso de reclutamiento y selección de personal. El autor expone que actualmente existe una alta tendencia a la utilización de las nuevas tecnologías, y señala que las principales ventajas son la rapidez y la posibilidad de realizar a distancia y en cualquier horario las gestiones y actividades referentes al reclutamiento y selección. Asimismo, presenta las herramientas que traen consigo las nuevas tecnologías: los test computarizados desde plataformas o webs, las entrevistas mediante video conferencias y los test simulados por medio de realidad virtual. Estas herramientas han cambiado el panorama de los expertos en recursos humanos de las organizaciones, añadiéndoles nuevos retos que requieren de investigación y reflexión. En el texto, se desglosan tres aspectos relevantes de este tema: el uso de los recursos informáticos para la evaluación de candidatos, el uso del internet en las diferentes fases del proceso de reclutamiento y selección del personal y, finalmente, el uso de la videoconferencia para realizar entrevistas.

Por su parte, Adaro (2013) expone que en la actualidad, gracias a la innovación y mejora en las tecnologías sociales e interpersonales, los departamentos de recursos humanos de las empresas han integrado nuevas herramientas al proceso de reclutamiento y selección de personal, como LinkedIn, Facebook y Twitter. Esto refleja que el internet se ha convertido en un medio habitual de reclutamiento para las grandes, pequeñas y

medianas empresas de distintos sectores. Por otro lado, Lluberes (2012) expone la utilidad de las redes sociales en los recursos humanos y el reclutamiento de personal desde dos perspectivas: los profesionales y las organizaciones. Desde la primera perspectiva, el uso de social media —para profesionales, independientes, empleados y desempleados— enfoca sus acciones en encontrar trabajo en las redes sociales. Para esto, resulta fundamental tener cuentas activas en las principales redes utilizadas para el reclutamiento de personal (como LinkedIn, Facebook, Xing o Twitter) y crear, a través de ellas, una marca personal positiva y atractiva para las organizaciones. Esto se debe a que, en la actualidad, las redes sociales y el internet se han convertido en el nuevo “Marketplace” para intercambiar talentos y proyectos, en donde se ven beneficiadas tanto las personas como las empresas. Desde la segunda perspectiva (el ámbito organizacional o empresarial), el foco principal es el reclutamiento de nuevos empleados. Por tanto, es necesario que los profesionales en gestión humana conozcan y dominen las acciones online en su campo, con el fin de sacar mayor provecho a estas plataformas.

Tras revisar la literatura sobre reclutamiento y selección de personal (en relación con la llegada de las nuevas tecnologías de comunicación e información), vale la pena remitirse a una aproximación más aterrizada. Durán (2012), a través del análisis de un caso práctico sobre recursos humanos, busca presentar las numerosas ventajas de las redes profesionales frente a los portales de empleo tradicionales, especialmente para reclutar los mandos intermedios. El autor sugiere que dichas ventajas se pueden evidenciar desde el punto de vista del reclutador, así como del reclutado. Para explicar las ventajas desde el reclutador, Durán nos presenta tres casos reales: Acciona, Accenture y Real Madrid. Estas compañías han hecho uso de las redes sociales y profesionales obteniendo múltiples beneficios en cuanto a facilidad para llegar al target deseado, así como en reducción de costos, tiempo y esfuerzo en la ejecución del proceso de reclutamiento y selección de personal. En cuanto al reclutado, es evidente que actualmente se ha modificado el valor del tradicional curriculum vitae. Esto obedece a que el candidato ya no es solamente lo que dice ser en un soporte escrito, sino que es, a su vez, un conjunto de opiniones, fotos publicadas, recomendaciones de sus contactos, documentos compartidos y frases posteadas, que constituyen finalmente la identidad virtual del candidato.

### **1.1.3. Casos de estudio**

Ya algunos autores han realizado investigaciones centradas en indagar y entender cómo se están aplicando actualmente las herramientas online en distintas empresas de Colombia y el mundo. El primer estudio que traeré a colación, debido a su importancia y reconocimiento, es el afamado Adecco Profesional (2012). Para realizar la investigación, se tomaron dos públicos a los que se accedió de manera específica. La herramienta utilizada para la recolección de los datos fue completamente distinta: por un lado, se entrevistaron a 574

empresas de los diferentes sectores con una evidente dispersión geográfica; por otro lado, el método utilizado para contactar a los 8.777 demandantes de empleo consistió en una encuesta online, con el fin de analizar cuáles son los mecanismos más utilizados por ellos para conseguir y ofrecer trabajo. Finalmente, se llegó a la conclusión de que el uso de las redes sociales para reclutar candidatos va en aumento año tras año y que las empresas están empleando este moderno medio en un 20% más que el año anterior, resaltando que el sector más abierto al uso del internet es el de infocomunicaciones, seguido de la industria, la construcción y el sector de servicios.

Por otro lado, Giacomelli (2009) realizó un estudio exploratorio a 15 empresas de diversos municipios del área metropolitana de Monterrey. Mediante una encuesta de opción múltiple, se buscaba obtener resultados cualitativos acerca del tema. El estudio arrojó como resultado que las empresas reducen costos, aumentan la velocidad y extienden su búsqueda de candidatos al utilizar las nuevas tecnologías. Pese a ello, solo el 34% de las empresas hacen uso del internet como medio para contactar a su personal, lo que indica que el método tradicional aun es el más utilizado. Sin embargo, el 100% de las empresas estudiadas están de acuerdo con el hecho de que las nuevas tecnologías hacen más eficientes y eficaces los procesos en la organización.

Finalmente, Díaz (2012), mediante su investigación, busca entender cómo las redes sociales se han convertido en una herramienta novedosa y útil para el reclutamiento y selección de personal en las empresas, analizando cómo internet se ha popularizado rápidamente al exponer grandes cantidades de talentos o perfiles de candidatos en la web (con ventajas tanto para los aspirantes a nuevos puestos de trabajo, como para los grupos de recursos humanos que buscan perfiles idóneos para cubrir las vacantes de sus empresas). Este estudio se lleva a cabo en dos fases. En la primera, el interés central consistió en la búsqueda de información secundaria sobre estudios previos que indicaran si el internet y las redes sociales ya eran una realidad en el mercado laboral. Simultáneamente, se llevó a cabo un sondeo telefónico cualitativo a 16 gerentes de personal. Por otro lado, en la segunda fase, se realizó un sondeo cuantitativo a 110 empresas de la ciudad de México, donde se cuantificaron las preguntas de investigación planteadas en el estudio. Finalmente, tras desarrollar la metodología, se exponen los resultados más interesantes a manera de gráficas y análisis, que sugieren que, a pesar de que las redes sociales aún no han remplazado los medios tradicionales de reclutamiento de personal, esta práctica se está volviendo cada vez más popular y más utilizada por las empresas. Quienes no utilizan las redes sociales para el reclutamiento de su personal mencionan que ello se debe a no haber realizado intentos todavía. Mientras tanto, las empresas que sí utilizan este medio exponen que el sitio más frecuentado es Facebook, seguido de LinkedIn, y que la mayoría de los aspirantes o trabajadores reclutados mediante las redes sociales pertenece a niveles de salarios medios o bajos.

Lo que se puede observar a través de las tres investigaciones expuestas es que el uso de las redes sociales y las nuevas tecnologías en el proceso de reclutamiento y selección de personal va en aumento año tras año. A pesar de que actualmente las tecnologías aun no remplazan el proceso de reclutamiento y selección tradicional, las organizaciones sí reconocen esta nueva técnica y los múltiples beneficios que genera en el proceso de búsqueda de personal cualificado, en cuanto a eficiencia y eficacia.

#### **1.1.4. Nuevos conceptos: reclutamiento 2.0, curriculum vitae 2.0 y redputación**

El uso de las nuevas tecnologías, las redes sociales y las plataformas virtuales en el proceso de reclutamiento y selección de personal en las organizaciones no solo ha generado cambios en las fases y técnicas utilizadas para dicho proceso, sino que le ha abierto las puertas a nuevos conceptos como el reclutamiento 2.0, el curriculum vitae 2.0 y la redputación. Como se refleja en el texto de Arboledas (2011), las empresas están empezando a utilizar los medios sociales o el llamado reclutamiento 2.0: aunque pocas compañías cuentan con estrategias de reclutamiento y selección de personal permeadas por el entorno 2.0, sí son muchas las que están implementado los medios sociales y tecnológicos —al menos de manera parcial o complementaria con otras fuentes de reclutamiento—. Por otro lado, los candidatos también han experimentado transformaciones, evidenciadas en los currículum vitae 2.0: en estos, el candidato presenta la hoja de vida de manera creativa, interactiva y visual, y demuestra lo que es capaz de hacer redirigiendo al reclutador a otros enlaces de internet; asimismo, los candidatos deben someterse a que las empresas o empleadores sigan su huella digital en todas las redes sociales o blogs.

Otra autora, Susana de Pablos (2010), hace referencia a términos similares en su texto, mostrando cómo las tecnologías de información y comunicación están generando cambios en la forma de buscar, identificar, atraer y seleccionar talento, pues cada vez son más los profesionales que hacen uso de la web y las redes sociales para promocionar sus habilidades laborales. Por tanto, es necesario que los profesionales en recursos humanos (encargados del proceso de reclutamiento y selección de personal en las empresas) estén interesados en actualizarse constantemente para implementar de manera adecuada el reclutamiento 2.0. Por otro lado, en este artículo, se incluye el nuevo término “redputación”, que hace referencia a la reputación digital o personal branding. El concepto surge puesto que, en la actualidad, es necesario que los profesionales cuiden su imagen personal en la web, pues es ahí donde crean su propia marca, que deben promocionar de manera positiva ante los reclutadores (quienes utilizan este medio para investigar más sobre las personas y acelerar el proceso de selección obteniendo trabajadores talentosos).

En este punto, cabe citar un trabajo de grado realizado por un estudiante de la Universidad de la Laguna, Guillen (2014), que busca estudiar la nueva modalidad de reclutamiento y selección de personal que hace uso de las diferentes herramientas del mundo de internet. Este estudio incluye un marco teórico que abarca el proceso de reclutamiento tradicional, sus objetivos, fines y fuentes de reclutamiento internas y externas. Posteriormente, el autor introduce el término reclutamiento 2.0, que surge del proceso evolutivo del concepto tradicional, incluyendo las nuevas tecnologías, destacando la importancia de las redes sociales y dando ejemplo de las redes más utilizadas y de las empresas pioneras en la utilización del internet en los procesos de reclutamiento y selección de personal. Seguido del marco teórico, se presenta una investigación basada en encuestas semiabiertas, cuyo fin es detectar los comportamientos de algunas empresas al momento de cubrir los puestos de trabajo vacantes. Dichas encuestas arrojaron como resultado que existe una alta influencia del nuevo modelo de reclutamiento y de las redes sociales en el ámbito laboral, pues se cree que esta herramienta es la vía futura para reclutar y seleccionar personal; adicionalmente, supone un elemento fundamental para ahorrar tiempo, dinero y ser más competitivos.

#### **1.1.5. Generaciones Y y Z: amantes tecnológicos**

Para entender de manera adecuada el proceso de reclutamiento y selección de personal permeado por las nuevas tecnologías resulta necesario analizar el contexto social y las generaciones de personas que viven y han hecho parte de la inmersión de la tecnología en diversos aspectos de la vida cotidiana. Para esto, me remitiré a dos textos, uno de Llairó (2012) y otro de consultores especializados en recursos humanos (2012). En el primero, la autora expone que actualmente la mayoría de la población mundial se conecta a la web a diario y está vinculada a alguna red social, especialmente las personas que pertenecen a la generación Y y Z (es decir, que tienen menos de 30 años de edad). Esta masificación de las redes sociales ha generado nuevos comportamientos de los candidatos en el mercado laboral, permeando la red de talento y abriendo paso al reclutamiento 2.0. Por esta razón, los profesionales de recursos humanos deberán aprender a optimizar las redes sociales como canal fundamental para el reclutamiento y la selección de personal. El segundo texto, por otro lado, expone la diversidad generacional y las características de las distintas épocas haciendo énfasis en las generaciones X, Y y Z, pues son estas quienes valoran y maximizan la utilidad de las redes sociales en diversos contextos de la actualidad. Posteriormente, los autores plantean una comparación entre los medios de reclutamiento utilizados hasta mediados de los 90 y los de la actualidad, que son básicamente los portales de empleo (Monster, Infojobs, Infoempleo), las redes sociales profesionales (LinkedIn, Xing) y otras redes sociales (Facebook, Twitter).

### **1.1.6. Transformaciones comunicativas: el lenguaje, el contenido y el mensaje**

Finalmente, presentaré tres artículos que permiten visualizar los cambios que se presentan, con el reclutamiento 2.0, frente a la parte comunicativa tanto de la oferta y la demanda laboral (el lenguaje y el contenido que se publica actualmente en los anuncios de trabajo y en los curriculums vitae 2.0). Sin lugar a dudas, la comunicación y el lenguaje del proceso de reclutamiento se han transformado en gran medida y se han adaptado a las nuevas tecnologías y a las necesidades del ambiente dinámico actual.

Barcelona Treball (2014) sustenta que, anteriormente, los principales medios de reclutamiento se basaban en anuncios de prensa y análisis de curriculums; posteriormente, tras la llegada de las nuevas tecnologías de información y comunicación, surgieron los portales de empleo y las redes sociales y profesionales, que trajeron múltiples beneficios al proceso. Es necesario que los profesionales que deseen buscar empleo a través de redes sociales o portales web creen una buena reputación digital, basada en tres elementos esenciales: presencia digital, networking o contactos de valor en la red y personal branding o marca personal. Por su parte, Cáceres (2013) habla acerca de los cambios que se imponen en el tradicional currículum vitae, pues las hojas de vida, que antes se presentaban en papel, se envían ahora mediante email o se ajustan a los diferentes buscadores digitales utilizados por la empresa. En la actualidad, a este currículum vitae tradicional se le han incorporado aspectos dinámicos, interactivos y animados, pues los aspirantes pueden aplicar a través de videos en los que se presenten y expliquen porque tienen interés en dicha función, cuáles son sus competencias y qué valor le agregaran a la compañía. El autor sugiere, asimismo, que uno de los principales beneficios de los buscadores online es que brindan la posibilidad de aplicar filtros por edad, sexo, nivel de educación, domicilio, conocimiento de idiomas o sistemas informáticos. Inclusive, con este medio pueden realizarse preguntas al candidato acerca de experiencia laboral anterior, junto con exámenes técnicos, examen de idiomas online y evaluación de competencias actitudinales.

Por último, en la página web de Monster (2015), una compañía pionera en la industria del reclutamiento online, se explica la manera en que se debe redactar una oferta de empleo eficaz, exponiendo paso a paso qué información atraerá y será importante para los candidatos interesados. El primer paso que deben tener en cuenta las organizaciones al plantear su oferta de trabajo será el título, pues este deberá ser atractivo y llamar la atención de las personas que estén buscando empleo a través de la web. El segundo paso será establecer la estructura de la oferta. Para ello, se aconseja, inicialmente, hacer una breve introducción del trabajo (punto clave, pues el aspirante decidirá si seguir leyendo o no); posteriormente, se exponen las responsabilidades del puesto, las especificaciones de la persona, las recompensas monetarias y servicios

adicionales, la ubicación de la empresa o sitio en el cual se va a desempeñar dicho cargo, las características principales de la empresa y, finalmente, los pasos a seguir o la información adicional para que el aspirante se ponga en contacto con la organización. Se debe tener en cuenta que la elaboración de la oferta de trabajo tiene como fin atraer a la audiencia y convencerlos de realizar dicha transacción.

Los artículos revisados en este texto nos arrojan gran cantidad de información acerca del uso de las nuevas tecnologías de información y comunicación en el proceso de reclutamiento y selección de personal. Hasta ahora, hemos hecho un barrido histórico-teórico desde el reclutamiento tradicional (visto desde el ámbito de la administración y de la psicología), pasando por la llegada de las nuevas tecnologías y los términos que han surgido en el entorno dinámico actual de las organizaciones, para, finalmente, llegar al aspecto comunicativo que abarca el mensaje (visto desde el ámbito de las organizaciones que ofertan los puestos de trabajo y desde los profesionales que aspiran a desempeñar dichos puestos). Sin embargo, considero pertinente realizar una investigación en la cual logre identificar claramente los cambios que han ocurrido en el proceso de reclutamiento y selección de personal en las empresas con la llegada de las nuevas tecnologías de información y comunicación. Para ello, como ya se ha mencionado, tomaremos como muestra de investigación a cuatro (4) empresas del sector privado ubicadas en la ciudad de Bogotá.

## **1.2. MARCO TEÓRICO**

Para entender la importancia de esta investigación y poder identificar los cambios que se han presentado en la actualidad en el proceso de reclutamiento y selección de personal permeado por las nuevas tecnologías de información y comunicación, es necesario realizar previamente un barrido conceptual (o marco teórico) en el que se planteen los conceptos, categorías y relaciones básicas que se utilizarán a lo largo del desarrollo de esta investigación social.

Trabajaré dos grandes categorías. La primera categoría será ‘reclutamiento y selección de personal’, haciendo énfasis en el nuevo término ‘reclutamiento 2.0’. La segunda, por otro lado, será ‘comunicación’, y de ella desglosaré temas como comunicación organizacional, TIC, redes sociales utilizadas para el proceso de reclutamiento y selección de personal, estrategias de comunicación aplicadas a los procesos de recursos humanos y el lenguaje o contenido utilizado en los anuncios de oferta y demanda.

### **1.2.1. Reclutamiento y Selección de personal en las organizaciones**

El proceso de reclutamiento y selección de personal es de gran importancia para las organizaciones, pues el éxito de las empresas en el entorno dinámico actual depende, en gran medida, del capital humano que posean y de la eficiencia y eficacia con que los trabajadores desarrollen sus tareas. Existen distintas prácticas y herramientas que se utilizan para llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección de personal; sin embargo, su uso adecuado dependerá de los objetivos y las estrategias de la organización específicamente.

#### **1.2.1.1. Reclutamiento de personal**

El reclutamiento es “el proceso mediante el cual una organización trata de detectar empleados potenciales, que cumplan los requisitos adecuados para realizar un determinado trabajo, atrayéndolos en cantidad suficiente, de modo que sea posible una posterior selección de algunos de ellos, en función de las exigencias del trabajo y de las características de los candidatos; teniendo en cuenta que el primer paso para atraer candidatos reside en conocer la empresa y sus necesidades” (VV.AA, 2007, p. 4). No obstante, en la actualidad se ha abandonado progresivamente el enfoque del reclutamiento que hace referencia exclusivamente a la función militar del término, para pasar a entenderse como una acción que busca atraer el capital intelectual de las empresas. Según Baztán, “reclutar consiste en llevar a cabo las acciones oportunas para localizar y contactar con los candidatos que nos interesan, para convencerles de que se sometan a las entrevistas y pruebas correspondientes, con el fin de determinar si son el tipo de colaborador que buscamos” (Baztán, 1990, p. 68).

En otras palabras, el reclutamiento en las organizaciones está basado en técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos calificados y capaces de ocupar cargos en dicha empresa; es decir, es un sistema de información utilizado por la organización para divulgar y ofrecer al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que se pretenden llenar. Existen varios tipos de reclutamiento de personal. El primer tipo es el reclutamiento interno: en este, la empresa recluta a su personal de la misma entidad (usualmente, pueden presentarse ascensos en la escala jerárquica del trabajador). El segundo tipo es el reclutamiento externo, que se produce cuando la empresa busca al candidato fuera de la misma. Por último, tenemos el tipo de reclutamiento mixto, en el que se combina la forma de reclutamiento interna y externa.

Los siguientes son los fines que se buscan cumplir con el proceso de reclutamiento de personal:

- Determinar las necesidades presentes y futuras de reclutamiento, teniendo en cuenta los datos obtenidos por los profesionales de la organización dedicados a los recursos humanos y por el análisis de puestos de trabajos.
- Proveer suficiente cantidad de personal cualificado a un mínimo coste para suplir con las necesidades de la organización.
- Aumentar la probabilidad de éxito del proceso de selección de personal, reclutando personal adecuado para cubrir las vacantes.
- Reducir el índice de rotación en la organización, mediante el reclutamiento de personas motivadas que cumplan a cabalidad con los requisitos planteados por la organización para desempeñar determinado puesto de trabajo.
- Mejorar la eficiencia y eficacia de la organización a mediano, corto y largo plazo.
- Identificar si se está haciendo uso adecuado de los procesos, herramientas y técnicas utilizadas en el proceso de reclutamiento y si, efectivamente, se está reclutando a profesionales idóneos para desempeñarse en el puesto de trabajo. (VV.AA, 2007)

#### **1.2.1.2. Selección de personal**

Tras realizar la etapa de reclutamiento de personal se inicia el proceso de selección. Este comprende la recopilación de información sobre los candidatos aspirantes a un puesto de trabajo determinado, con el objetivo de identificar si cumplen con los requisitos planteados por la organización.

La selección de personal puede definirse como “la elección del hombre adecuado para el cargo adecuado, o más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño laboral” (Chiavenato, 1999, p. 248). Es decir, el proceso de selección de personal es aquel en el que se escogen y se clasifican, entre los candidatos reclutados anteriormente, aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo

ofertado y de desempeñarlo adecuadamente, con el objetivo de mantener o aumentar la eficiencia y la eficacia personal y organizacional.

La selección debe analizarse como un proceso real de comparación entre dos variables: los requisitos del cargo, es decir, las exigencias que debe cumplir el ocupante del cargo en cuanto a tareas, habilidades, conocimientos y actitudes; y el perfil de las características de los candidatos que se presentan. La primera variable la suministran el análisis y la descripción del cargo; la segunda, por otro lado, se obtiene mediante la aplicación de técnicas o instrumentos de selección.

La siguiente tabla resume las principales técnicas e instrumentos utilizados para la selección de personal en las organizaciones, especificando a qué tipo de candidatos es recomendable aplicarlos y qué informa cada uno de los instrumentos.

**Tabla 1**

*Técnicas empleadas para la selección de personal*

INSTRUMENTOS	TIPO DE CANDIDATOS/AS	INFORMAN SOBRE...
Test psicotécnicos	Titulados sin experiencia y personal auxiliar	Aptitudes, inteligencia, intereses, motivaciones
Cuestionario de personalidad	Conveniente para todos	Actitud, personalidad
Prueba profesional	Titulados sin experiencia y personal auxiliar	Conocimientos y habilidades específicas
Dinámica de grupos	Conveniente para titulados sin experiencia	Ayudan a predecir el comportamiento que tendrá el candidato en una situación laboral
Entrevista	Imprescindible para todos	Información biográfica e intereses profesionales

*Nota.* Esta tabla fue tomada de (Martinez, 2013) el 30 de mayo de 2015.

### 1.2.1.3. Reclutamiento 2.0

En la actualidad, las nuevas tecnologías y los medios sociales han abierto un nuevo panorama que genera una transformación en el proceso de reclutamiento y selección de personal, pues se da la posibilidad de que las empresas puedan acceder con mucha rapidez a diversos perfiles de posibles candidatos para desempeñarse en el cargo ofertado. Dichas transformaciones en el proceso pueden ser vistas desde el punto de los empleadores o desde los candidatos.

El proceso de reclutamiento y selección de personal presenta un proceso evolutivo en el que surge el concepto de ‘reclutamiento 2.0’ o ‘Social Recruiting’, cuya basa reside en una serie de procedimientos que se utilizan para conseguir candidatos activos y pasivos ideales para un puesto de trabajo por medio del mundo de internet. En este sentido, se hace uso de la web 2.0, que se basa en interacciones colaborativas y relaciones directas mediadas por las herramientas interactivas que ofrece internet y las redes sociales.

María Soledad Cáceres (2013) expone que, con la llegada de las nuevas tecnologías de información y de comunicación, nace el auge de la selección online y se imponen cambios en el tradicional currículum vitae, pues las hojas de vida que antes dejan de presentarse en físico, para ahora enviarse digitalmente. En la actualidad, a este currículum vitae tradicional se le han incorporado aspectos dinámicos, interactivos y animados, pues los aspirantes pueden aplicar a través de vídeos en los que se presenten y expliquen por qué tienen interés en dicha función, cuáles son sus competencias y qué valor le agregarán a la compañía. Uno de los principales beneficios de los buscadores online consiste en la posibilidad de buscar filtros; incluso, el medio permite realizar preguntas puntuales al candidato.

### **1.2.2. Comunicación organizacional**

La comunicación ya no es simplemente un intercambio de información entre el emisor y el receptor, pues se ha convertido en una compleja red de sistemas y profundas teorías que impulsan el desarrollo del ser humano. Varios estudiosos de la comunicación proponen que esta es la esencia, el alma y la fuerza dominante dentro de una organización.

Para Katz y Kahn (1966), la comunicación organizacional consiste en el proceso de intercambiar información y transmitir diferentes significados, lo cual producirá la identidad y el carácter de la organización. Gerard M. Goldhaber, por su parte, define la comunicación organizacional como el “intercambio cotidiano y permanente de información dentro del marco de una organización compleja con sistemas abiertos” (Goldhaber, 1999, p. 207).

En otras palabras, la comunicación organizacional es un sistema con el que se maneja, transmite y recibe información sobre el quehacer, el ser y el deber ser de la institución. Por medio de esta, la organización entra en contacto con sus públicos internos y externos y busca generar una imagen positiva y un clima organizacional óptimo.

La importancia de la comunicación interna en las organizaciones radica en la necesidad que tienen las distintas áreas de interactuar y promover su integración, superación y logro de los objetivos organizacionales. Sin embargo, también existe la comunicación externa, que incluye a los públicos distintos a los trabajadores y hace énfasis en la reputación y buena imagen de la compañía.

#### **1.2.2.1. Comunicación interna**

La comunicación interna va dirigida específicamente al cliente interno, es decir, a los trabajadores. Esta surge como respuesta a las necesidades, al interior de las organizaciones, de motivar a su equipo humano y retener a los mejores empleados en un entorno empresarial dinámico. La comunicación interna se puede dividir en tres tipos:

- Comunicación ascendente: circula desde las posiciones jerárquicas inferiores hacia las superiores. Permite a los directivos conocer lo que funciona y lo que no en la organización, así como mantener contacto directo con sus colaboradores, siendo conocedores de sus opiniones y necesidades. La comunicación ascendente facilita la toma de decisiones con criterios más objetivos. Las herramientas más utilizadas en la comunicación ascendente son las:
  - Reuniones periódicas.
  - Grupos de mejora.
  - Entrevistas personales.
  - Encuestas.
  - Sistemas de sugerencias. (Olamendi, 2011)
  
- Comunicación descendente: se produce cuando se transfiere información desde las suposiciones jerárquicas superiores a las inferiores. Busca mantener informados a los trabajadores de todos aquellos aspectos que son necesarios para el desarrollo perfecto de las actividades y logros de los objetivos organizacionales. Las herramientas más utilizadas en la comunicación descendente son las siguientes:
  - Reuniones de trabajo.
  - Reuniones de formación y/o reciclaje.
  - Entrevistas personales.
  - Manuales de procedimientos.

- Cartas personales, mailing.
  - Portales electrónicos (intranet, Web, etc.) (Olamendi, 2011)
- Comunicación Horizontal: Se genera entre departamentos y áreas de servicio generalmente en un mismo nivel jerárquico. Permite potenciar el trabajo multidisciplinar e interdepartamental, mejorando la coordinación de equipos. Las herramientas más utilizadas en la comunicación horizontal son las siguientes:
- Reuniones de trabajo entre departamentos, servicios, áreas, etc.
  - Informes.
  - Comunicados. (Olamendi, 2011)

### **1.2.2.2 Comunicación externa**

La comunicación externa consiste en el conjunto de actividades generadoras de mensajes que se centran en crear, mantener o mejorar la relación con los diferentes públicos objetivos y proyectar una imagen y reputación favorable de la compañía —promoviendo actividades, productos y servicios—. La comunicación externa con clientes, proveedores, intermediarios, empresas competencia, medios de comunicación y otros públicos es de vital importancia, pues la imagen que transmite la organización a la sociedad condicionará la satisfacción de los clientes y empleados y generará repercusiones en diversos ámbitos.

### **1.2.3. Tecnologías de información y comunicación (TIC)**

Las tecnologías de información y comunicación, o TIC, son un conjunto de tecnologías diseñadas con el objetivo de gestionar información y transferirla de un lugar a otro. Estas tecnologías generan múltiples soluciones en diversos contextos y sirven para almacenar información, enviarla y recibirla, permitiendo que se elaboren resultados e informes.

En los últimos años, se ha evidenciado una transformación en nuestras vidas a razón de las tecnologías de información y de comunicación. Esta revolución ha sido propiciada por la aparición de las tecnologías digitales, que han originado un rápido progreso a nivel de ciencia y técnicas (generando mayor información y conocimiento).

Así como las tecnologías de información y de comunicación han transformado nuestras vidas, también han permeado nuestra manera de trabajar y de gestionar los recursos en las organizaciones. Esto obedece a que las TIC se han convertido en un elemento clave para generar más eficiencia y eficacia, agilizando las comunicaciones, sustentando el trabajo en equipo, gestionando las existencias, realizando análisis financieros y promocionando nuestros productos en el mercado.

Las TIC en las empresas cumplen con las siguientes funciones:

- Obtener múltiple información mediante bajos costes, otorgando mejor conocimiento del entorno y, por tanto, mayor eficacia en la toma de decisiones.
- Mejor gestión de los recursos humanos, repartición sistemática y práctica de la información en las organizaciones menos jerarquizadas.
- A nivel comercial, el papel de las TIC se basa en la extensión del mercado potencial, disminución en los costes logísticos, desarrollo de las innovaciones en servicios y respuestas a las necesidades de los consumidores y, finalmente, mejora de la imagen de marca de la empresa. (Beit, 2015)

El proceso de reclutamiento y selección de personal en las empresas también se ha visto transformado, en la actualidad, por las nuevas tecnologías de información y comunicación, la Web 2.0, las redes sociales y el sistema de Software Social. Estas nuevas herramientas optimizan el proceso y permiten a los profesionales de recursos humanos agregar valor a la empresa, pues permiten obtener, de forma inmediata y con calidad, información curricular con perfiles aptos para cubrir las vacantes.

#### **1.2.3.1. Redes sociales utilizadas para el proceso de reclutamiento y selección de personal**

Las redes sociales virtuales son plataformas en internet en las que se replican las redes sociales reales de una forma más sistematizada y eficiente. Estas redes cuentan con dos grandes ventajas: por una parte, permiten la comunicación de forma asertiva, la interacción y la colaboración; por otra parte, permiten ver la configuración de las redes, sus miembros y cómo se encuentran conectados.

#### **1.2.3.2. Redes sociales profesionales**

Las redes sociales profesionales se configuran como una herramienta para establecer contactos de carácter laboral con otros usuarios o entidades. Las redes sociales calificadas como redes profesionales permiten a las organizaciones encontrar profesionales talentosos, colaboradores y socios. Asimismo, estas hacen

posible interactuar e intercambiar conocimientos, oportunidades y consejos entre profesionales de todo el mundo. En el proceso de reclutamiento y selección de personal en las empresas, las redes sociales son utilizadas principalmente para buscar y seleccionar candidatos, crear y compartir grupos de interés, publicar ofertas de trabajo y mejorar la imagen de marca de la organización. Las principales redes profesionales son:

- **LinkedIn:** Es una red profesional que fue fundada en el año 2003 por Eric Hoffman. En esta red están presentes directivos y ejecutivos de la mayoría de empresas pequeñas, grandes y medianas del mundo. Es la plataforma profesional líder en el mundo anglosajón y está disponible en varios idiomas, incluido el español. Tiene una tendencia de crecimiento muy alta, pues a diario se suman 43.000 nuevos usuarios. En esta red profesional se pueden crear perfiles personales, comerciales o corporativos, así como grupos para compartir intereses comunes en el ámbito laboral. Un perfil en esta red puede ser considerado como un curriculum vitae en versión digital, pues en él se incluye información sobre experiencia laboral, formación y otros datos que se consideran relevantes desde el punto de vista profesional. LinkedIn también puede ser utilizada para crear una página comercial y permanecer en contacto con los clientes y colaboradores (actuales y potenciales), además de darle la posibilidad a las organizaciones de realizar búsquedas de candidatos posibles para suplir alguna vacante. (Rendo, 2011)
- **Xing:** Esta es una red profesional con más de 10 millones de usuarios, fue creada en Alemania en el año 2003 y es una de las plataformas con mayor importancia en su lugar de origen, España y Latinoamérica. Esta red posee como herramienta principal los sistemas de búsqueda y filtros avanzados, que permiten la optimización del proceso de reclutamiento y selección de personal en las organizaciones. La creación de los perfiles en esta red social es gratuita, aunque también tiene versiones en pago con funciones y herramientas adicionales. Una de las fortalezas de esta red profesional es la agenda de contactos, que permite organizar actos de manera inmediata y pedir referencias a antiguos compañeros de trabajo para mejorar la reputación y aumentar la visibilización del perfil profesional. Por otro lado, Xing permite a las empresas incluir logotipos y descripción de los productos y servicios que ofrecen, además de compartir información relevante para los clientes y tener contacto directo con ellos. (Rendo, 2011)

### 1.2.3.3. Redes sociales generalistas

Las redes sociales generalistas se caracterizan principalmente porque no se dirigen a un tipo de usuario concreto, ni tienen temáticas definidas, por tanto, se crean relaciones multidisciplinares. Asimismo, estas

buscan facilitar y potenciar las relaciones personales de los usuarios que hacen parte de ellas, generando relaciones en función de los intereses o ámbitos de actividad y ofreciendo gran variedad de aplicaciones y funciones. Las redes generalistas más empleadas para optimizar el proceso de reclutamiento y selección de personal son:

- **Facebook:** Es la principal red social de referencia. En octubre de 2012 alcanzó los 1.000 millones de usuarios. Esta red social dispone de tres tipos de cuentas: perfiles personales, páginas que sirven para la promoción de productos y servicios y, por último, grupos que se crean entre usuarios/as con un interés común en un determinado tema. Facebook se basa en la creación de comunidades, pero es necesario que ambas partes acepten mutuamente; es decir que, para que dos personas sean amigos en esta red social, es necesario que ambos acepten la relación. El contenido de esta red social es muy variado, pues en ella pueden presentarse opiniones, fotografías, eventos, acontecimientos, vínculos con noticias, posts, vídeos, canciones y temas de actualidad. Además, la página da la posibilidad de encontrar amigos del pasado o personas de su interés solo con digitar su nombre.
- **Twitter:** Esta es una red social de microblogging en tiempo real que le permite a los usuarios conectarse con las informaciones y usuarios/as que consideren interesantes. A diferencia de Facebook, la creación de comunidad no se basa en la aceptación mutua, pues en Twitter no se tienen amigos, sino que la interacción se basa en usuarios/as a los que se sigue y usuarios/as que lo siguen. En este sentido, puede haber personas que sigas y te sigan; a las que sigues, pero no te siguen (tú lees sus publicaciones, pero ellos no leen las tuyas; forman parte de tu ámbito de interés, pero la relación con ellos no es recíproca, aunque puedas interactuar con ellos); y, finalmente, personas que te siguen, pero no les sigues (porque no te interesa su perfil o la información que comparten). (Asociación Aragonesa para la Cooperación Cultural, 2015)
- **Otras redes sociales generalistas:** Las dos redes generalistas nombradas anteriormente son, en la actualidad, las más utilizadas y han generado múltiples beneficios a las sociedades. Sin embargo, existen otras redes generalistas, menos reconocidas y con menos afluencia de usuarios, que de igual forma cumplen con la misma función de intercomunicar a diversos usuarios haciendo uso de un medio online, como Instagram, Snapchat, Pinterest, MySpace, Google +, Tuenti y N-1.

#### **1.2.4 Privacidad informacional**

La privacidad es un derecho humano fundamental, expresado en la Declaración de los Derechos Humanos, el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos de las Naciones Unidas y muchos otros acuerdos nacionales e internacionales. El derecho a la privacidad prevalece y adquiere cada vez más importancia, debido a que se sustenta en la dignidad humana, la libertad de asociación y la libertad de expresión (Ospina, 2014).

Desde la difusión de los sitios de redes sociales en internet, el tema de la privacidad adquiere mucha más relevancia. En cuanto a la protección de datos personales en estas redes, si bien es evidente que los usuarios exponen de forma voluntaria sus datos, estos no siempre son conscientes de la repercusión que este hecho puede tener, especialmente por el uso que un servicio 2.0 puede hacer de esta información brindándola a terceros (Valls, 2010). Actualmente, en varios países, la legislación regula la protección de datos personales, pues la normatividad considera importante el tema de la intimidad personal y familiar de las personas y el pleno ejercicio de sus derechos humanos.

## II. FUNDAMENTACIÓN METODOLÓGICA

Ya expuestas las bases teóricas sobre las que se asienta la presente investigación, es necesario, e igualmente importante, dar cuenta de la aproximación metodológica que adoptará este trabajo para hablar sobre los procesos de reclutamiento y selección de personal. Así pues, en el presente capítulo expondremos del enfoque metodológico sobre el que trabajará la investigación, la periodificación que manejará, el alcance que podrá tener y la forma en la que construiremos las muestras. Asimismo, este capítulo presentará la matriz de diseño metodológico de la presente investigación.

### 2.1. ENFOQUE METODOLÓGICO

En la investigación existen dos aproximaciones preponderantes frente a la construcción de conocimiento: el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo. De igual forma, se ha planteado un tercer enfoque que combina las características de los dos anteriores, integrándolos en un mismo estudio o en una misma aplicación de procesos: enfoque integrado multimodal o enfoque mixto.

Para el caso de esta investigación social, el enfoque más adecuado es el cualitativo, también nombrado como investigación naturalista, fenomenológica, interpretativa o etnográfica, que utiliza técnicas de recolección de datos sin medición numérica, con el fin de descubrir y analizar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. Esta aproximación también es entendida como la captación y representación de un estado de cosas en el mundo, en la que los aspectos principales son expresados por el matiz que únicamente el lenguaje no formalizado es capaz de introducir (Ortí, 2007). Esto conlleva a que el investigador plantee problemas específicos, pero también a que no siga procesos claros y a que genere planteamientos menos exactos que los utilizados en el proceso cuantitativo.

En la investigación cualitativa, el investigador inicia analizando el mundo social y, durante el proceso, desarrolla teorías coherentes de acuerdo a lo que ha ido encontrando durante su investigación; es decir, no se prueban hipótesis ni se plantean al inicio de la investigación, sino que estas se generan durante el proceso y se van mejorando y evaluando durante la recolección de datos, para finalmente exponerlas como resultado (Sampieri, 2006). La investigación cualitativa se basa en un proceso inductivo en el que se explora y se describe la situación; posteriormente, se pueden generar las perspectivas teóricas necesarias (estas irán de lo particular a lo general).

Los métodos de recolección de datos utilizados en este tipo de enfoque no son numéricos, estadísticos ni estandarizados. Por el contrario, son datos que se basan en obtener perspectivas y puntos de vista de los participantes (Sampieri, 2006). Asimismo, en el enfoque cualitativo se analizan las interacciones entre individuos, grupos y colectividades, así como las emociones, experiencias, significados y otros aspectos subjetivos que deben ser analizados de manera particular. Estos datos son obtenidos por el investigador mediante el uso de técnicas no estructuradas como la observación, las entrevistas abiertas, la revisión de documentos, las discusiones en grupo, las evaluaciones de experiencias personales, el registro de historias de vida y la interacción o introspección con grupos o comunidades (Sampieri, 2006).

El enfoque cualitativo es el más apropiado para esta investigación social, pues se busca comprender los cambios que han ocurrido en el proceso de reclutamiento y selección de personal en las empresas de la ciudad de Bogotá con la llegada de las tecnologías de información y comunicación (redes sociales), mediante la evaluación del desarrollo natural de los sucesos, los eventos y las distintas interpretaciones que se pueden dar a cada uno de ellos. Por otro lado, los patrones culturales son el centro de los estudios cualitativos; en este caso, se considerará un ambiente natural cultural (las empresas de Bogotá) y se observará y analizará a los participantes en su vida cotidiana sin manipulación o control experimental (las personas y las empresas haciendo uso de las redes sociales como medio para ofrecer y encontrar puestos de trabajo).

Con el uso del enfoque cualitativo, la realidad puede ser descrita subjetivamente. Esto es adecuado y necesario, pues las experiencias individuales o grupales al interior de los sistemas sociales son distintas; es decir, las realidades pueden ser únicas y singulares dentro de cada persona o empresa. Es necesario que al realizar esta investigación se obtengan cualidades y descripciones de las herramientas y técnicas utilizadas en el proceso de reclutamiento y selección de personal en las empresas, comprendiendo el papel de los trabajadores que buscan trabajo por medios digitales, así como el de las organizaciones dinámicas del mundo actual que han comprendido la importancia de las interacciones en el medio virtual y han decidido sacar provecho de estas.

## **2.2. PERIODIFICACIÓN**

La periodificación hace referencia a la relación que existe entre el fenómeno o la problemática a investigar y el tiempo que dura la investigación social; esto es, el tiempo en que se aplican los instrumentos de investigación y se obtienen los datos necesarios para arrojar las hipótesis o los resultados de la investigación.

Para esta investigación social se realizará una periodificación transeccional o transversal. En esta se recolecta la información o los datos necesarios en un solo momento; es decir, en un tiempo único y específico. Esta periodificación busca describir las variables y analizar cómo es el comportamiento de estas y su incidencia e interrelación en un momento del tiempo determinado (UNAD, 2013). Los diseños de investigación transeccionales pueden dividirse en dos: descriptivos y correlacionales/causales.

Los diseños de investigación transeccionales descriptivos buscan indagar sobre la relación y los valores en que se manifiestan una o más variables. El proceso consiste en generar descripciones acerca de la(s) variable(s) que son medidas y analizadas en un grupo de personas u objetos. Estos estudios son puramente descriptivos y las hipótesis que se pueden establecer del estudio son, igualmente, descriptivas. A su vez, las investigaciones transeccionales descriptivas presentan un panorama del estado de una o más variables en uno o más grupos de personas, objetos o indicadores en determinado momento (UNAD, 2013). Este tipo de estudio es adecuado cuando el investigador pretende hacer descripciones comparativas entre grupos o subgrupos de personas, objetos o indicadores.

Por otro lado, los diseños transeccionales correlacionales/causales buscan describir las relaciones entre dos o más variables en un momento determinado específicamente. Estos diseños también abarcan descripciones, pero no de variables individuales sino de las relaciones que se presentan entre ellas (sean éstas correlacionales o causales). Los diseños transeccionales correlacionales/causales se enfocan, entonces, en medir la relación entre las distintas variables en un tiempo determinado.

En este orden de ideas, pueden verse, tanto en los diseños transeccionales descriptivos como en los correlacionales/causales, las variables o relaciones entre éstas, en su ambiente natural y en un momento en el tiempo. Los diseños transeccionales correlacionales/causales buscan describir correlaciones entre variables o relaciones causales entre variables, en uno o más grupos de personas/objetos o indicadores y en un momento determinado (UNAD, 2013).

En esta investigación social, la periodificación será transeccional/transversal. A pesar de que lo que quiere comprenderse son los cambios en el tiempo que ha tenido el proceso de reclutamiento y selección de personal con la llegada de las tecnologías de información y comunicación, la investigación se realizará en un momento específico del tiempo y los instrumentos de investigación y de recolección de datos serán aplicados en las empresas y a los profesionales en un solo momento único y específico. Por otro lado, el diseño de la investigación será correlacional/causal, pues se quiere establecer, identificar y describir las

relaciones entre las distintas variables, para así comprender a profundidad el proceso de reclutamiento y selección de personal en las empresas y la influencia que han tenido las redes sociales y las tecnologías de información y comunicación en el entorno dinámico de las organizaciones actuales.

### **2.3. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN**

El alcance de una investigación muestra el resultado que se obtendrá a partir de esta y nos ayuda a determinar el método que se seguirá para obtener dichos resultados esperados, por lo que resulta esencial identificar de manera adecuada dicho alcance antes de empezar a desarrollar la investigación. Los tipos de alcance que se han estipulado son exploratorio, descriptivo y correlacional-causal.

El alcance para esta investigación social es descriptivo. Los estudios descriptivos tienen como objetivo especificar las propiedades importantes de las personas, grupos, comunidades u otros fenómenos distintos que pueden ser analizados por parte del investigador. Este alcance permite medir y evaluar diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o de los distintos fenómenos que se están investigando. Por lo tanto, en un estudio descriptivo se deben seleccionar una serie de cuestiones que serán medidas de manera independiente, para así lograr describir puntualmente lo que se investiga (Sampieri, 2006). En otras palabras, el propósito del alcance descriptivo es describir un fenómeno, especificando propiedades, características y rasgos importantes.

Por otro lado, los estudios descriptivos se centran en medir y describir las variables con la mayor precisión posible. En este tipo de estudios descriptivos, el investigador debe definir concretamente qué va a medir y cómo va a lograr esa medición de manera óptima, abarcando todos los aspectos necesarios para obtener resultados valiosos y verídicos. El investigador también debe estar en capacidad de establecer, de manera específica, quién(es) debe(n) incluirse en la medición.

Esta investigación social tendrá un alcance descriptivo, pues busca describir a profundidad cuáles han sido los cambios que han ocurrido en el proceso de reclutamiento y selección de personal con la llegada de las tecnologías de información y comunicación, explicando de manera detallada las propiedades y características de dichos procesos. De la misma manera, se pretende describir específicamente las características y perfiles de las empresas de Bogotá que hacen uso de las redes sociales para publicar ofertas de trabajo y para identificar a los trabajadores más idóneos. Adicionalmente, se plantearán los perfiles de los profesionales e independientes que buscan obtener trabajos a través de las redes sociales. Se trata, pues, de medir y recoger información de manera independiente y conjunta de las distintas variables planteadas.

**Tabla 2***Matriz de diseño metodológico*

<b>Categorías</b>	<b>Subcategorías</b>	<b>Líneas de indagación</b>	<b>Fuentes</b>	<b>Técnicas</b>	<b>Instrumentos</b>
Reclutamiento y selección de personal en las organizaciones	Reclutamiento de personal	-Prácticas que se utilizan para llevar a cabo el proceso de reclutamiento.	-Departamento de reclutamiento y selección de personal.	-Entrevista a profundidad a los trabajadores del departamento de reclutamiento y selección de personal	-Guía de entrevista individual semiestructurada (bloques temáticos y preguntas concretas estructuradas, se pueden formular otras preguntas en el transcurso de la entrevista)
			-Profesionales trabajando actualmente	-Entrevista a los profesionales	- Guía de entrevista individual estructurada (cuestionario preestablecido, secuenciado y dirigido)

		-Herramientas que se utilizan para llevar a cabo el proceso de reclutamiento.	-Departamento de reclutamiento y selección de personal.	-Entrevista a profundidad a los trabajadores del departamento de reclutamiento y selección de personal	- Guía de entrevista individual semiestructurada (bloques temáticos y preguntas concretas estructuradas, se pueden formular otras preguntas en el transcurso de la entrevista)
			-Profesionales trabajando actualmente	-Entrevista a los profesionales	- Guía de entrevista individual estructurada (cuestionario preestablecido, secuenciado y dirigido)
		- Técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos	-Departamento de reclutamiento y selección de personal.	-Entrevista a profundidad a los trabajadores del	- Guía de entrevista individual semiestructurada (bloques

		calificados y capaces.		departamento de reclutamiento y selección de personal	temáticos y preguntas concretas estructuradas, se pueden formular otras preguntas en el transcurso de la entrevista)
Selección de personal		-Prácticas que se utilizan para llevar a cabo el proceso de selección de personal.	-Departamento de reclutamiento y selección de personal.	-Entrevista a profundidad a los trabajadores del departamento de reclutamiento y selección de personal	- Guía de entrevista individual semiestructurada (bloques temáticos y preguntas concretas estructuradas, se pueden formular otras preguntas en el transcurso de la entrevista)
		-Herramientas que se utilizan para llevar a cabo el proceso de	-Departamento de reclutamiento y selección de personal.	-Entrevista a profundidad a los trabajadores del	- Guía de entrevista individual semiestructurada (bloques

		selección de personal.		departamento de reclutamiento y selección de personal	temáticos y preguntas concretas estructuradas, se pueden formular otras preguntas en el transcurso de la entrevista)
			-Formato de selección	-Análisis documental	-Guía de análisis externo de contenido de documentos (coloca el documento en su contexto; es decir, en un conjunto de circunstancias que permiten explicarlo).
		- Información recopilada sobre los candidatos aspirantes.	-Departamento de reclutamiento y selección de personal.	-Entrevista a profundidad a los trabajadores del departamento de	- Guía de entrevista individual semiestructurada (bloques temáticos y preguntas

				reclutamiento y selección de personal	concretas estructuradas, se pueden formular otras preguntas en el transcurso de la entrevista)
			- Profesionales contratados por la empresa	-Entrevista a los profesionales contratados	- Guía de entrevista individual estructurada (cuestionario preestablecido, secuenciado y dirigido)
Reclutamiento 2.0	- Procedimientos que se utilizan para conseguir candidatos activos y pasivos en la red.	-Departamento de reclutamiento y selección de personal.	-Entrevista a profundidad a los trabajadores del departamento de reclutamiento y selección de personal	- Guía de entrevista individual semiestructurada (bloques temáticos y preguntas concretas estructuradas, se pueden formular otras preguntas en	

					el transcurso de la entrevista)
			-Redes sociales utilizadas por la organización	- Netnografía	-Guía de análisis de redes (instrumentos de investigación cualitativa e interpretativa).
Comunicación organizacional :	Comunicación Interna	- Caracterización del cliente interno	-Documentos institucionales	-análisis de documentos	-Guía de análisis externo de contenido de documentos (coloca el documento en su contexto; es decir, en un conjunto de circunstancias que permiten explicarlo).

		-Procesos de transmisión e intercambio de información	-Documentos institucionales	-análisis de documentos	-Guía de análisis externo de contenido de documentos (coloca el documento en su contexto; es decir, en un conjunto de circunstancias que permiten explicarlo).
	Comunicación Externa	-Conocimiento de públicos objetivos	-Documentos institucionales	-análisis de documentos	-Guía de análisis externo de contenido de documentos (coloca el documento en su contexto; es decir, en un conjunto de circunstancias que permiten explicarlo).
		-Tipos de canales y mensajes utilizados	-Piezas de comunicación	-análisis de contenido	-Análisis narrativo

Tecnologías de información y comunicación (TIC)	Redes sociales utilizadas para el proceso de reclutamiento y selección de personal	-Herramientas que permiten la comunicación de forma asertiva, la interacción y la colaboración	-Departamento de reclutamiento y selección de personal.	-Entrevista a profundidad a los trabajadores del departamento de reclutamiento y selección de personal	- Guía de entrevista individual semiestructurada (bloques temáticos y preguntas concretas estructuradas, se pueden formular otras preguntas en el transcurso de la entrevista)
			- Profesionales contratados por la empresa	-Entrevista con los profesionales contratados	- Guía de entrevista individual estructurado (cuestionario preestablecido, secuenciado y dirigido)

	Redes sociales profesionales	-Medios para contactar profesionales	-Departamento de reclutamiento y selección de personal.	-Entrevista a profundidad a los trabajadores del departamento de reclutamiento y selección de personal	- Guía de entrevista individual semiestructurada (bloques temáticos y preguntas concretas estructuradas, se pueden formular otras preguntas en el transcurso de la entrevista)
			- Profesionales contratados por la empresa	-Entrevista con los profesionales contratados	- Guía de entrevista individual estructurada (cuestionario preestablecido, secuenciado y dirigido)
		-Herramientas para buscar y	-Departamento de reclutamiento	-Entrevista a profundidad a los trabajadores	- Guía de entrevista individual semiestructurada

		seleccionar candidatos	y selección de personal.	del departamento de reclutamiento y selección de personal	(bloques temáticos y preguntas concretas estructuradas, se pueden formular otras preguntas en el transcurso de la entrevista)
			- Profesionales contratados por la empresa	-Entrevista con los profesionales contratados	- Guía de entrevista individual estructurada (cuestionario preestablecido, secuenciado y dirigido)
			-Documentos de la organización	-Análisis de documentos	-Guía de análisis externo de contenido de documentos (coloca el documento en su contexto; es decir, en un conjunto de circunstancias que

					permiten explicarlo).
		-Medios para publicar ofertas de trabajo y mejorar la imagen de marca	-Departamento de reclutamiento y selección de personal.	-Entrevista a profundidad a los trabajadores del departamento de reclutamiento y selección de personal	- Guía de entrevista individual semiestructurada (bloques temáticos y preguntas concretas estructuradas, se pueden formular otras preguntas en el transcurso de la entrevista)
			-Redes sociales utilizadas por la empresa para publicar ofertas de trabajo	- Netnografía	-Guía de análisis de redes (instrumentos de investigación cualitativa e interpretativa).

	Redes sociales generalistas	-Utilidad de las redes sociales generalistas	-Departamento de reclutamiento y selección de personal.	-Entrevista a profundidad a los trabajadores del departamento de reclutamiento y selección de personal	- Guía de entrevista individual semiestructurada (bloques temáticos y preguntas concretas estructuradas, se pueden formular otras preguntas en el transcurso de la entrevista)
			-Redes sociales generalistas y laborales	- Netnografía	- Guía de análisis de redes (instrumentos de investigación)

## 2.4. CONSTRUCCIÓN DE MUESTRAS

### 2.4.1. El muestreo por selección intencionada o muestreo por conveniencia

Este tipo de muestreo se realiza utilizando métodos no aleatorios en los que las características de la muestra son similares a las de la población objetivo. Al utilizar el muestreo por conveniencia, la representatividad es determinada por el investigador de manera subjetiva, por lo que no es posible cuantificar la representatividad de la muestra (Casal, 2003).

Al seleccionar la muestra, el criterio principal es la accesibilidad; es decir, las personas que van a participar de la investigación son seleccionadas por el investigador debido a que están disponibles fácilmente. Esto implicará, a su vez, que habrá gran facilidad operativa y bajos costes de muestreo. No obstante, tiene como consecuencia la imposibilidad de realizar afirmaciones generales con rigor estadístico sobre la población.

#### **2.4.2. Primer instrumento: entrevista semiestructurada**

El primer instrumento que utilizaremos en la investigación tiene que ver con la guía de entrevista individual semiestructurada especializada: consiste en bloques temáticos y preguntas concretas estructuradas. Asimismo, pueden formularse otras preguntas en el transcurso de la entrevista.

**Fuente:** Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal.

#### **Perfil:**

- Persona que haga parte del departamento de reclutamiento y selección de personal de la empresa.
- Mínimo 1 año de experiencia en el campo de reclutamiento y selección de personal.
- Hombres y mujeres.
- Buen manejo de TIC.
- Disponibilidad de tiempo para responder a la entrevista.
- El trabajo debe estar directamente relacionado con el proceso de reclutamiento y selección de personal para las empresas.

#### **Número de entrevistas: 4**

Las entrevistas serán realizadas a los trabajadores del departamento de reclutamiento y selección de personal de las siguientes empresas:

- Pontificia Universidad Javeriana.
- Andrés Carne de Res.
- Astellas Pharma.
- Digiware.

### **2.4.3. Segundo instrumento: entrevista estructurada**

Nuestro segundo instrumento, por otro lado, tiene que ver con la guía de entrevista individual estructurada: cuestionario preestablecido, secuenciado y dirigido.

**Fuente:** Profesionales trabajando actualmente.

#### **Perfil:**

- Profesional de cualquier carrera que se encuentre trabajando actualmente.
- Personas que han buscado ofertas de trabajo.
- Trabajadores entre los 18 y 55 años de edad.
- Conocimiento acerca de las herramientas y procesos a través de los que fue reclutado y seleccionado.
- Disponibilidad de tiempo para responder a la entrevista.

#### **Número de entrevistas: 16**

En Colombia, la población económicamente activa (es decir, las personas que se encuentran en edad de trabajar y están interesadas en participar activamente en el mercado de trabajo) se encuentra en un rango de edad de los 12 años en adelante. Sin embargo, para esta investigación social, se considera pertinente recopilar información de profesionales entre los 18 y los 55 años de edad, toda vez que, desde el punto de vista de la vida laboral, este grupo es el más productivo.

Para recolectar información de manera equitativa en trabajadores de todas las edades dentro de este rango, se decidió dividir a los profesionales en 4 grupos distintos de acuerdo a su edad: el primer grupo, de 18 a 26 años; el segundo grupo, de 27 a 36 años; el tercer grupo, de 37 a 46 años; y, finalmente, de 47 a 55 años. Se entrevistará a 4 trabajadores por cada grupo nombrado anteriormente, con el fin de obtener una muestra equitativa que permitirá hacer comparaciones entre personas en distintos rangos de edad.

Las entrevistas serán realizadas a los siguientes trabajadores:

#### **Grupo de 18 a 26 años:**

- Nathalia Rodríguez Bedoya, 22 años de edad, practicante del área financiera en Samsung.
- Viviana Salcedo Delgado, 23 años de edad, auxiliar administrativa.

- Camila Andrea Pinzón, 24 años, practicante en el área de dirección general en Alsea Colombia.
- Juan Francisco Díaz, 24 años, geólogo contratista en la Universidad Nacional de Colombia – sede Bogotá.

**Grupo de 27 a 36 años:**

- Camilo Andrés Enciso, 27 años, líder de desarrollo, valor y marca.
- Juan Pablo Vázquez, 27 años, trabajador del área financiera en Cafesalud.
- Rafael Barrios, 32 años, jefe regional de arquitectura en seguridad en Digiware de Colombia.
- Yamile Gómez, 36 años, ingeniera topográfica en Cotecna.

**Grupo de 37 a 46 años:**

- Carlos Barrios, 38 años, diseñador de atracciones en Divercity.
- Gustavo Ramos, 38 años, ingeniero topográfico en RCH Constructores Asociados S.A.
- Ligia Selene Moreno, 44 años, profesional universitaria del área financiera de FONCEP (Fondo de pensiones públicas de Bogotá).
- María del Carmen Gómez, 45 años, ejecutiva comercial en Mexichem Compuestos Colombia.

**Grupo de 47 a 55 años:**

- Joaquín García Tautiva, 54 años, profesional universitario de la Secretaría de Gobierno de Bogotá.
- Luis Fernando Enciso, 51 años, gerente Helados Bon.
- Consuelo García, 55 años, jefe de control interno disciplinario del Ministerio de Salud y Protección Social.
- Luis Álvaro Charry, 52 años, abogado de la Superintendencia de Sociedades.

**Número total de entrevistas a realizar: 20**

### III. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo, el objetivo es exponer y analizar los resultados de la investigación cualitativa que hemos llevado a cabo. Tras realizar las entrevistas a los trabajadores (ANEXO 1) del departamento de recursos humanos en cada una de las empresas seleccionadas, se realizó la siguiente matriz que resume, una a una, las respuestas obtenidas (ANEXO 2).

**Tabla 3**

*Matriz de resultados de empresas estudiadas en campo*

Nombre de la empresa	Pontificia Universidad Javeriana	Andrés Carne de Res	Astellas Pharma	Digiware
<p><b>Caracterización de la empresa</b></p>	<p>La Pontificia Universidad Javeriana es una institución católica de educación superior, fundada y regentada por la Compañía de Jesús, comprometida</p>	<p>Andrés Carne de Res se define como un restaurante, bar, bailadero de comida colombiana, pero en realidad es mucho más que eso. Según el mismo Andrés, es una Colombia pequeña. Entre estas paredes cabe su pueblo, su alegría</p>	<p>Astellas Pharma Inc. para cumplir con su filosofía empresarial de contribuir a mejorar la salud de las personas en todo el mundo a través de la provisión de productos farmacéuticos</p>	<p>Digiware es el proveedor experto en la generación de estrategias integrales en seguridad de la información en Latinoamérica. La compañía busca apoyar a las organizaciones en la</p>

	<p>con los principios educativos y las orientaciones de la entidad fundadora.</p> <p>Ejerce la docencia, la investigación y el servicio con excelencia, como universidad integrada a un país de regiones, con perspectiva global e interdisciplinar.</p>	<p>y sus sabores. Aquí hierve Colombia a fuego lento. Andrés Carne de Res está en medio del resurgir de lo popular, de la cultura pueblerina, del arte público, cotidiano y silencioso. Es una puesta en escena enorme e interminable sobre nuestra cultura.</p>	<p>innovadores y confiables está activamente involucrado en los negocios como una compañía farmacéutica impulsada por el R &amp; D.</p> <p>Quieren ayudar a cada paciente que está luchando contra la enfermedad mediante la generación continua de medicamentos innovadores y altamente beneficiosos, a través de esfuerzos continuos en investigación y desarrollo.</p>	<p>protección de sus activos informáticos, basados en servicios especializados en seguridad de la información. Se encuentran sustentados en una sólida base de conocimiento, calidad y experiencia.</p>
<b>Profesional</b>	<p>Lorena Redondo - Analista de selección de la dirección de gestión humana. Realiza todos los</p>	<p>Alexis Santana - Embajador de talento humano. Tiene tres años y medio de experiencia en el</p>	<p>Mónica Duarte - Consultora de recursos humanos de la multinacional farmacéutica Astellas, que hace</p>	<p>Daniela Padilla - Coordinadora de talento humano y del área de seguridad y salud laboral. Tiene cinco años de</p>

	<p>procesos de selección del personal administrativo, practicantes y aprendices universitarios. Tiene dos años de experiencia en el área de recursos humanos.</p>	<p>área de recursos humanos.</p> <p>María Camila Quintero - Auxiliar administrativa del área de comunicación interna. Es la encargada de manejar el perfil de Facebook utilizado para el proceso de reclutamiento y selección de personal. Tiene seis meses de experiencia en el área de recursos humanos.</p>	<p>poco llegó al mercado colombiano. Tiene 10 años de experiencia en recursos humanos en dos organizaciones farmacéuticas.</p>	<p>experiencia en el área de recursos humanos en diferentes organizaciones.</p>
<p><b>Prácticas o procesos utilizados</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se tiene una necesidad en algún área.</li> <li>2. El área crea la vacante, que llega posteriormente a la oficina de selección.</li> <li>3. Se dividen las vacantes entre los trabajadores</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las diferentes áreas o unidades de negocio establecen los requerimientos de personal.</li> <li>2. El jefe del área llena un formato ya establecido que incluye las características específicas del puesto.</li> </ol>	<p>La estrategia de reclutamiento y selección de personal es a través de headhunter.</p> <p>Astillas siempre define los perfiles, la estructura salarial y las especificaciones del cargo. De acuerdo a esto, el</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El jefe inmediato realiza una requisición de personal, que incluye todas las especificaciones del cargo.</li> <li>2. La requisición es revisada y validada por recursos humanos.</li> </ol>

	<p>del departamento de recursos humanos.</p> <p>4. Se hace el reclutamiento a través de la plataforma de la universidad.</p> <p>5. Se realizan todas las pruebas correspondientes de acuerdo al cargo.</p> <p>6. Se selecciona una terna de aspirantes.</p> <p>7. Se elige al trabajador.</p>	<p>3. Se inicia desde talento humano el proceso de reclutamiento de candidatos.</p> <p>4. Se realizan las pruebas correspondientes de acuerdo al cargo.</p> <p>5. Se selecciona y contrata al candidato que cumpla con todos los requerimientos propios del cargo y que sea acorde con la cultura organizacional de la empresa.</p>	<p>headhunter hace todo el proceso de reclutar hojas de vida, evaluar los candidatos, revisar los perfiles, verificar las referencias; de igual forma, hace el primer filtro. Posteriormente, el headhunter remite posibles candidatos (generalmente una terna o de 2 a 5 personas) y se hacen las entrevistas internas. Las entrevistas son realizadas por el jefe directo y el equipo de talento humano, quienes finalmente toman la decisión.</p>	<p>3. Se realiza la publicación de la oferta a nivel interno y externo.</p> <p>4. Se revisa y actualiza la oferta, especialmente los fines de semana.</p> <p>5. Recursos humanos revisa, una a una, las hojas de vida y seleccionan las que más se ajustan al perfil solicitado.</p> <p>6. Envían las hojas de vida al jefe inmediato para que las revise y valide cuáles le interesan.</p> <p>7. Recursos humanos llama y hace una primera entrevista telefónica.</p> <p>8. Se realiza una entrevista personal con el departamento de recursos humanos, una prueba de personalidad y una técnica.</p>
--	---	---	--	--

				<p>9. El jefe inmediato realiza una entrevista personal a la terna seleccionada.</p> <p>10. El jefe inmediato toma la decisión.</p>
<p><b>Herramientas utilizadas</b></p>	<p>Las herramientas que utilizan dependen de la vacante.</p> <p>Si el trabajador debe poseer competencias específicas, se realiza un <b>assessment center</b>, que consiste en hacer una actividad grupal con los candidatos, en donde se ponen en un contexto similar al que tendrán al ejecutar el cargo.</p> <p>También realizan <b>entrevistas</b> y</p>	<p>Se debe diferenciar lo administrativo de lo operativo.</p> <p>Administrativa:</p> <p>- <b>ITPC</b>: Esta prueba nos otorga información acerca de gustos, tendencias, compromiso a largo plazo, responsabilidad, orientación al logro, tendencias de accidentes laborales, servicio al cliente.</p> <p>Asimismo, provee escalas específicas dentro de las que el aspirante debe permanecer de acuerdo al cargo.</p>	<p>La técnica más utilizada es la <b>entrevista personal</b> y los <b>ejercicios de casos internos</b>, en donde un grupo de observadores analizan las competencias y habilidades de los participantes, así como la capacidad que tiene cada uno para enfrentarse a las diversas situaciones.</p> <p>Algunas veces se realizan <b>pruebas específicas</b>, si el cargo requiere, por ejemplo, de un conocimiento avanzado en Excel.</p>	<p><b>Entrevista telefónica</b>: Se da una introducción de la compañía y se indaga acerca de si la persona está trabajando actualmente y cuál es su aspiración salarial.</p> <p><b>Entrevista con talento humano</b>: Indagan acerca de temas personales y profesionales.</p> <p><b>Pruebas psicológicas</b>: Estas pruebas son en línea y tienen una duración aproximada de 10 minutos, lo que abarca son los factores de la personalidad.</p>

	<p><b>entrevistas por competencias,</b> dependiendo del perfil del cargo, que son realizadas por el grupo de selección de personal.</p> <p><b>Pruebas ofimáticas y pruebas psicotécnicas.</b></p>	<p>- <b>CCV:</b> Está orientada al servicio al cliente y ventas.</p> <p>- <b>Entrevistas personales:</b> Al candidato se le explora la parte familiar, la parte profesional (en cuanto a formación y trayectoria laboral) y algunos conocimientos básicos que requieren los cargos.</p> <p>Operativa:</p> <p>- <b>Entrevistas masivas</b></p>		<p><b>Pruebas técnicas:</b> Abarca directamente los conocimientos que requiere el cargo.</p> <p><b>Entrevista con el jefe directo:</b> Esta entrevista final se trata de empatía entre el jefe y el trabajador.</p>
<p><b>Contenido de las ofertas laborales</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Título</li> <li>2. Competencias</li> <li>3. Habilidades</li> <li>4. Título profesional</li> <li>5. Descripción del cargo</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Título</li> <li>2. Requisitos propios del cargo</li> <li>3. Fecha y hora exacta a la cual debe acudir</li> <li>4. Dirección</li> <li>5. Lugar en el cual va a trabajar (Chía o Bogotá)</li> <li>6. Horario de trabajo</li> </ol>	<p>Oferta inicial:</p> <p>Invita a los profesionales a participar de los procesos. Es confidencial; es decir, no dice públicamente el nombre de la compañía.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Título</li> <li>2. Cargo</li> </ol>	<p>Las ofertas laborales las realizan de manera confidencial; es decir, no se menciona el nombre de la compañía.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Título: nombre de cargo</li> <li>2. Ciudad</li> <li>3. Formación profesional</li> </ol>

		<p>7. Solicitud de llevar hoja de vida sin carpeta y fotocopia de la cédula ampliada</p>	<p>3. Objetivos del cargo  4. Funciones principales  5. Competencias requeridas  6. Requisitos técnicos</p> <p>Oferta final: Se realiza cuando solo queda la terna elegida.</p> <p>1. Título  2. Introducción  3. Tipo de contrato  4. Cargo  5. Cargo a quien reporta  6. Compensación y salarios  7. Bonos e incentivos  8. Beneficios  9. Fecha de oferta  10. Fecha de ingreso</p>	<p>4. Conocimientos en algún programa o herramienta específica  5. Nivel de inglés  6. Introducción a la empresa  7. Funciones  8. Objetivos del cargo  9. Experiencia laboral</p>
<p><b>Información recopilada acerca de los candidatos aspirantes</b></p>	<p>La información recopilada se basa en el perfil del cargo.</p>	<p>Los trabajadores deben cumplir con el perfil solicitado</p> <p>1. Esfera familiar</p>	<p>El perfil de la persona debe adaptarse al perfil solicitado para el cargo.</p>	<p>1. Vida personal, con quién vive, qué hace, qué le gusta hacer, cuáles son sus proyectos a</p>

	<p>1. Se verifica que la persona cumpla con los requerimientos propios del cargo</p> <p>2. Habilidades específicas</p> <p>3. Habilidades comunicativas</p> <p>4. Esencia de la persona</p> <p>5. Aspectos familiares</p> <p>6. Estabilidad emocional</p> <p>7. Estudios</p> <p>8. Conocimientos</p> <p>9. Capacidad de trabajo en equipo</p> <p>10. Actitudes de liderazgo</p> <p>11. Personalidad</p>	<p>2. Esfera profesional</p> <p>3. Trayectoria laboral</p> <p>4. Expectativas del candidato</p> <p>5. Proyecto de vida</p> <p>6. Conocimientos</p> <p>7. Habilidades</p> <p>8. Personalidad</p> <p>9. Habilidades de servicio al cliente</p> <p>10. Actitudes y aptitudes</p> <p>11. Forma de ser y espíritu de la persona</p> <p>12. Estilo propio</p> <p>13. Presentación personal e higiene</p>	<p>1. Competencias</p> <p>2. Habilidades</p> <p>3. Experiencias</p> <p>4. Cargos que ha tenido anteriormente</p> <p>5. Responsabilidades de la persona</p> <p>6. Retos y situaciones laborales difíciles y cómo se manejaron</p> <p>7. Situaciones exitosas</p> <p>8. Experiencias con los jefes anteriores</p> <p>9. Proyectos importantes</p> <p>10. Si ha tenido o no gente a cargo</p> <p>11. Habilidades que ha desarrollado a lo largo de la carrera</p>	<p>corto, mediano y largo plazo</p> <p>2. Proyectos académicos como si quiere seguir estudiando o no.</p> <p>3. Experiencia</p> <p>4. Logros o satisfacciones que haya tenido en el último trabajo</p> <p>5. Situaciones de dificultad y cómo fue el proceso de superación de esa dificultad</p> <p>6. Competencias que le puedan aportar al cargo y a la compañía</p> <p>7. Interés en trabajar con Digiwear</p> <p>8. Cómo describen a su jefe ideal, que características debe tener el jefe ideal y en qué ambiente de trabajo se sienten más seguros, más tranquilos y cómodos.</p> <p>9. Habilidades y competencias</p>
--	--	--	--	--

				<p>10. Aspectos positivos y aspectos a mejorar</p> <p>11. Estabilidad emocional y familiar</p> <p>12. Composición familiar</p> <p>13. Edad</p> <p>14. Estrato socioeconómico</p> <p>15. Nacionalidad de la persona</p>
<p><b>Técnicas y procedimientos utilizados para atraer candidatos</b></p>	<p>La universidad tiene muy buena <b>reputación</b>, no se tiene que hacer divulgación de la información, solamente se publica por la plataforma de la universidad. Cuando son casos especiales o vacantes que son muy específicas y requieren algo muy técnico, sí</p>	<p><b>Cargos Administrativos:</b> Es importante <b>sectorizar</b>; es decir, la oferta laboral es específica y es dirigida de manera exclusiva a las personas que cumplen con los requisitos del cargo.</p> <p><b>Cargos Operativos:</b> Se hacen <b>ofertas virales</b> que lleguen a gran cantidad de personas, especialmente jóvenes que están</p>	<p>Lo principal es el <b>clima y la cultura organizacional</b> llamativa y adecuada, se debe tener una buena <b>reputación</b> y <b>paquetes de compensación</b> alineados y competitivos frente al mercado.</p> <p>Adicionalmente, cuenta el <b>reconocimiento</b> del nombre de la compañía por parte de las personas que</p>	<p>Lo más importante para atraer a los candidatos es que la organización tenga <b>buena reputación en el sector</b>, para que, al momento de publicar las ofertas laborales y las personas se enteren de cuál es la compañía y a qué se dedica, se sientan interesados en participar en todos los procesos.</p>

	se publican por varias redes.	interesados en trabajar en sus tiempos libres, generalmente la mayoría no cumplen con los requisitos mínimos exigidos para el cargo, por tal motivo el proceso de selección de candidatos idóneos es bastante rígido y organizado.	ya se encuentran trabajando dentro de la industria.	
<b>Medios de comunicación utilizados para contactar profesionales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Página web oficial de la Pontificia Universidad Javeriana</li> <li>• Plataforma virtual de la Pontificia Universidad Javeriana</li> <li>• LinkedIn</li> <li>• Eempleo.com</li> <li>• Agencia de empleo Sena</li> <li>• Bases de datos de otras universidades,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Página Web oficial de Andrés Carne de Res</li> <li>• Voz a voz</li> <li>• Información directamente en las oficinas o el restaurante</li> <li>• Eempleo.com</li> <li>• Computrabajo</li> <li>• Página en Facebook: Tripulando en el paraíso, con uso exclusivo para el reclutamiento de personal operativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bases de datos específicas de trabajadores del sector farmacéutico.</li> <li>• Referenciados o contactos, que igualmente deben realizar todo el proceso de selección.</li> <li>• Voz a voz</li> <li>• Trabajadores de la organización</li> <li>• LinkedIn</li> <li>• Eempleo.com</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bases de datos de las universidades</li> <li>• Listas de egresados de las universidades</li> <li>• Trabajadores de la organización</li> <li>• Referidos</li> <li>• Eempleo.com</li> <li>• LinkedIn</li> <li>• Computrabajo</li> <li>• Plataforma del gobierno</li> <li>• Voz a voz</li> <li>• Facebook personal (para publicar ofertas)</li> </ul>

	<p>como el Rosario</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Voz a voz</li> <li>• Referenciados que apliquen a las convocatorias por la plataforma</li> <li>• Trabajadores de la organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajadores de la organización</li> <li>• Referenciados</li> </ul> <p>Actualmente se está incursionando en el uso de una plataforma web novedosa que permite el contacto con los candidatos y la realización de entrevistas pregrabadas, lo que hace que el proceso de reclutamiento y selección de personal sea mucho más rápido y sencillo, tanto para la empresa como para el candidato.</p>	<p>En esta industria, los referidos son los más importantes, con o sin redes sociales.</p>	<p>laborales en Perú y Ecuador)</p> <p>Se quiere incorporar una sección de la página web oficial de la empresa destinada a reclutar profesionales.</p>
<p><b>Portales de empleo y redes sociales utilizadas</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plataforma virtual de la Pontificia Universidad Javeriana</li> <li>• LinkedIn</li> <li>• Eempleo.com</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eempleo.com</li> <li>• Computrabajo (pagan licencia)</li> <li>• Página en Facebook: Tripulando en el paraíso. El contenido de esta página no se</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• LinkedIn (se busca a la persona y se le envía la oferta de manera específica, es importante que el perfil ya pertenezca a la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eempleo.com</li> <li>• LinkedIn</li> <li>• Computrabajo</li> <li>• Facebook</li> </ul> <p>Las plataformas mencionadas anteriormente, no incluyen acceso a</p>

	<p>No hacen uso de redes sociales generalistas como Facebook, Instagram o Twitter, debido a las políticas de la universidad y de la unidad de gestión humana.</p>	<p>encuentra en ninguna otra red social (como Instagram, Snapchat o Twitter); sin embargo, la compañía quiere implementarlo próximamente, pues consideran que tendrá gran acogida por el público al que se dirigen.</p> <p>No hacen uso de la red social laboral LinkedIn; sin embargo, la conocen y consideran que es una herramienta muy efectiva en el entorno dinámico actual.</p>	<p>industria y tenga contactos en común)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eempleo.com</li> </ul> <p>El sector farmacéutico es muy formal; por tanto, no hacen uso de las redes sociales personales para tener algún tipo de vínculo laboral, no se utiliza Facebook, Twitter ni Instagram.</p>	<p>Perú ni Ecuador; por tanto, hacen uso directamente del Facebook personal de los trabajadores del departamento de recursos humanos.</p> <p>Actualmente no se utilizan otras redes sociales como Instagram o Twitter. No obstante, se planea entrar a estas durante el presente año, pues se considera que son herramientas de gran importancia y que permiten facilitar y agilizar el proceso.</p>
<p><b>Tipos de ofertas y cargos para los cuales utilizan las redes sociales y los portales de empleo</b></p>	<p>Se realiza de la misma manera para todos los cargos: auxiliares, administrativos, secretarias,</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Página en Facebook “Tripulando en el paraíso”, exclusiva para cargos operativos, especialmente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eempleo.com es utilizada para cargos operativos y masivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• LinkedIn, personas de nivel gerencial e incluye perfiles altamente capacitados, gerentes y</li> </ul>

	<p>profesionales y coordinadores.</p>	<p>meseros, meseras y casamenteras. Reconocen que Facebook es una plataforma que acerca a la juventud y a los estudiantes y son esos precisamente los perfiles requeridos para los cargos operativos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Computrabajo, especialmente para los cargos operativos no profesionales.</li> <li>• Eempleo.com, para todos los cargos, especialmente para los profesionales y profesionales especializados.</li> <li>• La novedosa plataforma web la van a utilizar para todos los cargos sin distinción alguna.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• LinkedIn es utilizado para todo tipo de perfiles, desde directores hasta asistentes no profesionales.</li> </ul>	<p>profesionales especializados</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eempleo.com, sirve para ciertos cargos, especialmente profesionales</li> <li>• Computrabajo, se utiliza para niveles operativos o auxiliares</li> </ul>
--	---------------------------------------	---	---	--

<p><b>Contenido</b> <b>analizado en las</b> <b>redes sociales</b> <b>de los</b> <b>aspirantes</b></p>	<p>Por un tema de privacidad, no se revisan los perfiles de las personas en las redes sociales, pues estas son privadas y la Universidad considera que no debe llegar hasta allá.</p> <p>Lo que se hace en las redes sociales es que se pone la descripción de las vacantes que están buscando y esperan a que los aspirantes envíen directamente la hoja de vida a los correos electrónicos.</p> <p>En ocasiones, los aspirantes no hacen ningún comentario ni manifiestan su interés en la vacante a través</p>	<p>Se intenta que las redes sociales sean solo para publicar las ofertas de trabajo, no se reciben hojas de vida en redes sociales.</p> <p>Solamente se ingresa a los perfiles de las redes sociales de personas que han comentado o enviado mensajes constantemente. En ocasiones, se miran las fotos y se hace una idea de cómo es la persona. Sin embargo, este no es un filtro que se tiene en cuenta para la selección del candidato.</p>	<p>Se filtran los perfiles por la industria o por los cargos que desempeñan o han desempeñado a lo largo de su vida laboral, se analiza si tiene contactos en común o personas a quien se le puede solicitar referencias, deben tener fotos profesionales para que generen confianza, deben tener todos sus datos personales, incluso teléfono, para que sea contactado por ese medio, la información del perfil debe ser actualizada.</p>	<p>Usualmente, acceden a los perfiles de las personas que comentan en las ofertas laborales. Buscan la información personal de los perfiles interesados y analizan diferentes aspectos como formación académica y experiencia.</p> <p>También analizan la ortografía y la forma de escribir en las publicaciones, comentarios y datos personales.</p> <p>Adicionalmente, es importante que los aspirantes tengan una foto apropiada, acorde con el ámbito laboral y que demuestre profesionalismo.</p>
---	---	--	--	--

	de las redes sociales, simplemente envían su hoja de vida por el correo electrónico que se informó en la oferta puesta en la red social.			
<b>Cambio en el proceso de reclutamiento y selección de personal debido a las redes sociales y los portales de empleo</b>	<p><b>Anteriormente:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las aspirantes llevan las hojas de vida en físico hasta la empresa</li> <li>• La entrevista personal era la prueba más utilizada a la hora de seleccionar a los candidatos</li> <li>• Los procesos eran mucho más lentos, tanto para la empresa como para los aspirantes o trabajadores</li> </ul>	<p><b>Anteriormente:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Método de reclutamiento y selección de personal tradicional</li> <li>• Recolección de la hoja de vida en físico</li> <li>• Las pruebas específicas y psicotécnicas se realizaban en papel y eran calificadas mediante una reglilla</li> </ul> <p><b>Actualmente:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se han incluido las redes sociales</li> </ul>	<p><b>Anteriormente:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sin LinkedIn</li> <li>• La industria se basaba en referidos y el headhunter</li> <li>• Los candidatos llevaban sus hojas de vida puerta a puerta</li> </ul> <p><b>Actualmente:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El gran cambio: inclusión de LinkedIn en el proceso de selección y reclutamiento</li> <li>• Se pueden encontrar todos</li> </ul>	<p><b>Anteriormente:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No se hacía uso de redes sociales, ni de plataformas virtuales.</li> <li>• Los procesos de reclutamiento se hacían por medio de relaciones laborales</li> <li>• Las hojas de vida eran físicas y se entregaban directamente las empresas</li> </ul> <p><b>Actualmente:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualización</li> <li>• Globalización</li> <li>• Nuevas tecnologías de</li> </ul>

	<p><b>Actualmente:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las hojas de vida se entregan en formato digital</li> <li>• Se hace uso de redes sociales y plataformas virtuales</li> <li>• LinkedIn es la herramienta más útil</li> <li>• Se han involucrado nuevas pruebas como el Assessment Center, que permiten evaluar distintas características de los aspirantes</li> <li>• Los medios online han tomado mucha fuerza</li> <li>• Se hace uso no solo de redes</li> </ul>	<p>y los sistemas de información</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se hacen básicas las necesidades de las compañías, en términos de vacantes</li> <li>• Se han movilizad los procesos del papel a lo digital</li> <li>• Las plataformas y los programas digitales agilizan los procesos</li> <li>• Se está agilizando y disminuyendo el tiempo invertido en el proceso de reclutamiento y selección de personal</li> <li>• Talento humano se debe moldear a las necesidades de la compañía, adaptándose a los nuevos sistemas de información y al cambio continuo del entorno dinámico.</li> </ul>	<p>los perfiles con gran facilidad</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los referidos continúan siendo lo más importante, pero ahora es más fácil acceder a ellos a través de medios online.</li> <li>• Las redes sociales y los medios tecnológicos han facilitado y agilizado el proceso</li> <li>• Se puede acceder a candidatos y a referenciados rápidamente.</li> <li>• La facilidad en el proceso es tanto para la empresa como para los candidatos</li> <li>• Los candidatos pueden acceder a las organizaciones mediante el internet y pueden enviar sus hojas</li> </ul>	<p>información y comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La comunicación permite llegar a lugares remotos</li> <li>• Se puede acceder a gran cantidad de hojas de vida</li> <li>• LinkedIn tiene la capacidad de conectar a las personas y hacer llegar ofertas laborales a nivel mundial</li> <li>• Los trabajadores pueden participar en un proceso de selección</li> </ul>
--	---	--	--	---

	laborales, sino redes sociales como Facebook, Instagram y Twitter, para publicar convocatorias laborales		de vida por correo electrónico <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe mayor rapidez y libertad en el proceso</li> </ul>	
<b>Ventajas de hacer uso de medios Online en el proceso de reclutamiento y selección de personal</b>	<b>Cantidad:</b> Las organizaciones pueden acceder a un mayor número de hojas de vida	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las redes sociales, los portales de empleo y las herramientas online han facilitado el trabajo para el área de recursos humanos.</li> <li>• Con la digitalización se está contribuyendo al planeta con la reducción del uso de hojas de papel.</li> <li>• Oportunidad de alcanzar más personas en un menor periodo de tiempo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los medios online y redes sociales permiten ahorrar dinero tanto para los empleados como para las empresas</li> <li>• Las redes sociales y los medios tecnológicos han facilitado y agilizado el proceso tanto para las organizaciones como para los empleados</li> <li>• Existe mayor rapidez y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La comunicación puede ser a nivel nacional o mundial</li> <li>• La información se puede hacer viral rápidamente y se puede transmitir de una persona a otra</li> <li>• Existe facilidad para ver el mercado laboral, comprendiendo las tendencias</li> <li>• Se puede acceder a distintas hojas de vida en segundos</li> <li>• El contacto con los aspirantes y</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las redes sociales facilitan la comunicación y la posibilidad de replicar el contenido.</li> <li>• Se puede realizar un proceso de reclutamiento y selección con una persona de otra ciudad sin necesidad de desplazamiento.</li> <li>• Todas las personas, sin importar el momento o lugar, tienen la posibilidad de enterarse de las convocatorias.</li> </ul>	<p>libertad en el proceso</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los candidatos pueden acceder a las organizaciones mediante el internet y pueden enviar sus hojas de vida por correo electrónico</li> <li>• Se ahorra mucho tiempo y dinero</li> <li>• Todos los perfiles son específicos y las personas son filtradas de acuerdo a los requerimientos</li> </ul>	<p>sus referencias es fácil y rápido</p>
<p><b>Desventajas de hacer uso de medios Online en el proceso de reclutamiento y selección de personal</b></p>	<p><b>Calidad:</b> Los aspirantes aplican y envían sus hojas de vida sin revisar el perfil del cargo, no tienen en cuenta si realmente se</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se Reciben grandes cantidades de hojas de vida. Sin embargo, estas no cumplen con los perfiles requeridos.</li> </ul>	<p><b>No existen desventajas</b> al hacer uso de medios online en el proceso de reclutamiento y selección de personal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las plataformas online y las redes sociales aun no abarcan a toda la población colombiana, pues excluyen personas de cierta edad en adelante,</li> </ul>

	<p>ajustan a los requerimientos específicos del cargo.</p>		<p>Como empresa, todo es rápido y fácil.</p> <p>Como usuario, puede compartirse la información y hacer que más personas se contacten entre sí. Adicionalmente, se obtiene información interesante y acorde con el entorno laboral.</p>	<p>personas que no saben manejar la tecnología o que no tienen acceso a internet o a un computador.</p> <p>Muchas veces, estas personas son buenos trabajadores, idóneos y capacitados.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se generan reprocesos, porque muchas personas aplican a los cargos sin cumplir los requisitos mínimos de la vacante.</li> <li>• Pueden llegar gran cantidad de hojas de vida en las que la mayoría o ninguna sirva para cubrir la vacante.</li> <li>• Existe gran distorsión de la información.</li> <li>• Los aspirantes tienen acceso al</li> </ul>
--	--	--	--	--

				correo electrónico y al teléfono de la organización y pueden hacer uso de estos de manera excesiva e inapropiada.
--	--	--	--	---

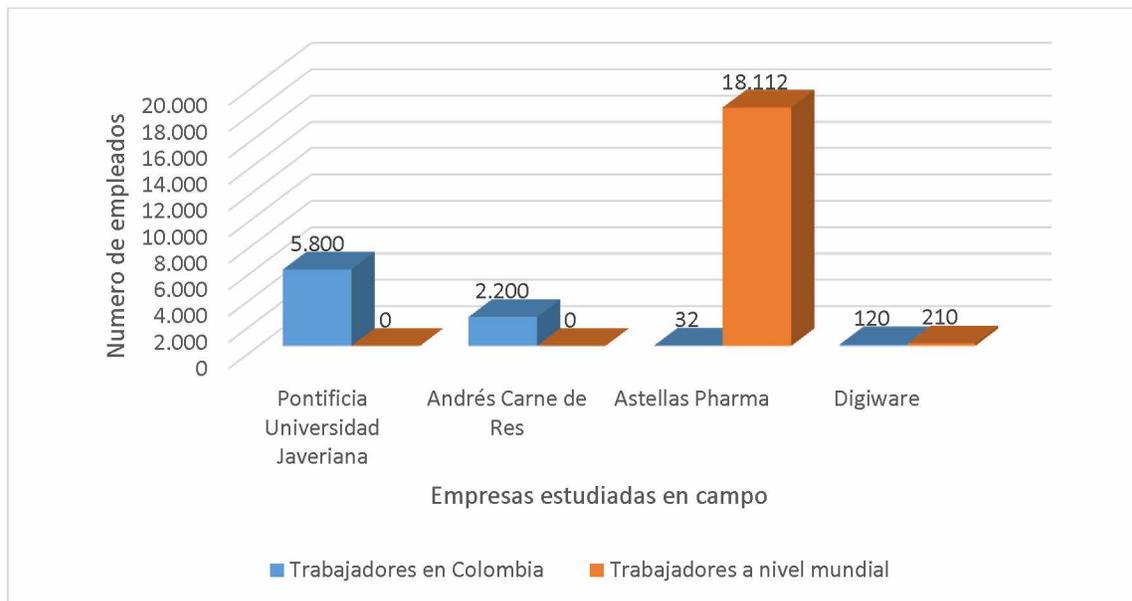
### 3.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS EN FUNCIÓN DE LAS EMPRESAS ESTUDIADAS

Teniendo en cuenta la matriz de resultados presentada anteriormente, podemos concluir varias cuestiones.

#### 3.1.1. Caracterización de las empresas

La Pontificia Universidad Javeriana, Andrés Carne de Res, Astellas Pharma y Digiware son organizaciones de gran tamaño y están aportando actualmente al desarrollo económico y social del país, mediante la generación de empleo (ver figura 1) y la contribución social particular generada desde la razón social de cada una de las organizaciones. Las cuatro empresas pertenecen a un sector distinto y tienen como fin satisfacer necesidades particulares en los clientes: la Javeriana, al sector de educación, específicamente educación superior católica; Andrés Carne de Res, al sector de alimentos y entretenimiento desde su restaurante, bar y bailadero colombiano; Astellas Pharma hace parte del sector farmacéutico y busca contribuir a mejorar la salud de las personas en todo el mundo; finalmente, Digiware es una empresa ubicada en el sector tecnológico (uno de los más importantes actualmente), generando estrategias en seguridad de la información.

*Figura 1: Número de trabajadores nacionales y extranjeros en las compañías analizadas*



### **3.1.2. Prácticas y procesos utilizados**

Tanto en la Pontificia Universidad Javeriana, como en Andrés Carne de Res y en Digiware, el proceso de reclutamiento y selección inicia con una necesidad dada en alguna de las áreas. Posteriormente, el jefe del área establece los requerimientos para la vacante, luego se verifica el perfil y se empieza, desde talento humano, el proceso de reclutamiento de candidatos. Este proceso se realiza publicando las ofertas a nivel interno y externo a través de canales particulares en cada una de las organizaciones. Después de recibidas las aplicaciones, se revisa cada hoja de vida y se seleccionan las que más se ajustan al perfil solicitado, con el fin de realizarles las entrevistas y las distintas pruebas correspondientes. Finalmente, se selecciona una terna de aspirantes y entre estos se elige el próximo trabajador de la empresa. Por lo tanto, la Pontificia Universidad Javeriana y Andrés Carne de Res hacen uso de las mismas prácticas o pasos para el proceso de reclutamiento y selección. Digiware también maneja el mismo proceso; sin embargo, difiere en que la participación del jefe del área que requiere al trabajador es mucho más significativa. Esto se debe a que es él quien valida y revisa las hojas de vida antes de realizar las pruebas y entrevistas; adicionalmente, existe una entrevista final que es directamente con el jefe y es él mismo quien toma la decisión final.

Por otro lado, la estrategia de reclutamiento y selección en Astellas Pharma es completamente distinta a la de las otras organizaciones, ya que el proceso se realiza a través de un headhunter; es decir, una empresa externa dedicada específicamente a efectuar los procesos de talento humano, que es contratada por la organización para que realice el reclutamiento y selección de su personal. Para esto, Astellas debe definir los perfiles requeridos, estructuras salariales y especificaciones de los cargos. Posteriormente, el headhunter recoge las hojas de vida, evalúa los candidatos, revisa los perfiles, verifica las referencias y selecciona una terna con los trabajadores adecuados para desempeñar el cargo; luego, Astellas realiza una entrevista con el jefe directo y el equipo de recursos humanos, quienes finalmente toman la decisión.

### **3.1.3. Herramientas utilizadas por las empresas**

La herramienta más utilizada por las cuatro organizaciones es la entrevista, que depende del perfil del cargo del aspirante y permite obtener información personal, familiar, académica, laboral y actitudinal de los trabajadores. En la Javeriana se realizan entrevistas personales y entrevistas por competencias que pueden ser grupales o individuales; sin embargo, consideran que su herramienta más útil no es la entrevista, sino en Assessment Center (que consiste en hacer una actividad grupal en donde se pone a los candidatos a interactuar en un contexto laboral real). Por su parte, en Andrés Carne de Res se realizan entrevistas personales para cargos administrativos y entrevistas masivas para cargos operativos; adicionalmente, hacen

uso de las pruebas ITPC y CCV, que otorgan información específica con respecto a algunos conocimientos y actitudes requeridos en el perfil (estas pruebas, además, son muy novedosas y no son utilizadas por ninguna otra empresa de las estudiadas). Por otro lado, Astellas realiza entrevistas personales con el equipo de talento humano y el jefe directo del área, e implementa ejercicios de casos internos que permiten analizar la capacidad que tiene cada uno de los aspirantes para enfrentarse a las diversas situaciones; esta prueba es de gran importancia y resulta muy útil para poder comprender realmente cuáles son las habilidades y competencias de los trabajadores. Finalmente, Digiware realiza tres tipo de entrevista: una primera telefónica con el fin de saber si la persona está interesada en participar en el proceso; la segunda es con el personal de talento humano para comprender temas personales y profesionales; finalmente, la entrevista con el jefe directo que busca generar empatía entre el jefe y el futuro trabajador. Por otro lado, Digiware realiza pruebas psicológicas y pruebas técnicas que abarcan factores propios de la personalidad de los aspirantes y conocimientos específicos de temas relacionados con el cargo (cabe aclarar, de paso, que este tipo de pruebas también son utilizadas en la Javeriana y en Astellas).

**Figura 2:** *Uso de herramientas para el proceso de reclutamiento y selección de personal*



### 3.1.4. Contenido de las ofertas laborales

El contenido de las ofertas laborales es muy similar en la Pontificia Universidad Javeriana (Imagen 1 y 2, ANEXO), Andrés Carne de Res (Imagen 3 y 4, ANEXO) y Digiware (Imagen 5 y 6, ANEXO), aunque esta última organización lo hace de manera más detallada y explícita. Las tres ofertas laborales inician con el título o el nombre del cargo y continúan con los requisitos propios del cargo (como la formación profesional, los conocimientos específicos, el nivel de inglés y las habilidades y competencias requeridas).

Posteriormente, se da una introducción a la empresa y una descripción del cargo en la que se hacen explícitas las funciones y los objetivos del mismo. Así terminan las ofertas laborales en el caso de la Javeriana y Digiware, mientras que en Andrés finalizan con la información para la primera entrevista personal, haciendo explícita la fecha, hora, lugar y documentación requerida para ese primer encuentro.

Por otro lado, en Astellas manejan dos tipos de ofertas laborales: la inicial, que es propuesta por el headhunter de acuerdo a lo solicitado por la organización; y la final, que es hecha directamente por Astellas y es entregada únicamente a la terna elegida al final del proceso. La inicial es parecida a las otras tres empresas nombradas anteriormente, pues contempla título, cargo, objetivos, funciones, competencias y requisitos. Por su parte, la oferta laboral final es mucho más específica y contiene información confidencial de la organización, como compensación, salarios, bonos, incentivos y demás beneficios.

En la imagen 1 y 2 (ANEXO) podemos observar dos ofertas de la Pontificia Universidad Javeriana. La primera fue publicada en la página web Elemplo.com y es una oferta muy completa, que permite al aspirante tener una idea detallada de la organización, el puesto de trabajo, las funciones, los objetivos y los requisitos para poder aplicar a dicha oferta, así como los datos y documentos que debe remitir a la institución para iniciar el proceso. Esta oferta concuerda exactamente con el contenido descrito por la trabajadora de recursos humanos entrevistada. La segunda es una oferta publicada en la página web oficial de la Pontificia Universidad Javeriana y va dirigida específicamente para empleados actuales de la organización. Esta oferta no concuerda con el contenido descrito por la trabajadora, pues, a pesar de que inicia con el título y una pequeña descripción del puesto de trabajo, no hace explícitas las competencias, habilidades y el título profesional que debe tener la persona para poder participar del proceso.

Las imágenes 3 y 4 (ANEXO) corresponden a dos ofertas laborales de Andrés Carne de Res. La primera fue publicada en la página de Facebook “Tripulando en el paraíso”, dedicada de manera exclusiva para publicaciones de ofertas laborales. En esta oferta, podemos observar que no existe un título; sin embargo, los demás aspectos descritos por los trabajadores entrevistados sí están contenidos, pues hacen explícitos los requisitos del cargo y los detalles para la primera entrevista. Podemos observar que la oferta laboral incluye una foto de los trabajadores actuales que se encuentran ocupando esos cargos, lo que permite al aspirante hacerse una idea de qué tipo de personas requieren en la organización. La segunda oferta laboral fue publicada en la página web Elemplo.com, es una oferta laboral completa que incluye una amplia descripción del perfil y del cargo; sin embargo, el contenido no concuerda con lo expresado por los trabajadores, pues se centran en la descripción de la oferta y en los requisitos, dejando a un lado toda la información necesaria para asistir a la primera entrevista personal.

Las imágenes 5 y 6 (ANEXO) hacen referencia a dos ofertas laborales diseñadas por Digiware y publicadas en el portal Elemplo.com. En ambas, podemos ver que el nombre de la empresa es confidencial y que el contenido y el formato es similar: inician con un título, continúan con datos generales de la vacante, luego se hace la descripción del cargo incluyendo objetivos y funciones, después sigue con los requisitos para aplicar a la vacante y finaliza con datos complementarios que incluyen formación profesional, tipo de contrato y tiempo de experiencia. Se puede observar que ambas ofertas son similares y que ambas cumplen con el contenido descrito por la trabajadora entrevistada.

### **3.1.5. Información recopilada acerca de los candidatos aspirantes**

En los cuatro casos podemos observar que la información recopilada debe ir de acuerdo con el perfil del cargo solicitado, pues lo que se busca es encontrar la información que compruebe si la persona sí cumple o no con los requisitos establecidos y si tiene las características necesarias para desempeñarse en ese puesto de trabajo. En todos los casos, se analizan las competencias, capacidades, habilidades y experiencias de la persona, así como su esfera familiar, profesional y su trayectoria laboral. Sin embargo, el enfoque en cada organización es distinto. En la Javeriana, la personalidad del aspirante es tan importante como sus habilidades y sus estudios, pues buscan profesionales integrales y capacitados para transmitir conocimientos. En Andrés, por otra parte, quieren encontrar estilos propios; por tanto, se enfocan en la esencia y el espíritu de la persona, prima la forma de ser, las actitudes, aptitudes, el proyecto de vida y las expectativas del candidato. Para Astellas, lo más importante son las experiencias personales y laborales que ha tenido el aspirante dentro del sector farmacéutico, así como los retos, las habilidades desarrolladas y manejo de situaciones laborales difíciles. Finalmente, Digiware busca personas que se adapten al entorno y al clima laboral de la compañía; por tanto, indaga acerca de cuáles son las competencias del aspirante que pueden aportar al cargo y a la compañía, por qué están interesados en trabajar en esa empresa y cómo sería el jefe ideal.

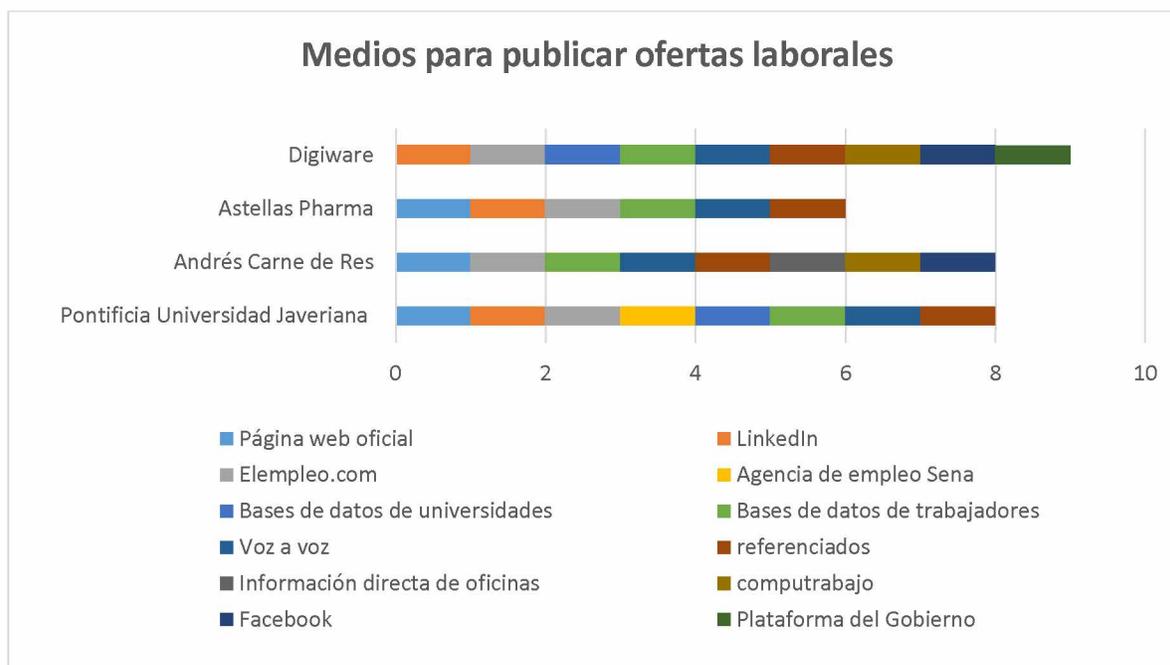
### **3.1.6. Medios de comunicación utilizados para contactar profesionales**

Se puede observar una fuerte tendencia, en las cuatro empresas, por los medios online, las plataformas virtuales y las redes sociales, pues ninguna de las organizaciones estudiadas en campo hacen uso de los medios tradicionales, como publicaciones en el periódico o en revistas, anuncios en radio, pancartas o carteles. Los medios más utilizados son Elemplo.com, LinkedIn, los trabajadores de la organización, los referenciados, el voz a voz, las páginas web oficiales de la empresa y las bases de datos de las distintas

universidades. Podemos observar que Andrés Carne de Res utiliza como medio principal la página en Facebook llamada “Tripulando en el paraíso”; esto ocurre debido a que el público de la oferta son personas jóvenes que invierten gran cantidad de su tiempo navegando en estas redes sociales (es decir, este se convierte en el medio más adecuado para que la información llegue al público deseado). También vemos que Astellas, por hacer parte del sector farmacéutico (que es más bien tradicional), centra sus esfuerzos en encontrar referidos y personas que ya estén en el sector; por tanto, no se le da tanta importancia a los medios que permiten publicaciones masivas, pues ellos ya tienen sus perfiles limitados y no desean viralizar sus publicaciones.

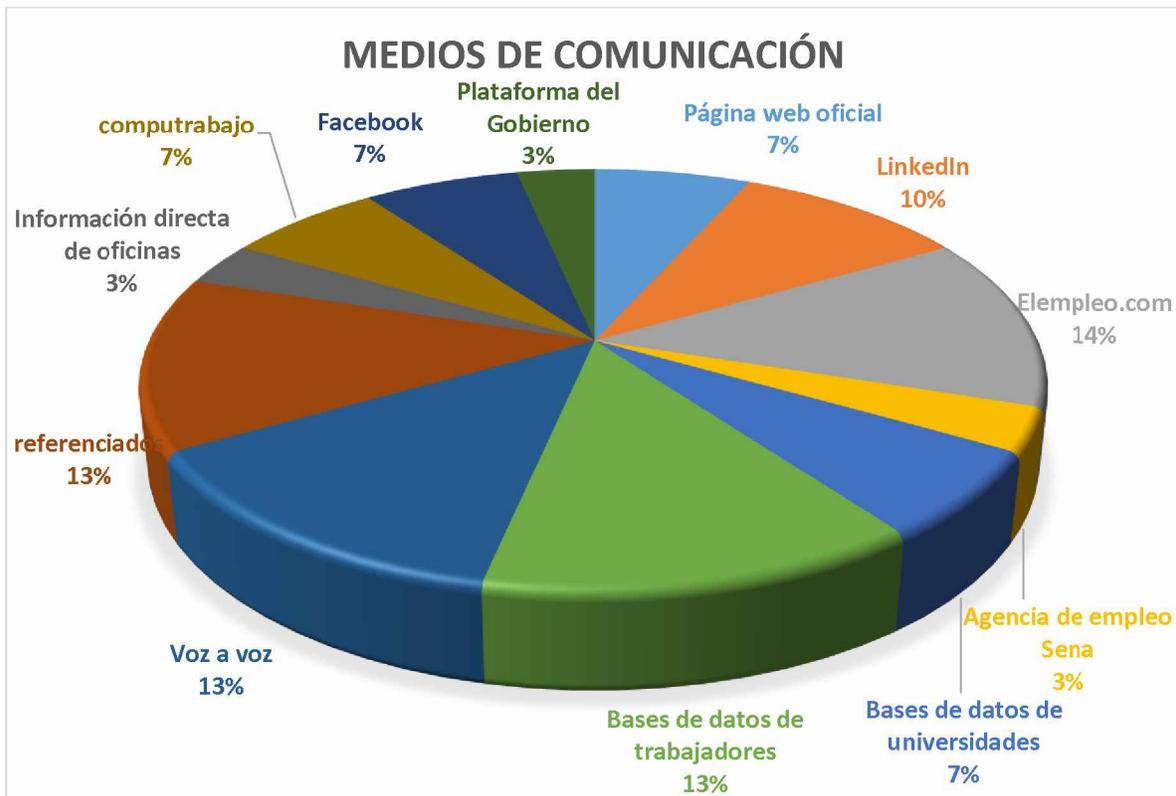
En la figura 3, se pueden observar los distintos medios que utilizan las empresas para publicar las ofertas laborales. Digiware hace uso de nueve medios de comunicación distintos, mientras que Astellas utiliza únicamente seis medios de comunicación (y solo tres de ellos son medios online). Esto se debe, principalmente, a la cultura tradicional en la que se desenvuelve el sector farmacéutico y al hecho de que la empresa generalmente contacta a sus trabajadores haciéndoles ofertas de manera personal, pues son profesionales que ya se encuentran trabajando en el sector. Por otro lado, podemos observar que Andrés Carne de Res hace uso frecuente de medios online, pues consideran que estas son herramientas importantes que facilitan el proceso de reclutamiento y selección de personal en la compañía.

**Figura 3:** Medios empleados por las empresas estudiadas para la publicación de ofertas laborales



La figura 4 nos permite observar el uso que le están dando las empresas estudiadas a los distintos medios de comunicación. Se puede concluir que los medios más utilizados son Eempleo.com, las bases de datos de los trabajadores, el voz a voz y los referenciados, pues marcan un patrón que encontramos en las cuatro empresas. Sin embargo, tres de las cuatro empresas estudiadas hacen uso de la red laboral LinkedIn, lo que indica que las redes sociales (especialmente las laborales) están teniendo un alto impacto en las organizaciones y cada vez está aumentando el uso de las mismas para facilitar procesos como el reclutamiento y selección. Adicionalmente, Computrabajo y Facebook también son medios utilizados por las organizaciones, con el objetivo de llegar a los aspirantes. Estos medios, especialmente, permiten acceder a una gran cantidad de perfiles y a divulgar ofertas laborales masivas.

*Figura 4: Utilización de medios de comunicación por parte de las empresas estudiadas*



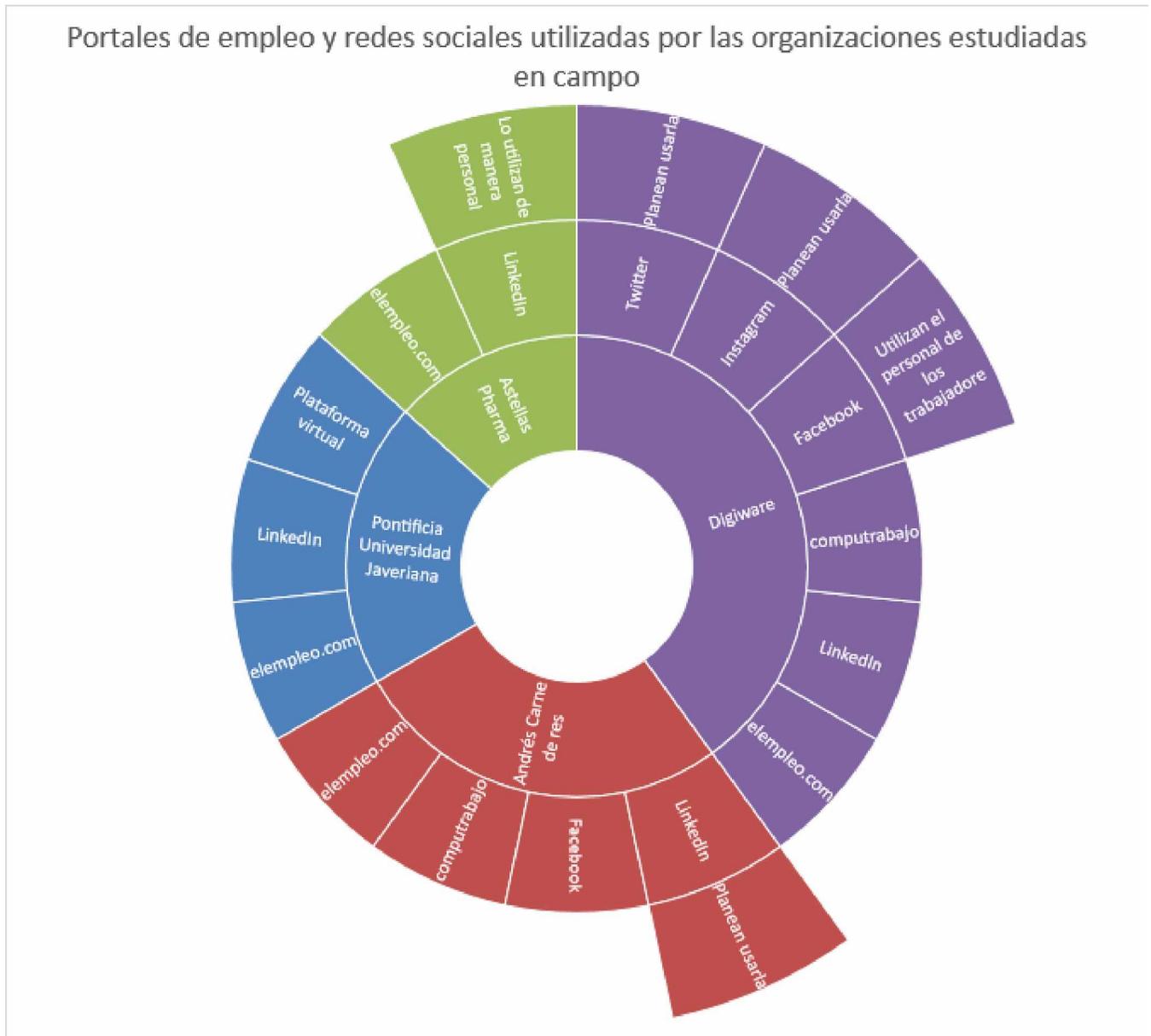
### 3.1.7. Portales de empleo y redes sociales utilizadas

La Pontificia Universidad Javeriana y Astellas Pharma son organizaciones que, a pesar de reconocer los beneficios de las redes sociales, hacen uso de tales herramientas de manera muy restringida. Como ejemplo, en la Javeriana no utilizan redes sociales generalistas como Facebook, Twitter o Instagram debido a las

políticas de la universidad y de la unidad de gestión humana. Astellas tampoco utiliza estas redes sociales, pues considera que su sector es demasiado formal y que hacer uso de las redes sociales personales es ir más allá de la privacidad de los aspirantes. Por su parte, Andrés Carne de Res y Digiware son empresas modernas, que se destacan por ser altamente innovadoras: la mayoría de los trabajadores son personas jóvenes y la cultura organizacional es mucho más informal. Estas empresas hacen uso constante de una gran variedad de redes sociales y plataformas virtuales; adicionalmente, consideran importantes (o planean entrar) a las diversas redes o plataformas que no utilizan actualmente.

La figura 5 nos muestra claramente cuáles son las redes sociales y portales de empleo utilizadas por las 4 empresas estudiadas; adicionalmente, nos da una idea para saber de qué manera las utilizan y cuáles son las que planean emplear en el futuro. Se hace evidente que la empresa Digiware es la más interesada en hacer uso de medios online y redes sociales; incluso, incluyen los perfiles personales de los trabajadores del área de recursos humanos para hacer publicaciones de ofertas laborales. Asimismo, podemos ver que el patrón en cuanto a redes sociales y portales de empleo web se centra en LinkedIn, Elemplo.com y Computrabajo, mientras que las demás redes sociales generalistas, como Facebook, Instagram y Twitter, generan menor utilidad y efectividad en el proceso de reclutamiento y selección de personal (por ello, las empresas se encuentran menos interesadas en hacer uso de estas).

**Figura 5: Redes sociales y portales de empleo utilizados por las organizaciones estudiadas**



### 3.1.8. Tipos de ofertas y cargos para los que se utilizan las redes sociales y los portales de empleo

La Pontificia Universidad Javeriana es la única empresa de las cuatro estudiadas que utiliza los mismos medios de comunicación para todos los cargos ofertados, sin importar si son para auxiliares, administrativos, coordinadores o profesionales. Esto indica que sus ofertas laborales no son tan segmentadas, a pesar de que ir dirigidas a perfiles específicos; es decir, esperan que las ofertas sean vistas

por una gran cantidad de personas y que el mismo público evalúe si cumple o no con los requisitos antes de aplicar o enviar su hoja de vida.

En cuanto a la plataforma web Computrabajo, podemos observar que Andrés Carne de Res y Digiware hacen uso de esta para llegar a los cargos operativos o auxiliares no profesionales, mientras que Elemplo.com es utilizado con el fin de contactar a todo tipo de perfiles, especialmente profesionales y profesionales especializados. En Astellas, por su parte, consideran que Elemplo.com no funciona para contactar a profesionales, sino que, al igual que Computrabajo, sirve para llegar a perfiles adecuados a cargos operativos y masivos. En Astellas también consideran que LinkedIn puede ser utilizado para todo tipo de perfiles, desde directores hasta asistentes no profesionales; mientras que en Digiware piensan que LinkedIn es adecuado para contactar personas exclusivamente de nivel gerencial, con perfiles altamente capacitados. Finalmente, Andrés Carne de Res hace uso de una página en Facebook exclusiva para cargos operativos (especialmente meseros(as) y casenteras), pues reconocen que es una plataforma que acerca a la juventud y a los estudiantes —precisamente, los perfiles requeridos para los cargos operativos—.

En las imágenes 1 y 2 (ANEXO), podemos observar cómo la Javeriana utiliza los medios de comunicación sin tener en cuenta el tipo de cargo que están ofertando; en este caso, vemos, tanto Elemplo.com como la página web oficial de la Universidad, publicando perfiles profesionales para docencia y especializados para directores de carrera. En la imagen 3 (ANEXO), vemos cómo el restaurante Andrés hace uso de su Facebook para llegar a jóvenes que puedan hacer parte de los cargos operativos; en este caso, meseras y meseros. Sin embargo, la imagen 4 (ANEXO) es una oferta publicada en el portal web Elemplo.com dirigida a reclutar meseros y meseras, lo que no concuerda con lo descrito por el trabajador en la entrevista, pues él afirmó que este portal es utilizado para cargos profesionales y profesionales especializados. Finalmente, en la imagen 5 y 6 (ANEXOS), podemos observar dos publicaciones de ofertas laborales realizadas en Elemplo.com: una de ellas es dirigida, como dijo el profesional entrevistado, para un perfil de profesional o profesional especializado; mientras que la otra está dirigida a un estudiante de contaduría para cargo de asistente de nómina, lo que no concuerda con la idea de que esta plataforma sirve para cargos especialmente profesionales.

### **3.1.9. Contenido analizado en las redes sociales de los aspirantes**

Tanto la Pontificia Universidad Javeriana como Andrés Carne de Res hacen uso de las distintas redes sociales con el objetivo de publicar las ofertas laborales y que estas lleguen a gran cantidad de personas; sin embargo, no ingresan a los perfiles de los usuarios, ni estos influyen dentro del proceso de selección de

personal. La Javeriana considera que entrar a los perfiles de los trabajadores es violar la privacidad de los mismos; en Andrés consideran que esto es innecesario, ya que son muchas personas las que comentan o ven las publicaciones. Por ello, solamente ingresan a mirar los perfiles de personas que comentan constantemente en muchas publicaciones o que hacen comentarios mal intencionados, pero más con la intención de hacerse una idea de quién es la persona detrás de los comentarios.

En Astellas, debido a que las ofertas que se hacen a través de redes sociales se realizan de manera personal y específica, filtran los perfiles por la industria o por los cargos que desempeñan o han desempeñado a lo largo de su vida laboral. Asimismo, en la empresa analizan si los candidatos tienen contactos en común o personas a quien se les pueda solicitar referencias; consideran que los aspirantes deben tener fotos profesionales para que generen confianza, así como todos sus datos personales (incluso teléfono), para que sea contactado por ese medio; y valoran ampliamente que la información del perfil esté actualizada.

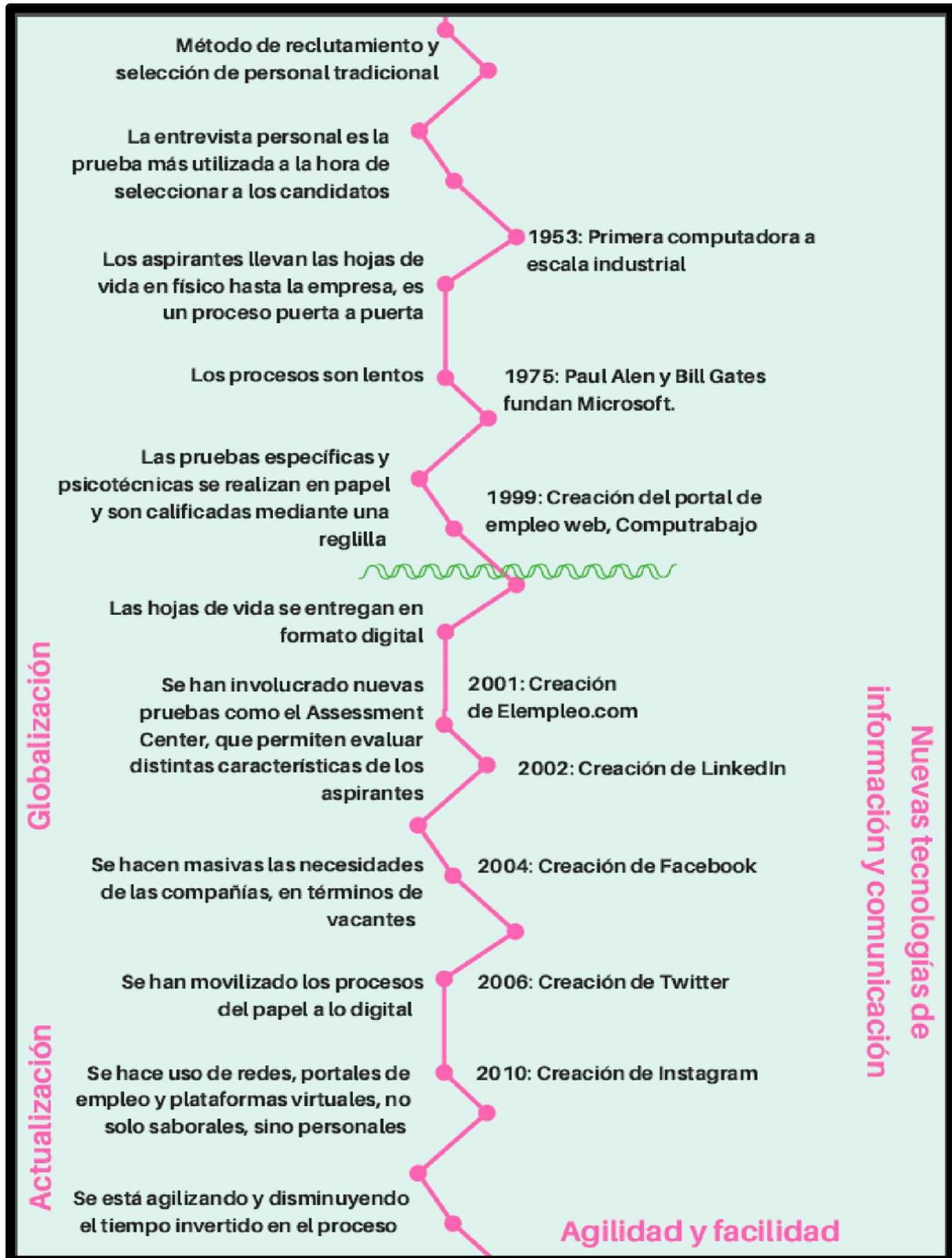
Este proceso realizado de análisis de la información y contenido de las redes de los aspirantes es muy similar al que se lleva a cabo en Digiware, a pesar de que ellos no envían las ofertas de manera personal, sino que acceden a los perfiles de las personas que comentan en las ofertas laborales, centrándose en la ortografía del aspirante y en aspectos como la formación académica y la experiencia.

### **3.1.10. Cambios ocurridos en el proceso de reclutamiento y selección de personal**

Los trabajadores de las cuatro empresas estudiadas afirmaron que ha habido un cambio importante en la forma en que se realiza el proceso de reclutamiento y selección de personal en todas las empresas del mundo entero. Este cambio radica, principalmente, en la inclusión de las nuevas tecnologías de comunicación e información y en el paso de lo físico a lo digital. Anteriormente, el proceso utilizado era el tradicional, que iniciaba con las publicaciones de ofertas en el periódico y la radio, para que luego los interesados se acercaran directamente a la empresa a dejar su hoja de vida; finalmente, se realizaban las pruebas en papel y las entrevistas correspondientes. En la actualidad, por el contrario, todos los procesos se dan a través de internet y medios digitales: se publican las ofertas en redes sociales y portales de empleo y las personas envían sus hojas de vida por plataformas y correo electrónico; finalmente, las pruebas son en línea y las entrevistas, en ocasiones, son por vídeo.

A continuación, se presentará una línea de tiempo que incluye todos los cambios expuestos por los trabajadores entrevistados, unidos con diferentes aspectos del marco teórico presentado anteriormente.

Figura 6: Línea del tiempo sobre los cambios en el proceso de reclutamiento y selección de personal.



**Tabla 4**

*Ventajas y desventajas de hacer uso de medios Online en el proceso de reclutamiento y selección de personal*

<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
<b>Cantidad:</b> Las organizaciones pueden acceder a un mayor número de hojas de vida	<b>Calidad:</b> Los aspirantes aplican y envían sus hojas de vida sin revisar el perfil del cargo, no tienen en cuenta si realmente se ajustan a los requerimientos específicos del cargo
<b>Facilidad:</b> Las redes sociales, los portales de empleo y las herramientas online han facilitado el trabajo para el área de recursos humanos.	<b>Inconsistencia:</b> Se reciben grandes cantidades de hojas de vida, sin embargo, estas no cumplen con los perfiles requeridos.
<b>Protección del medio ambiente:</b> Con la digitalización se está contribuyendo al planeta con la reducción del uso de hojas de papel.	<b>Restricciones:</b> Las plataformas online y las redes sociales aun no abarcan a toda la población colombiana, pues excluyen personas de cierta edad en adelante, personas que no saben manejar la tecnología o que no tienen acceso a internet o a un computador, que muchas veces son buenos trabajadores, idóneos y capacitados.
<b>Tiempo:</b> Oportunidad de alcanzar más personas en un menor periodo de tiempo.	<b>Comunicación:</b> Existe gran distorsión de la información
<b>Fácil acceso:</b> Los candidatos pueden acceder a las organizaciones mediante el internet y pueden enviar sus hojas de vida por correo electrónico	<b>Uso incorrecto:</b> Los aspirantes tienen acceso al correo electrónico y al teléfono de la organización y pueden hacer uso de estos de manera excesiva e inapropiada

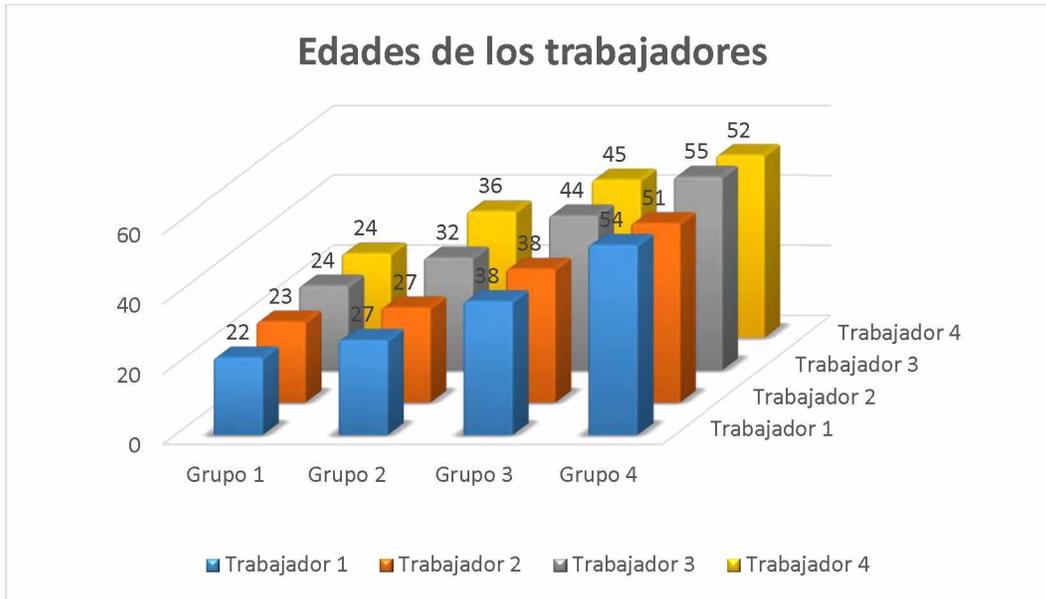
<b>Globalización:</b> La comunicación puede ser a nivel nacional o mundial	
<b>Ahorro:</b> Los medios online y redes sociales permiten ahorrar dinero tanto para los empleados como para las empresas	
<b>Comunicación:</b> Las redes sociales facilitan la comunicación y la posibilidad de replicar el contenido.	
<b>Información:</b> Existe facilidad para ver el mercado laboral, comprendiendo las tendencias	
<b>Rapidez y facilidad:</b> El contacto con los aspirantes y sus referencias es fácil y rápido	

**3.2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS EN FUNCIÓN DE LOS TRABAJADORES ENTREVISTADOS**

Luego de realizar las entrevistas a los 16 trabajadores (en edades de 18 a 55 años de edad), encontramos que las 16 personas encuestadas se encuentran trabajando actualmente en una organización y han hecho parte del proceso de reclutamiento y selección de personal en alguna empresa como candidatos. Ellos narran sus experiencias más allá del proceso en la organización en la que trabajan actualmente; más bien, hacen

un barrido general de todas las veces en las que han participado en el proceso de reclutamiento y selección de personal a lo largo de sus trayectorias profesionales.

*Figura 7: Edades de los trabajadores.*



En la figura 7, podemos observar que los grupos de edades de trabajadores van en orden ascendente y que todos corresponden al rango de edad adecuado.

*Figura 8: Nivel de estudio de los trabajadores encuestados.*

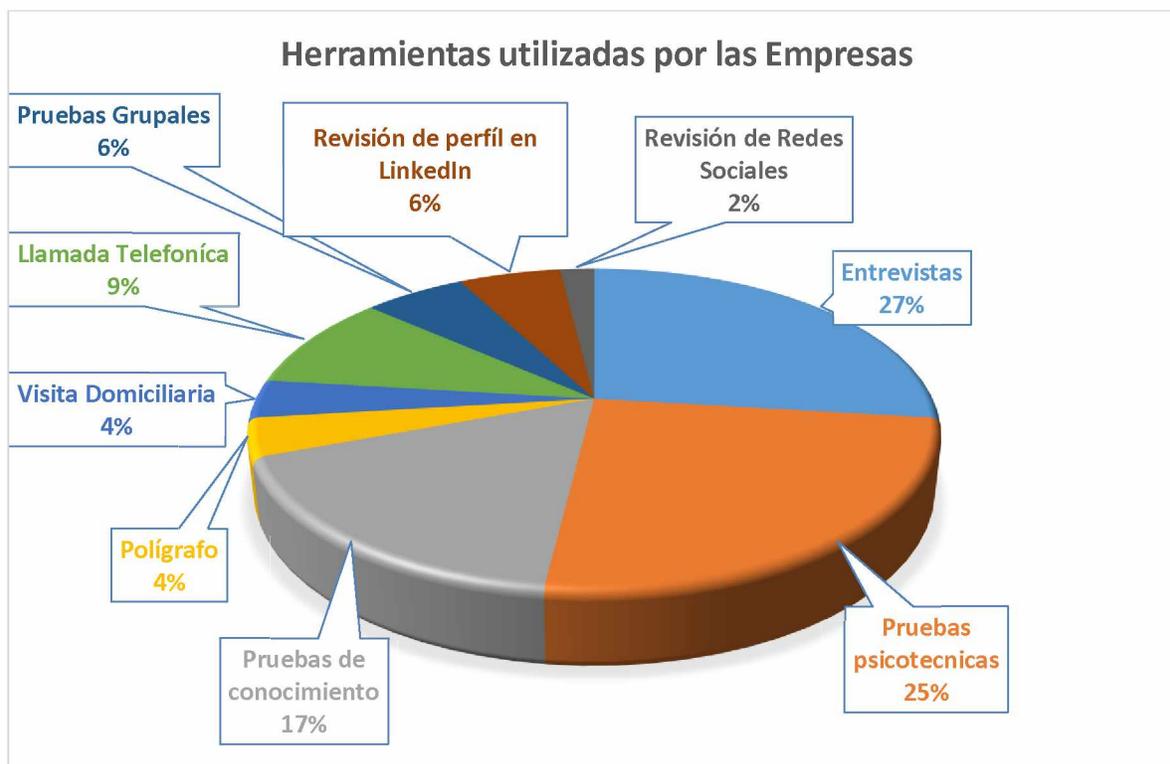


En la figura 8, podemos observar que la mayoría de los trabajadores son profesionales y tienen estudios de postgrado y solo el 25% se encuentra, actualmente, terminando el pregrado (además, están ubicados en los primeros dos rangos de edades).

Al indagar acerca del proceso utilizado por las organizaciones durante el reclutamiento y selección de personal, todos los trabajadores respondieron de manera similar, exceptuando los que han participado en los cargos de función pública. Los trabajadores narraron que el proceso inicia cuando ven una convocatoria y consideran que su perfil se adapta a esta; entonces, envían la hoja de vida generalmente a través de internet o alguna plataforma o portal web. Luego, la organización hace una revisión de las hojas de vida y, si cumplen con los requisitos mínimos, son contactados e informados acerca de la oferta (e indagan si ellos están realmente interesados y cuál es su disposición de tiempo). Posteriormente, les hacen pruebas psicotécnicas, algunas veces pruebas de conocimientos específicos, después entrevista con recursos humanos. Por último, finalizan con entrevista directa con el jefe del área en la que van a trabajar: es allí donde el jefe toma la decisión y quedan contratados. Podemos observar que este proceso es muy similar al descrito por las organizaciones estudiadas.

Los trabajadores que han participado en el proceso de reclutamiento y selección para cargos del gobierno expresaron que este proceso es bastante demorado y puede tardar varios meses, el proceso se realiza por intermedio de la Comisión Nacional del Servicio Civil, en donde a través de la página web publican los diferentes cargos o convocatorias; entonces, los aspirantes cargan la hoja de vida a la plataforma y se registran. Luego, son citados a pruebas de competencias básicas, pruebas de conocimientos y pruebas comportamentales; después, se elige a la persona que obtenga los mejores puntajes.

**Figura 9:** Herramientas utilizadas por las empresas



En la figura 9, se encuentra que, al igual que en el estudio realizado a las empresas, la entrevista personal y las pruebas psicotécnicas son las herramientas más utilizadas por las organizaciones durante el proceso de reclutamiento y selección de personal. Adicionalmente, podemos observar que la revisión de redes sociales generalistas y laborales, a pesar de que aún no tiene una alta representatividad en la gráfica, es cada vez más común en las organizaciones y es una tendencia a la que tanto las empresas como los candidatos se han adaptado rápidamente.

En la pregunta acerca del contenido de las ofertas laborales que los trabajadores han visto, la mayoría describieron una oferta similar a las que realiza la Pontificia Universidad Javeriana y Digiware. Estas inician con un título que es el cargo, luego descripción del mismo, funciones a desempeñar, requisitos académicos y experiencia —en ocasiones, dicen el nombre de la organización y el salario; otras veces, no—

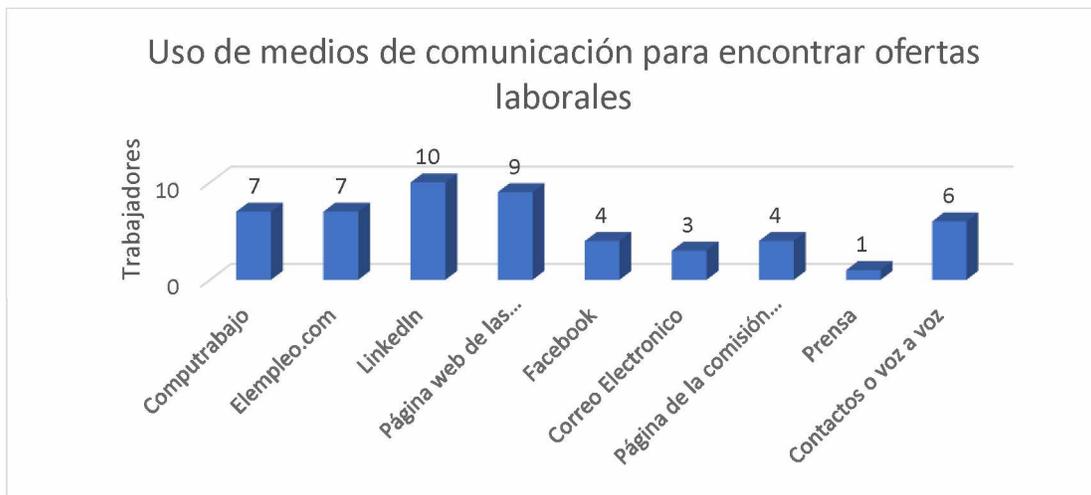
En cuanto a la información que deben proporcionar los trabajadores cuando son aspirantes a un empleo, los 16 coinciden en que deben dar información detallada acerca de tres ámbitos diferentes de la vida de cada persona: laboral, académico y personal. El nivel de detalle de la información que se dé en cada uno de estos ámbitos depende directamente de los requerimientos y las necesidades de la organización. Por ejemplo, si

el puesto requiere que el trabajador viaje constantemente, la compañía va a asegurarse de que no tenga niños pequeños ni responsabilidades importantes que le impidan viajar con frecuencia. Podemos observar que la respuesta a esta pregunta fue muy similar a la dada por las cuatro empresas estudiadas, pues todas afirmaron que buscan analizar la vida laboral, académica y personal de cada uno de los aspirantes a los puestos de trabajo.

Por otra parte, para analizar cuáles son los medios de comunicación utilizados por los 16 trabajadores entrevistados, podemos remitirnos a la figura 10. Se puede observar que LinkedIn, la página web de las organizaciones, Computrabajo y Eempleo.com son los medios más frecuentes, lo que evidencia una fuerte tendencia de las personas al uso de las plataformas web y de las nuevas tecnologías de información y comunicación —pues encuentran en ellas una gran facilidad para encontrar rápidamente ofertas laborales y ven estos como medios efectivos para informarse y contactarse con las organizaciones—. También podemos observar que la prensa es el medio de comunicación menos utilizado actualmente por las personas para encontrar ofertas laborales. Esto confirma el cambio que ha venido ocurriendo en el proceso de reclutamiento y selección, pues antiguamente este era el medio de comunicación de mayor relevancia y efectividad para las personas a la hora de buscar empleo.

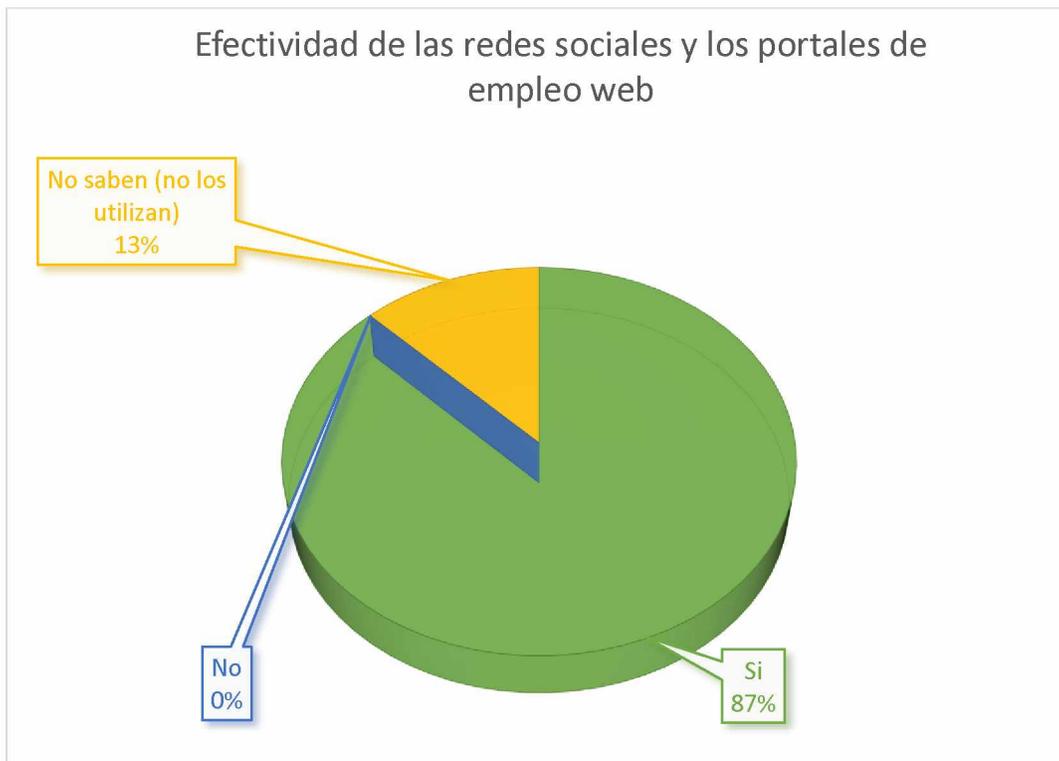
Adicionalmente, encontramos que las personas entre los 18 y los 40 años de edad son quienes más hacen uso de las redes sociales laborales y de los portales de empleo web, pues saben cómo utilizarlos y quieren mantenerse a la vanguardia en las nuevas tendencias en todos los aspectos de la vida. No obstante, podemos ver que las personas mayores también se están adaptando poco a poco a estas nuevas tecnologías e intentan utilizar estos medios, pues reconocen las ventajas de los mismos.

**Figura 10:** *Uso de medios de comunicación para hallar ofertas laborales*



Uno de los aspectos más importantes que este análisis planeaba abordar tiene que ver con la efectividad del uso de los medios online o digitales en el proceso de reclutamiento y selección de personal. En la figura 11, se evidencia de manera clara que los trabajadores sí consideran que estos medios son realmente efectivos y que encuentran muchas ventajas en la utilización de los mismos: 14 de los 16 entrevistados afirmaron que estos medios son efectivos, que ellos mismos o personas conocidas han podido encontrar trabajo a través de redes sociales y portales web, agilizando el proceso y facilitando la comunicación. También afirman que, en la actualidad, es completamente necesario tener presencia en la web, pues es ahí donde están las ofertas laborales y las organizaciones buscando a sus trabajadores. Vale la pena resaltar que las dos personas que no respondieron que estos medios son efectivos tampoco sugirieron que no lo son; simplemente, manifestaron desconocimiento pues nunca los han utilizado.

*Figura 11: Efectividad de las redes sociales y los portales de empleo.*



Finalmente, las 16 personas entrevistadas afirman que la forma en que las organizaciones realizan su proceso de reclutamiento y selección de personal ha cambiado notablemente, debido al entorno dinámico actual, a la globalización y a la inclusión de las nuevas tecnologías de información y de comunicación. El proceso es cada vez más eficiente, las organizaciones pueden acceder a gran cantidad de hojas de vida en

un menor tiempo y los trabajadores pueden encontrar más oportunidades laborales a las que aplicar de acuerdo a su perfil personal, ahorrando tiempo y dinero.

### Tablas 5 y 6

*Presupuesto de la investigación; cronograma de la investigación*

<b>Rubro</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor unidad</b>	<b>Total</b>
<b>Equipo</b>	Computador	1 unidad	2'699.000	2'699.000
	Grabadora	1 unidad	189.900	189.900
	Cámara fotográfica y de video	1 unidad	1'599.000	1'599.000
<b>Materiales</b>	Libros	9 unidades	35.000	315.000
	Fotocopias	800 unidades	50	40.000
	Impresiones	300 unidades	200	60.000
	Memoria USB	1 unidad	43.000	43.000
	Esferos	2 unidades	2.000	4.000
<b>Transporte</b>	Buses y taxis	20 recorridos	4.000	80.000
<b>Total</b>	-	-	-	5'029.900
<b>Imprevistos</b>	-	-	-	502.990
<b>Total neto</b>	-	-	-	5'532.890



<p>Trabajo de campo/ desarrollo de la investigación social</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elegir el tipo de metodología a utilizar</li> <li>- Identificar los instrumentos y técnicas que se van a trabajar</li> <li>- Identificar las variables que se quieren investigar por medio de los instrumentos y herramientas</li> <li>- Redactar los cuestionarios o formatos del instrumento</li> <li>- Realizar la recolección de datos</li> <li>- Realizar un informe de la etapa de trabajo de campo</li> </ul>																
<p>Sistematización</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transcribir las entrevistas</li> <li>- Realizar un informe de esta etapa</li> </ul>																
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analizar los resultados arrojados por las encuestas y entrevistas</li> <li>- Redactar un apartado con todos los hallazgos</li> </ul>																

<p>Análisis de información y resultados</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analizar los resultados y compararlos entre si</li> <li>- Plantear las conclusiones</li> <li>- Plantear las recomendaciones</li> <li>- Realizar un informe de la etapa resultados</li> </ul>																
<p>Presentación</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar las correcciones pertinentes</li> <li>- Analizar si se cumplieron todos los objetivos planteados</li> <li>- Verificar la bibliografía</li> <li>- Realizar la entrega completa incluyendo portada, índice y demás documentos que deban ser entregados a la facultad</li> <li>- Preparar la sustentación final</li> </ul>																

## CONCLUSIONES

El presente trabajo de grado, como ya hemos mencionado, tiene como objetivo analizar cómo es el proceso de reclutamiento y selección de personal en las empresas tras la llegada de las nuevas tecnologías de información y comunicación. Luego de comprender los conceptos teóricos relacionados con el tema y de estudiar 4 organizaciones de distintos sectores y 16 trabajadores de varios rangos de edades, podemos extraer varias conclusiones:

- El proceso de reclutamiento y selección de personal que realizan las organizaciones ha presentado un gran cambio debido al entorno dinámico actual, la globalización y la inclusión de las nuevas tecnologías de información y comunicación, como portales de empleo web y redes sociales generalistas y laborales.
- El punto de quiebre, que separó la historia del proceso de reclutamiento y selección de personal tradicional del reclutamiento 2.0 o el permeado por las nuevas tecnologías, fue en 1999 con la creación del portal de empleo web Computrabajo. A partir de ahí, año tras año se han venido creando una serie de redes sociales y plataformas virtuales a las que las organizaciones y los trabajadores se han adaptado rápidamente.
- Los medios de comunicación más utilizados por las organizaciones para contactar profesionales y ofertar vacantes son Empleo.com, las bases de datos de los trabajadores, LinkedIn, el voz a voz y los referenciados; todos estos medios son utilizados por el 100% de las organizaciones estudiadas. Esto implica que los medios online están teniendo un alto impacto, aunque la transmisión de información de manera personal sigue siendo relevante.
- El patrón en cuanto a redes sociales y portales de empleo web se centra en Empleo.com, con un porcentaje de uso del 100%. A este siguen LinkedIn, con el 75%, y Computrabajo, con el 50%. Mientras tanto, las demás redes sociales generalistas, como Facebook, Instagram y Twitter, generan menor utilidad y efectividad en el proceso de reclutamiento y selección de personal; por tanto, las empresas se encuentran menos interesadas en hacer uso de estas.

- El uso de las redes sociales y los portales de empleo dependen, en gran medida, del sector industrial en el que se desenvuelve la empresa y del tipo de organización que es. Esto se debe a que la utilidad de las redes sociales varía dependiendo de si la organización es tradicional y de tipo piramidal, o de si es más bien moderna y con estructura de carácter orgánico. Las primeras utilizan menos redes sociales y lo hacen de manera personalizada, evitando así ofertas laborales masivas.
- A pesar de que Computrabajo, Elemplo.com y LinkedIn son portales y redes sociales laborales creadas con el objetivo de generar un vínculo entre los trabajadores y las organizaciones, estos no son utilizados de la misma manera por las empresas. Computrabajo sirve para llegar a los cargos operativos o auxiliares no profesionales; Elemplo.com es utilizado con el fin de contactar a perfiles profesionales y profesionales especializados; finalmente, LinkedIn puede ser utilizado para todo tipo de cargos, pero tiene un enfoque de nivel gerencial y cuenta con perfiles altamente capacitados.
- La herramienta más utilizada por las organizaciones, con un porcentaje de uso de 28.56% frente a las demás herramientas, es la entrevista personal (que puede ser con recursos humanos o con el jefe directo), toda vez que permite obtener información personal, familiar, académica, laboral y actitudinal de los trabajadores. Esta herramienta es la más popular y una de las más efectivas no solo en el reclutamiento 2.0 actual, sino también en el proceso tradicional ejecutado por las empresas muchos años atrás.
- El formato y contenido de las ofertas laborales es muy similar en todas las organizaciones: inician con un título, seguido de los requisitos propios del cargo, la introducción a la organización, la descripción del puesto y, en ocasiones, el salario y horario laboral. Esto permite que el aspirante tenga una idea clara de cuál es el cargo que se dispone a desempeñar.
- La información recopilada por las organizaciones con respecto al aspirante varía de acuerdo con el perfil del cargo solicitado, pues lo que buscan es encontrar la información que compruebe si la persona cumple o no con los requisitos establecidos y si tiene las características necesarias para desempeñarse en ese puesto de trabajo. En todos los casos, se analiza su esfera familiar, profesional y su trayectoria laboral.

- El 75% de las empresas estudiadas hacen uso de la red laboral LinkedIn, lo que indica que las redes sociales, especialmente las laborales, están teniendo un alto impacto en las organizaciones y cada vez está aumentando el uso de las mismas para facilitar procesos como el reclutamiento y selección. Adicionalmente, Computrabajo y Facebook también son medios utilizados por las organizaciones con el objetivo de llegar a los aspirantes.
- Actualmente, algunas organizaciones, durante su proceso de reclutamiento y selección de personal, analizan las redes sociales de los aspirantes con el fin de corroborar la información de las hojas de vida, identificar si tienen contactos en común y darse una idea de cómo es el candidato en los distintos aspectos de la vida personal, laboral y académica. Sin embargo, otras organizaciones consideran que este proceso es innecesario y que ingresar a estudiar los perfiles personales es violar la privacidad de los mismos.
- Para el 75% de las organizaciones estudiadas, la ventaja principal de hacer uso de los medios online en el proceso de reclutamiento y selección de personal es con respecto a la cantidad, pues pueden acceder a un mayor número de hojas de vida en poco tiempo. Sin embargo, existe una gran desventaja en cuanto a calidad, pues los aspirantes envían sus hojas de vida sin revisar el perfil del cargo y no tienen en cuenta si realmente se ajustan a los requerimientos específicos.
- El 87% de las personas estudiadas reconocen la efectividad de los medios online, pues la gran mayoría han conseguido o conocen a alguien que accedió a un puesto de trabajo a través de los portales de empleo web y de las redes sociales generalistas o laborales.
- LinkedIn (utilizado por el 62.5% de las personas entrevistadas), la página web de las organizaciones (utilizada por el 56.2%), Computrabajo y Eempleo.com (utilizados por el 43.7%) son los medios más empleados por los trabajadores, lo que evidencia una fuerte tendencia de las personas al uso de las plataformas web y de las nuevas tecnologías de información y comunicación. Esto se debe a que, en ellas, encuentran gran facilidad para hallar rápidamente ofertas laborales y ven estos como medios efectivos para informarse y contactarse con las organizaciones.
- Las personas entre los 18 y los 40 años de edad son quienes más hacen uso de las redes sociales laborales y de los portales de empleo web. No obstante, las personas mayores también se están adaptando poco a poco a estas nuevas tecnologías e intentan utilizarlas, pues reconocen las ventajas de las mismas.

- Los trabajadores consideran que, actualmente, el proceso de reclutamiento y selección de personal es mucho más eficiente, pues pueden acceder a gran cantidad de ofertas laborales en poco tiempo y de manera sencilla; incluso, tienen la posibilidad de acceder a propuestas en otras ciudades o países.
- Las personas, incluyendo a quienes aún no hacen uso de las redes sociales, los portales de empleo virtuales y las tecnologías de información y comunicación, reconocen la importancia de estos medios. Asimismo, consideran que tener presencia virtual abre grandes oportunidades laborales y personales.

## **Recomendaciones**

En el entorno dinámico actual, en el que las tecnologías de información y de comunicación han permeado todos los aspectos de la vida de las personas, es necesario que los trabajadores se adapten a estos nuevos medios y los utilicen de la mejor manera con el fin de aprovechar sus ventajas. Todas las personas, sin distinción de profesión o cargo al que aspiran, deberían tener presencia virtual (especialmente en las plataformas, redes sociales o portales de empleo), pues es ahí donde se está moviendo actualmente el mercado laboral y donde se encuentran las oportunidades de trabajo, no solo a nivel local sino mundial. Adicionalmente, pertenecer a estos sitios virtuales puede traer múltiples beneficios relacionados con la creación de contactos virtuales laborales, la cercanía con empresas de distintos sectores y la actualización en temas académicos y profesionales de acuerdo al interés individual del trabajador. En mi opinión, incluso las personas de edades avanzadas que estén interesadas en el ámbito laboral deben hacer uso de los portales de empleo y redes sociales laborales, pues estas ofrecen oportunidades sin distinción demográfica como sexo o edad.

Las organizaciones, por su parte, deben mantenerse a la vanguardia en todos los aspectos y deben destacarse por su constante innovación y adaptación a los entornos colaborativos actuales que se encuentran permeados de las nuevas tecnologías de información y comunicación. Por tanto, recomiendo a las organizaciones que hagan uso de los medios virtuales en los diferentes procesos que llevan a cabo, especialmente en el reclutamiento y selección de personal, pues estos ofrecen la oportunidad de publicar ofertas laborales de alto alcance que permiten obtener una gran cantidad de hojas de vida en un tiempo reducido. De esta forma, puede evaluarse entre un número mayor de candidatos y seleccionar al más idóneo o quien mejor cumpla las necesidades de la organización. No obstante, la selección de los medios virtuales,

las plataformas web, los portales de empleo y las redes sociales a utilizar deben ser evaluados de acuerdo a las características de la empresa, el clima laboral y los objetivos organizacionales.

Para finalizar, tener presencia virtual es algo que favorecerá tanto a los candidatos o trabajadores que se encuentren en búsqueda de ofertas laborales como a las organizaciones de los distintos sectores industriales. Sin embargo, la forma de uso de los distintos portales de empleo y redes sociales, y el contenido publicado en cada uno de estos medios, debe ser objeto de análisis detallado, pues en ocasiones la información puede ser errónea o inadecuada y perjudicar a la organización o al candidato.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adaro, P. A. (2013). Investigación sobre utilización de nuevas tecnologías para selección de personal ¿Qué herramientas usarías? ¿Cómo? Recuperado de <http://issuu.com/patoadaro2002/docs/patoadaro2002>.
- Arboledas, J. R. (2011). Desafíos de la dirección de personas en la cultura 2.0: impacto del mundo 2.0 sobre recursos humanos y aspectos legales - laborales. En *IESE Business School Universidad de Navarra* (págs. 31-40). Recuperado de: [http://www.acotex.org/wp-content/uploads/2013/07/web\\_20121010\\_desaf%C3%ADos\\_de\\_la\\_direcci%C3%B3n\\_de\\_personas.pdf](http://www.acotex.org/wp-content/uploads/2013/07/web_20121010_desaf%C3%ADos_de_la_direcci%C3%B3n_de_personas.pdf)
- Arthur, D. (1987). Fuentes de reclutamiento de personal. En *Selección efectiva de personal: reclutamiento, entrevista, contratación y orientación de nuevos empleados* (págs. 25-44). Bogotá: Editorial Norma.
- Asociación Aragonesa para la Cooperación Cultural. (2015). Infoculture. Recuperado de *Redes Sociales Generalistas*: [http://www.infoculture.info/2\\_redes\\_sociales\\_generalistas/](http://www.infoculture.info/2_redes_sociales_generalistas/)
- Aurich, C. L. (2002). Evaluación del proceso de Reclutamiento y Selección de personas en el Hotel Casa de La Luna en la Ciudad de Chiclayo. Recuperado de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008a/365/Reclutamiento%20y%20Seleccion%20de%20personas%20en%20el%20Hotel%20Casa%20de%20La%20Luna.htm>
- Barcelona Treball (2014). *Barcelonactiva*. Recuperado de *Herramientas 2.0 para búsqueda de empleo del desarrollo profesional* : [http://w27.bcn.cat/porta22/images/es/Barcelona\\_treball\\_capsula\\_conocimiento\\_herramientas\\_2.0\\_busqueda\\_empleo\\_desarrollo\\_profesional\\_ES\\_tcm24-12163.pdf](http://w27.bcn.cat/porta22/images/es/Barcelona_treball_capsula_conocimiento_herramientas_2.0_busqueda_empleo_desarrollo_profesional_ES_tcm24-12163.pdf)
- Baztan, M. P. (1990). *Dirección de personal: organización y técnicas*. Barcelona: Editorial Hispano Europea.
- Beit. (2015). Servicios TIC. Recuperado de *Las TIC en las empresas*: <http://www.serviciostic.com/las-tic/las-tic-en-las-empresas.html>

- Blasco, R. D. (2004). Reclutamiento, selección de personal y las tecnologías de la información y de la comunicación. *Revista de Psicología del trabajo y de las organizaciones*, 20(2), 141-167. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/2313/231317999003.pdf>
- Cáceres, M. S. (2013). Trabajo práctico no. 01: "nuevas tecnologías para la selección de personal". Recuperado de: [http://issuu.com/sole79/docs/nuevas\\_tecnolog\\_as\\_tp1](http://issuu.com/sole79/docs/nuevas_tecnolog_as_tp1)
- Casal, J. (2003). Tipos de muestreo. [Online] Recuperado el 2 de mayo de 2016 de: [http://www.mat.uson.mx/~ftapia/Lecturas%20Adicionales%20\(C%3%B3mo%20dise%C3%B1ar%20una%20encuesta\)/TiposMuestreo1.pdf](http://www.mat.uson.mx/~ftapia/Lecturas%20Adicionales%20(C%3%B3mo%20dise%C3%B1ar%20una%20encuesta)/TiposMuestreo1.pdf)
- Chiavenato, I. (2001) *Administración de recursos humanos*. Los Angeles: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos humanos*. Santafé de Bogotá: Mc Graw Hill .
- Cohen, C. B. (1982). *Cómo seleccionar nuestro personal* (3ra ed.). México: Limusa México.
- Consultores en Recursos Humanos. (09 de 2012). Empleo en las redes sociales: reclutamiento 2.0. Recuperado de *Thinking people*: <http://www.thinkingpeoplerecursoshumanos.es/wp-content/uploads/2012/09/Empleo-en-las-Redes-Sociales-Laura-Cabrera.pdf>
- Durán, C. D. (03 de 2012). Casos prácticos de recursos humanos: el reclutamiento a través de las redes sociales. Recuperado de *Recursos Pearson*: <http://recursos.pearson.es/delacalleortizdeurbina/cprh/C04C03.pdf>
- Garzón, R. M. (2009). Proceso de reclutamiento. Recuperado de: [http://www.bdigital.unal.edu.co/2246/1/RICARDO\\_.PDF](http://www.bdigital.unal.edu.co/2246/1/RICARDO_.PDF)
- Giacomelli, R. (09 de 2009). Las tecnologías de información y su aplicabilidad en el proceso de reclutamiento y selección. Recuperado de: <http://www.spentamexico.org/v4-n2/4%282%29%2053-96.pdf>

- Guillen, M. M. (2014). Reclutamiento 2.0. Universidad de la Laguna. Recuperado de: <http://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/396/Reclutamiento%202.0.pdf?sequence=1>
- Icart, A. M. (1999). El reclutamiento de personal en la nueva sociedad informacional. *Papers: Revistas de sociología*, 59, 173-194. Recuperado de: <http://ddd.uab.cat/pub/papers/02102862n59/02102862n59p173.pdf>
- Llairó, A. D. (2012) Business Experts. Recuperado de *Business Experts*: <http://www.toptenms.com/wp-content/uploads/2012/12/1101.pdf>
- Lluberes, C. (2012). Las redes sociales y su relación con recursos humanos, empresas y profesionales. Recuperado de *dalealaweb.com*: <http://dalealaweb.com/2012/06/recursos-humanos-empresas-personas-redes-sociales/>
- Martinez, J. M. (20 de 10 de 2013). El proceso de selección de personal. Recuperado de: <http://es.slideshare.net/seba1291/30881187-elprocesodeselecciondepersonaltecnicaseinstrumentos>
- Monster.es. (16 de enero de 2015). Consejos sobre reclutamiento y seleccion de personal. Recuperado de *¿Cómo redactar una oferta de empleo eficaz?*: <http://reclutamiento.monster.es/hr/informacion-recursos-humanos/seleccion-personal-consejos/captacion-talento/como-redactar-una-oferta-de-empleo-eficaz.aspx>
- Olamendi, G. (2011). Guía Pedagógica Estrategias De Comunicación, Motivación y Liderazgo Orientadas al Fortalecimiento Del Proceso De Cultura Organizacional. Recuperado de la web del Ministerio de la Protección Social: <http://mps1.minproteccionsocial.gov.co/evtmedica/linea%203.3/1.2tipos.html>
- Ortí, M. (2007). *Métodos y técnicas de la investigación social*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces, S.A.
- Ospina, M. L. (2014). Dataverse, la vigilancia de la información y su legitimación por medio del derecho a la privacidad. Recuperado de: <http://ridum.umanizales.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/6789/1883/TESIS%20FINAL.pdf?sequence=1>

Pablos, S. D. (11 de 2010). Capital Humano. Recuperado de *El impacto 2.0 en la búsqueda y selección de profesionales con talento*: <http://pdfs.wke.es/7/6/8/2/pd0000057682.pdf>

Pisco, M. A. (Diciembre de 2001). Nuevos enfoques en la selección de personal. Recuperado de: [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion\\_psicologia/v04\\_n2/pdf/a10v4n2.pdf.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion_psicologia/v04_n2/pdf/a10v4n2.pdf.pdf)

Padilla, C. G. (1991). *La comunicación. Un punto de vista organizacional*. México: Trillas.

Puchol, L. (2007). *Dirección y gestión de recursos humanos* (7a ed.). Madrid: Diaz de Santos.

Rendo, J. R. (07 de 2011). Redes sociales como herramienta de reclutamiento y selección. Recuperado de: <http://es.slideshare.net/ramonrendo/redes-sociales-como-herramienta-de-reclutamiento-y-seleccin>

Sampieri, R. H. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana.

UNAD. (04 de 2013). Datateca UNAD. Recuperado de: [http://datateca.unad.edu.co/contenidos/211621/PROY-GRADO\\_EN\\_LINEA/leccin\\_37\\_investigacin\\_transeccional\\_o\\_transversal.html](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/211621/PROY-GRADO_EN_LINEA/leccin_37_investigacin_transeccional_o_transversal.html)

## ANEXOS IMÁGENES

Imagen 1:

### Docente facultad de ingeniería

💰 Salario confidencial	👤 Docencia
📍 Bogotá / Otras	👥 1 Vacante
🕒 Publicado 13 Mar 2017	🏛️ Ingeniería de sistemas Computación

[✓ Aplicar a oferta](#)

### Descripción de la oferta

El Departamento de Ingeniería de Sistemas de la Pontificia Universidad Javeriana (Bogotá, Colombia) convoca a concurso para cubrir una (1) plaza de Profesor(a) de Planta de tiempo completo para realizar labores de docencia relacionadas con asignaturas de: Computación móvil, Sistemas Ubicuos, IoT, Sistemas Distribuidos y Redes (p. ej. Gestión y Diseño de Redes y/o Cloud Computing); adicionalmente debe apoyar el desarrollo de trabajos de grado y también a los diferentes grupos de investigación adscritos al Departamento, especialmente en Redes de Sensores, IoT, Computación móvil y en labores de extensión como Consultoría y Educación Continua.

Requisitos: Profesional en Ingeniería de Sistemas con maestría en áreas relacionadas con la Ingeniería de Sistemas, deseable título de doctorado y experiencia docente e investigativa. Se requieren habilidades para trabajar en equipo, comunicación oral y escrita, una vocación clara hacia la academia y capacidad para trabajar en contextos interdisciplinarios y orientados a la innovación. El candidato debe tener certificación de dominio del idioma inglés nivel B2 o sus equivalentes en TOEFL, Michigan, FCE, IELTS, CAE o CPE, deseable el manejo de idiomas adicionales.

### Requisitos para aplicar a la oferta

Documentos solicitados: - Hoja de vida - Copia de diplomas - Certificaciones de experiencia (académica y profesional) - Certificado de dominio del idioma inglés - Copia de la producción intelectual - Dos referencias académicas Enviar el paquete de documentos, física o electrónicamente, al Departamento de Ingeniería de Sistemas. Fecha Límite: 17 de abril de 2017. Contacto:

Ing. Efrain Ortiz Pabón, M.Sc.

Director de Departamento

Departamento de Ingeniería de Sistemas

Facultad de Ingeniería

Calle 40 #5-50. Ed. Maldonado, Piso 3

Bogotá, Colombia

Tel: +571 3208320 Ext 5312

\*\*\*\*\*@\*\*\*\*\*.\*\*\*.\*\*\*;

\*\*\*\*\*@\*\*\*\*\*.\*\*\*.\*\*\*

Imagen 2:

### Descripción de Puesto

**Título Puesto:** Director Carrera Arquitectura  
**ID Puesto:** 10348  
**Centro Trabajo:** Bogotá  
**Tiempo Completo/Parcial:** Tiempo Completo  
**Fijo/Temporal:** Puesto Fijo

[Enviar Correo-E a Amigo](#) [Guardar Puesto](#) [Solicitar Ahora](#) [Recomendar Amigo](#) [Volver a Página Anterior](#)

**Bienvenida**  
Reciba un cordial saludo.

Esta vacante está dirigida para empleados que actualmente trabajan en la Universidad, teniendo en cuenta la importancia que tiene el conocimiento y la experiencia previa en nuestra institución para la adecuada gestión en el cargo.

Es importante informarle que sólo se iniciará el proceso de selección, si su perfil se ajusta a la vacante, de acuerdo con los criterios definidos para el cargo y sólo en ese momento, nos comunicaremos con Usted. Si lo invitamos a participar en este proceso de selección, lo mantendrá informado durante cada una de las etapas.

**Convocatoria**  
**PERFIL**

Imagen 3:

**Publicaciones**

**Tripulando en el Paraíso**  
12 h · 🌐

Estamos buscando Adanes y Evas que sean pilos, alegres, sonrientes, confiables, maduros y chéveres para que trabajen en el Paraíso Pagano de Andrés Carne de Res Chía.  
Te esperamos el próximo viernes 17 de marzo a las 9:00 A.M. en la calle 3 # 11a - 56 (Chía). Trae tu hoja de vida sin carpeta y una copia de tu cédula ampliada al 150%  
\* Para aplicar a esta convocatoria debes estar estudiando en la universidad.  
¡Enciende tu corazón y animate a ser parte de nuestra tripulación!



Me gusta Comentar Compartir

58 Comentarios destacados

73 veces compartido

Imagen 4:

### Meseros y meseras

\$ \$1 a \$1,5 millones 🔊 Servicio al Cliente  
📍 Bogotá alrededores 👤 50 Vacantes  
🕒 Publicado 10 Ene 2013 🏠 Sin Profesión

#### Descripción de la oferta

Andrés Carne de Res busca personal para trabajar únicamente en Chía con el siguiente perfil: Adanes y Evas que sean chéveres, maduros, BONITOS, altos y altas, amables, queridos, divertidos, sinceros, cariñosos, respetuosos, atentos, transparentes, sonrientes, libres, tiernos, responsables, pilos, universitarios que quieran crecer con nosotros.

#### Requisitos para aplicar a la oferta

Meseros y meseras, bonitos y bonitas, universitarios (universidades reconocidas), con habilidades de servicio al cliente, se ajusta el horario laboral a su horario académico, se reciben estudiantes de 1 a 7 semestre de estudio, trabajo por turnos rotados, de jueves a domingo, facilidad para trasladarse a Chía o en sectores de Suba, Cll 80, Chapinero y 53 con boyacá (si no vive en los sitios mencionados no aplique). se ofrece remuneración de 800000 a 1200000 + prestaciones + rutas. Interesados por favor enviar hoja de vida con foto al correo \*\*\*\*\*@\*\*\*\*\*,\*\*\* mencionando en el asunto: mesero el empleo

#### Datos Complementarios de oferta

📌 Auxiliar, asistencial y otros 📅 Menos de un año de experiencia  
👤 Mesero 📄 Contrato Indefinido  
🎓 Universitaria 📞 1880985914  
🍴 Restaurantes

f t G+ in ✉

Imagen 5:

## Gerente de cuenta

💰 \$4 a \$4,5 millones

📍 Bogotá

🕒 Publicado 19 Ago 2016

🏢 Comercial, Ventas y Telemarketingo

👤 1 Vacante

📚 Ingeniería de sistemas Computación / Otras



**Digiware**  
Sector de la vacante:  
Servicios

DIGIWARE es la compañía líder en el diseño, instalación y soporte de soluciones integrales en seguridad informática en Colombia.

### Descripción general

Compañía de seguridad de la Información solicita para apoyar su equipo de trabajo: Profesional en Ingeniería de Sistemas, Ingeniería Electrónica, Ingeniería de Telecomunicaciones, Administración de Empresas o Ingeniería Industrial. Preferiblemente con Especialización en Mercadeo o Ventas, para el cargo de Gerente de Cuenta Sector Financiero.

Debe tener experiencia en el área comercial y licitaciones, conocimientos de seguridad informática Persona pro activa, que sepa trabajar en equipo, con deseos de aprender y con alta motivación al logro de resultados.

Salario: \$ 5.500.000

Tipo de Contrato: Indefinido

Horario: Lunes - Viernes de 8:00 a.m. - 6:00 p.m.

### Requisitos para aplicar

Salario: \$ 5.500.000

Tipo de Contrato: Indefinido

Horario: Lunes - Viernes de 8:00 a.m. - 6:00 p.m.

### Datos complementarios

📄 Profesional

👤 Gerente

🎓 Universitaria

🏢 Productores y distribuidores de ...

📅 5 años de experiencia

📄 Contrato Indefinido

📞 1882485933

f t G+ in ✉

### Ofertas similares



**Director de tienda apertura...**  
Empresa confidencial  
\$4 a \$4,5 millones



**Gerente nacional de ventas...**  
Empresa confidencial  
\$4 a \$4,5 millones



**Gerente mercadeo de intangi...**  
Empresa confidencial  
\$4 a \$4,5 millones

[Ver todas las ofertas](#)



**Crear alerta de empleo**

Recibir **ofertas** en tu correo información de esta oferta.

Imagen 6:

## Asistente de nomina y contratación

💰 \$1 a \$1,5 millones

📍 Bogotá

🕒 Publicado 21 Jul 2016

🏢 Administrativa y Financiera

👤 1 Vacante

📚 Contaduría



**Digiware**  
Sector de la vacante:  
Servicios

DIGIWARE es la compañía líder en el diseño, instalación y soporte de soluciones integrales en seguridad informática en Colombia.

### Descripción general

Empresa de seguridad Informática solicita estudiante de contaduría para el cargo Asistente de Nomina y Contratación. Persona responsable y comprometida. Horario: Lunes - viernes 8:00 a.m - 6:00 p.m Salario: 1400.000 mensual. Contrato a termino indefinido. Debe tener experiencia en manejo de nomina de mas de 150 empleados, conocimientos en afiliaciones, contratación y pagos de para fiscales.

### Requisitos para aplicar

Experiencia minina de un año

### Datos complementarios

📄 Profesional

👤 Asistente

🎓 Universitaria

🏢 Productores y distribuidores de ...

📅 1 año de experiencia

📄 Contrato Indefinido

📞 1882452348

f t G+ in ✉

### Ofertas similares



**Analista de Nomina**  
Telcos Ingeniería S.  
\$1 a \$1,5 millones



**Recepcionista**  
Telcos Ingeniería S.  
\$1 a \$1,5 millones



**ASISTENTE ADMINISTRATIVA**  
ADECCO COLOMBIA S A  
\$1 a \$1,5 millones

[Ver todas las ofertas](#)

## ANEXO 1: FORMATOS DE ENTREVISTA

### Guía de entrevista individual semiestructurada dirigida al personal del departamento de recursos humanos.

Organización: \_\_\_\_\_

Profesional: \_\_\_\_\_

Años de experiencia en el área de recursos humanos: \_\_\_\_\_

1. ¿Cuáles son las prácticas o procesos utilizados durante el reclutamiento y selección de personal?
2. ¿Qué tipo de herramientas utilizan para llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección de personal?
3. ¿Qué tipo de contenido proporciona la empresa en sus ofertas laborales?
4. ¿Qué tipo de información recopilan acerca de los candidatos aspirantes antes de tomar la decisión de contratarlos?
5. ¿Cuáles son las técnicas y procedimientos utilizados en la organización para atraer candidatos calificados y capaces?
6. ¿Cuáles son los medios de comunicación utilizados para contactar profesionales?
7. ¿Hacen uso de redes sociales o portales de empleo web para conseguir los candidatos para diferentes puestos de trabajo?
8. Si es así, ¿utilizan las redes sociales y los portales de empleo en todas las ofertas laborales o en algunos cargos o rangos específicos?
9. ¿Cuáles son las redes sociales generalistas o laborales y portales de empleo utilizados?
10. ¿Qué tipo de contenido analiza la empresa en las redes sociales de los aspirantes?
11. ¿Sabe usted si la forma en que se realiza el proceso de reclutamiento y selección de personal en la organización ha cambiado durante los últimos 10 años?
12. ¿Considera usted que las redes sociales y los portales de empleo online han cambiado la forma en la que las organizaciones realizan su proceso de reclutamiento y selección de personal?
13. Desde su punto de vista como experto en recursos humanos, ¿cuáles considera que son las ventajas y desventajas de hacer uso de medios online en el proceso de reclutamiento y selección de personal?

## Guía de entrevista individual estructurada dirigida a trabajadores.

Nombre: \_\_\_\_\_

Profesión: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

1. ¿Se encuentra usted trabajando actualmente?
2. ¿En dónde se encuentra trabajando y qué cargo ocupa?
3. ¿Cuáles son sus niveles de estudio?
4. ¿Ha hecho parte del proceso de reclutamiento y selección de personal en alguna empresa como candidato?
5. ¿Qué tipo de prácticas o procesos fueron utilizados por la empresa durante el reclutamiento y selección de personal?
6. ¿Cuáles herramientas han utilizado las empresas durante el proceso de reclutamiento y selección de personal?
7. ¿Qué tipo de contenido proporcionan las empresas en las ofertas laborales que usted ha visto?
8. ¿Qué tipo de información debe proporcionar usted cuando es aspirante a un empleo y está atravesando por el proceso de reclutamiento y selección?
9. ¿Cuáles son los medios de comunicación que ha utilizado usted para encontrar ofertas laborales?
10. ¿Hace uso de redes sociales o portales de empleo web para acceder a ofertas laborales y ampliar su red de contactos?
11. ¿Qué tipo de contenido publica usted en sus redes sociales generalistas y laborales?
12. ¿Considera usted que las redes sociales y los portales de empleo son un medio efectivo para conseguir empleo?
13. ¿Ha encontrado trabajo por un medio online o ha hecho parte de un proceso de reclutamiento y selección de personal en el que hayan influido las redes sociales o los portales de empleo?
14. ¿Sabe usted si la forma en que se realiza el proceso de reclutamiento y selección de personal en las empresas ha cambiado en los últimos 10 años?
15. ¿Considera usted que las redes sociales y los portales de empleo online han cambiado la forma en la que las organizaciones realizan su proceso de reclutamiento y selección de personal?

## ANEXO 2: TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTAS

### Entrevista semiestructurada dirigida al personal del departamento de recursos humanos de la Pontificia Universidad Javeriana.

Ana María Laguna: Buenas tardes, mi nombre es Ana María Laguna. Soy estudiante de Comunicación Social y Administración de Empresas y a continuación realizaré una entrevista con el fin de comprender cómo es el proceso de reclutamiento y selección de personal que llevan a cabo en la Pontificia Universidad Javeriana.

Lorena Redondo: Buenas tardes

A: ¿En qué tipo de organización trabaja?

L: La Javeriana es una organización privada sin ánimo de lucro, dedicada principalmente a la educación.

A: ¿Qué profesión tiene y qué cargo desempeña en esta organización?

L: Yo soy analista de selección de la dirección de gestión humana, hago todos los procesos de selección del personal administrativo, practicantes y aprendices universitarios.

A: ¿Cuántos años de experiencia tiene en el área de recursos humanos?

L: Dos años aproximadamente.

A: ¿Cuáles son las prácticas o procesos utilizados durante el reclutamiento y selección de personal? Es decir, ¿cómo es el proceso para reclutar y seleccionar personal acá en la Javeriana?

L: Okay, bueno. Pues la primera situación que se da cuando se crea una vacante, es que desde las unidades se crea una necesidad. Es decir, ellos crean las vacantes, llegan acá a la oficina de selección y ahí las vacantes se dividen. El grupo de selección está conformado por cuatro personas, la primera es mi jefe, posteriormente la profesional que es Lida Viviana, luego yo que soy la analista y tenemos el acompañamiento de una practicante de selección. Dependiendo de la complejidad, se dividen las vacantes, entonces cada una de nosotras selecciona su vacante y empieza a trabajar en esta. El reclutamiento siempre

se hace a través de la plataforma de la universidad, por el portal de empleo, todas las personas que quieran participar en nuestros procesos de selección deben estar registradas y debieron haber aplicado a la vacante de la universidad.

A: La segunda pregunta es: ¿Qué tipo de herramientas utilizan para llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección de personal?

L: Las herramientas que utilizamos dependen de la vacante, cuando requerimos algún trabajador que posea competencias específicas hacemos un assessment center, que consiste en hacer una actividad grupal con los candidatos, en donde se ponen en un contexto similar al que tendrán al ejecutar el cargo. En esta actividad los podemos poner a hacer un juego de roles o dramatizaciones, como para ver esas habilidades que queremos medir de manera específica; esto es porque a veces en las entrevistas nos quedamos cortos y no alcanzamos a ver esas especificaciones. Adicionalmente, también hacemos entrevistas por competencias dependiendo el perfil del cargo.

A: ¿Quién realiza estas entrevistas?

L: Como te dije anteriormente, somos las 4 personas del grupo de selección, dependiendo de la vacante que cada una tenga, entonces cada una va llevando su proceso con la vacante desde el inicio hasta que se hace la contratación del candidato más idóneo.

A: ¿Qué tipo de contenido proporciona la empresa en sus ofertas laborales?

L: Bueno, entonces hay un título, como se llama la vacante, hay unas competencias, unas habilidades, el título profesional que debe tener esa persona y finalmente una pequeña descripción del cargo. Digamos que nosotros, pues, no podemos poner si requerimos hombres o mujeres, porque pues esto no lo tenemos nunca en cuenta para las vacantes de la Universidad Javeriana, tampoco importa si son egresados de cierta universidad, digamos que es básicamente eso.

A: ¿Qué tipo de información recopilan acerca de los candidatos aspirantes antes de tomar la decisión de contratarlos?

L: Bueno. Siempre nosotras nos basamos en el perfil del cargo, entonces, por ejemplo, tenemos la vacante de una secretaria, entonces, el perfil nos dice esta persona tiene que ser un técnico o un tecnólogo o un

estudiante de primeros semestres de carreras administrativas, entonces lo primero es que la persona cumpla con esto. Adicionalmente, debe tener unas habilidades específicas, por ejemplo el manejo de servicio al cliente o buena comunicación, es decir que sea una persona fluida que tenga una buena comunicación con las demás personas. También realizamos otra serie de pruebas que son las pruebas ofimáticas y las pruebas psicotécnicas y claramente la entrevista.

A: Listo. ¿Qué recopilan de información personal?

L: Bueno pues, como es una universidad Jesuita, para nosotros es importante la esencia de la persona, entonces preguntamos aspectos familiares, también queremos saber cómo esta persona está emocionalmente, para que así mismo pueda ejercer su cargo dentro de la universidad. Aunque para nosotros no es determinante si es una persona divorciada o si hace poco llego acá a Bogotá, porque llegan muchas personas de otras ciudades. Lo que se tiene en cuenta de manera principal, son los estudios, los conocimientos y las habilidades que tenga la persona.

A: ¿Se tiene en cuenta algo en cuanto a rangos de edades?

L: No, no se tiene en cuenta eso.

A: ¿Etnias o religiones?

L: No, nada de eso.

A: ¿Cuáles son las técnicas y procedimientos utilizados por la organización para atraer candidatos calificados y capaces?

L: Bueno, nosotros la verdad no sufrimos porque lleguen candidatos buenos, la universidad tiene una excelente reputación entonces todas las personas que aplican a las vacantes pues igual tienen que pasar por un proceso de selección.

A: Entonces, las personas primero tienen que aplicar por el portal, pero ¿ustedes cómo garantizan que las personas que están enviando su hoja de vida realmente sean los profesionales más capacitados y adecuados para trabajar acá en la universidad? ¿En dónde los consiguen?

L: Exacto, nosotros por lo general no tenemos que hacer divulgación de la información, solamente se publica por la plataforma de la universidad. Cuando son casos especiales o vacantes que son muy específicas y requieren algo muy técnico, sí se publican por varias redes como LinkedIn que la estamos manejando mucho ahorita, también Eempleo.com, la agencia del empleo Sena y, en algunas ocasiones, tenemos alianzas con otras universidades, por ejemplo del Rosario, y podemos publicar nuestras ofertas en la base de datos de ellos.

A: La sexta pregunta es: ¿Cuáles son los medios de comunicación utilizados para contactar profesionales?

L: Como te dije anteriormente, utilizamos redes sociales como LinkedIn, portales de empleo como Eempleo.com, la plataforma de la universidad, la agencia del empleo Sena y en alianzas.

A: ¿Utilizan algún medio de comunicación tradicional como el periódico?

L: De pronto lo hacemos así, pero únicamente con los aprendices Sena, porque acá también manejamos el proceso de aprendices, entonces a veces es el voz a voz o personas que conocemos acá que son profesores de los chicos del Sena, entonces hacemos como algunas pancartas para que ellos los peguen en las diferentes sedes, pero con el personal administrativo no se utilizan estos medios tradicionales.

A: ¿También hacían uso del método de referenciados o solo los que publican la hoja de vida en la plataforma?

L: Si, solo los que apliquen a las vacantes en la plataforma. Digamos que todo el proceso de selección es transparente, porque las personas aplican a las vacantes.

A: ¿Todo es por cuestión de mérito, porque ven sus capacidades y aptitudes en la hoja de vida y en la entrevista, o hay personas que trabajan acá en la universidad que trabajan en otra área y son trasferidos?

L: Si, en ocasiones tenemos movimientos internos, porque digamos que una persona conoce el trabajo de otra persona de otra unidad, entonces le interesa. Igualmente, esta persona es evaluada y tiene que pasar por un proceso de selección y si cumple con el perfil requerido, pues puede pasar a ocupar ese cargo. De ese modo, pues no se publica la vacante en la página web para no crear falsas expectativas en las demás personas.

A: Anteriormente me comentaste que hacen uso de las redes sociales y los portales de empleo para conseguir los aspirantes, ¿me podrías nombrar cuáles son específicamente?

L: LinkedIn, Empleo.com, el empleo del Sena y la plataforma de la universidad, esas cuatro.

A: ¿Estos medios que me acabas de nombrar son utilizados para todos los cargos o para algunos específicamente?

L: Si, se realiza de la misma manera para todos los cargos, auxiliares, administrativos, secretarias, profesionales, coordinadores, para todos en general.

A: ¿Utilizan redes sociales generalistas, como Facebook, Instagram, Twitter?

L: No, no podemos.

A: ¿Por qué?

L: No está permitido por políticas de la universidad y directamente de la unidad de gestión humana.

A: Por lo tanto, ustedes tampoco ingresan a los perfiles de las personas que están en Facebook u otras redes...

L: No, nosotros no podemos hacer eso, por un tema de privacidad. El tema de las redes sociales es algo muy privado y nosotros no podemos llegar hasta allá.

A: ¿Qué tipo de contenido analizan ustedes en las redes sociales de los aspirantes? Ya me comentas que no acceden a las redes sociales generalistas, pero dijiste que sí utilizaban redes laborales como LinkedIn...

L: Nosotros no revisamos el perfil de las personas en la red social, sino que nosotros ponemos la descripción de la vacante que estamos buscando y esperamos que ellos nos envíen directamente la hoja de vida a los correos. Por lo tanto, nunca accedemos a los perfiles personales.

A: ¿Por qué no lo hacen?

L: Porque en algunas ocasiones ellos no hacen ningún comentario, simplemente ven las publicaciones y envían las hojas de vida directamente al correo, por tanto uno no sabe cuál es su perfil ni nada de eso, no sabemos realmente quiénes están interesados. Nosotros solamente involucramos al proceso de selección a las personas que nos envían las hojas de vida al correo o por la página de la universidad.

A: ¿Sabe usted si la forma en que se realiza este proceso en la organización ha cambiado durante los últimos 10 años?

L: Si, yo creería que sí. Porque antes solamente las personas venían a traer sus hojas de vida en físico, ahora todo es más digital, en redes sociales, por medio de las plataformas. Y hace poco, más o menos desde el año pasado, involucramos el tema de LinkedIn, porque antes no se utilizaba y ahora es una herramienta muy útil.

A: En cuanto a las pruebas específicas que me dices que se hacen y a las entrevistas, ¿algo de eso ha cambiado o se sigue manteniendo de la misma manera?

L: Si, antes solamente se hacían entrevistas personales. Nosotras, digamos que somos muy juiciosas y nos gusta estar actualizándonos, nosotras hemos ido a otras organizaciones a revisar como ellos hacen esos procesos de reclutamiento y selección y digamos que algo que nosotros resaltamos es que nuestro proceso es muy juicioso, muy responsable, riguroso y diferente a los demás. Cuando los candidatos vienen a nuestros procesos de selección pues salen muy agradecidos, así no sean las personas que quedan seleccionadas para ocupar el cargo, porque les gusta cómo se hace el proceso desde el inicio hasta el final. Por ejemplo, lo que te decía del assessment center, esa es una herramienta muy dinámica que sirve para entrar en confianza también con los candidatos, que ellos muestren sus habilidades naturalmente, sin tenerlos presionados en una entrevista como más observados y con mayor tensión.

A: Por ejemplo, en ese assessment que me estas contando ¿qué tipo de actitudes observan?

L: Dependiendo del cargo, por ejemplo, si necesitamos un perfil alto, podemos estar evaluando por ejemplo liderazgo, trabajo en equipo, comunicación. Pero si tú necesitas, por ejemplo, un auxiliar de archivo, esta es una persona que tienen que estar revisando todos los días documentos y tienen que estar allá solo, entonces no necesitamos que sea la persona más sociable porque no se va a acomodar a este puesto de trabajo; en ese caso, se puede medir que sea una persona más tranquila, neutra, que tenga buena relación con sus compañeros, pero digamos que el servicio al cliente no sería una característica fundamental.

A: ¿Considera usted que las redes sociales y los portales de empleo online han cambiado la forma en que las organizaciones realizan su proceso de reclutamiento?

L: Sí, yo creo todos los medios online han tomado mucha fuerza. Aunque nosotros no las utilizemos muy juiciosas acá en la Javeriana, porque no las necesitamos realmente, pues obviamente cuando yo estoy en mis redes sociales como Facebook, Instagram o Twitter, puedo ver muchas convocatorias que colabora para que la población colombiana pueda adquirir sus trabajos.

A: Desde su punto de vista como experto en recursos humanos, ¿cuáles considera que son las ventajas y desventajas de hacer uso de estos medios en procesos de reclutamiento y selección de personal?

L: Bueno, las ventajas podrían ser entonces que llegan obviamente más hojas de vida, pero esto al mismo tiempo se vuelve una desventaja porque todo el mundo empieza a aplicar sin revisar el perfil del cargo, sin revisar si realmente sí se ajustarían a los requerimientos de ese cargo específicamente. Resumidamente, la ventaja está en cuanto a cantidad y la desventaja en cuanto a calidad.

A: Muchas gracias.

### **Entrevista semiestructurada dirigida al personal del departamento de recursos humanos de Andrés Carne De Res.**

Ana María Laguna: Buenas tardes, mi nombre es Ana María Laguna. Soy estudiante de Comunicación Social y Administración de Empresas y a continuación realizaré una entrevista con el fin de comprender cómo es el proceso de reclutamiento y selección de personal que llevan a cabo en Andrés Carne de Res.

Alexis Santana: Buenas tardes

AL: ¿Cuál es esta organización y a qué se dedica?

AS: Bueno, nosotros tenemos una marca comercial, que es Andrés Carne de Res, y tenemos dos razones sociales en este momento, que vinculan personal para la empresa: una de ellas es Inmaculada Guadalupe y Amigos en Cia y la otra es Señora del Rosario y Amigos en Cia.

AL: ¿Cuáles son sus nombres y que cargo ocupan en la organización?

AS: Mi nombre es Alexis Santana, soy embajador de talento humano.

María Camila Quintero: Mi nombre es María Camila Quintero y soy auxiliar administrativa, yo trabajo con el área de comunicación interna.

AL: ¿Cuántos años de experiencia tienen en el área de recursos humanos?

AS: Incluyendo otras experiencias laborales, estamos hablando de 3 años y medio.

M: Yo llevo 6 meses, yo hice mi práctica profesional acá en Andrés y un mes más pues vinculada a la empresa.

AL: ¿Cuáles son las prácticas o procesos utilizados durante el reclutamiento y selección de personal?

AS: Mira, nosotros al igual que cualquier otra compañía, el proceso parte de los requerimientos de personal desde las diferentes áreas o diferentes unidades de negocio, entonces digamos que lo que quiere decir esto en términos mundanos, es que el jefe de cada unidad requiere cubrir una vacante o requiere asignar a una nueva persona para unas tareas específicas, lo que hace es que llena un formato que tenemos acá ya establecido para la compañía, donde nos envía las características del cargo, el tipo de contrato, los horarios y hacia dónde va a ir cargado este nuevo colaborador, con este requerimiento de personal nosotros iniciamos desde talento humano el proceso de reclutamiento para candidatos. Entonces ahí hay que diferenciar entre la parte administrativa y la parte operativa. En la parte administrativa, vamos a encontrar diversidad de cargos, en su gran mayoría cargos profesionales o cargos que tengan que ver con toda la parte de administración de los recursos de la compañía, en la parte operativa encontramos digamos que cargos propios del restaurante Andrés Carne de Res como marca, como lo son meseros, auxiliares de cocina, auxiliares de bar, personal de acomodación, valet parking y pues digamos que algunos jefes intermedios que son quienes direccionan la operación.

AL: ¿Qué tipo de herramientas utilizan para llevar a cabo el proceso?

AS: Digamos que inicialmente nosotros manejamos, como en la gran mayoría de empresas, la plataforma online de Computrabajo o Eempleo.com, digamos que esas son las dos grandes fuentes de hojas de vida que manejamos, sobre todo para la parte administrativa, en la parte operativa tenemos el apoyo de las redes

sociales que es allí donde María Camila nos puede contar como se manejan esas convocatorias para los diferentes cargos.

AL: Bueno, en este punto me gustaría saber más acerca de si utilizan herramientas como entrevistas o pruebas específicas...

AS: En esto tenemos que diferenciar lo administrativo de lo operativo. En la parte administrativa, después de haber revisado los candidatos en las diferentes fuentes que podemos tener, se llaman y se citan en un horario específico, se les aplican dos pruebas que realizamos en la empresa, una que se aplica para todo cargo, una se llama ITPC, que evalúa algunas características del candidato, no en términos de conocimientos ni de la viabilidad de que sea un buen candidato, sino que esta prueba nos otorga información acerca de gustos, tendencias, compromiso a largo plazo, responsabilidad, orientación al logro, tendencias de accidentes laborales, servicio al cliente y hay unas escalas específicas dentro de las cuales el aspirante debe permanecer de acuerdo al cargo, digamos que ya la plataforma lo tienen predeterminado. Existe otra prueba que utilizamos, que se llama CCV que es de la misma línea y está orientada al servicio al cliente y ventas, entonces digamos que allí nos van a dar unos índices también acerca de si las personas tienen esas actitudes o aptitudes frente a las ventas. En cuanto a entrevistas, las del personal administrativo son mucho más personalizadas, es una a una y al candidato se le explora la parte familiar, la parte profesional en cuanto a formación y trayectoria laboral y algunos conocimientos básicos que requieren los cargos. Por otro lado, para la parte operativa, se hacen un poco más generales, son más masivas, lo que estamos buscando es que estas personas encajen de alguna manera con el perfil que está buscando la compañía de acuerdo al cargo. Por ejemplo, los auxiliares de cocina acá son diferentes a otros restaurantes, en términos de que acá manejamos cocinas independientes para cocina fría, cocina caliente, ceviches, ensaladas, carnes, cuarto frío y algunas personas que son para producción, entonces digamos que no todos los que han sido auxiliares de cocina, o que tienen un conocimiento empírico, nos van a funcionar, sino que estrictamente requerimos de ciertas habilidades y formación, y así para cada cargo operativo. Sin embargo, las entrevistas son más masivas que en la parte administrativa.

AL: ¿Y cómo la gente llega acá? Es decir, ustedes me dicen que lo primero es mirar el perfil y llamar, pero ¿cómo los contactan o consiguen esas hojas de vida?

AS: Ahí entonces es lo que te dije, primero las fuentes de empleo primarias que son Elempleo.com y Computrabajo, cuando ese recurso se queda corto o a la par queremos tener hojas de vida desde otras fuentes, acudimos a las redes sociales, entonces aquí se maneja el tema de un perfil en Facebook que se

llama “Tripulando en el paraíso” que es el que maneja María Camila, ahí es donde lanzamos las convocatorias, entonces ahí si les cuenta ella cómo es que recibe las solicitudes y cómo lo hacen.

M: También recibimos hojas de vida que se acercan a las oficinas de talento humano, hacemos la recepción de la hoja de vida y, dependiendo del perfil que estemos buscando, si se acerca a lo que necesitan en el cargo pues se hace la llamada a la persona.

AL: ¿Qué tipo de contenido proporcionan en sus ofertas laborales y cómo están diseñadas?

M: En “Tripulando en el paraíso”, que es la página en Facebook, nosotros diseñamos la oferta laboral, diciendo cuáles son los requisitos de la persona, en dónde debe presentar, la hora exacta y como tenemos diferentes puntos toca especificar. Por ejemplo, acá en Chía manejamos la convocatoria únicamente para estudiantes, ese es un requisito, es decir, tú puedes venir a trabajar acá pero debes ser un estudiante universitario, acá normalmente se trabaja de miércoles a domingo, es decir solo son unos días a la semana, en cambio en Andrés DC es tiempo completo, de lunes a lunes con un día de descanso a la semana. Entonces nosotros pensamos en estructurar la oferta de tal forma que la gente sepa que si se va a presentar aquí, pues tiene que ser estudiante; y si se presenta en Bogotá, pues tiene que tener tiempo completo disponible. Y nada, pues ahí ponemos algo como: “te esperamos aquí a las 9am en Andrés DC”, ponemos la dirección, que debe llevar que normalmente es la hoja de vida sin carpeta y una fotocopia de la cedula ampliada.

AL: ¿Qué tipo de información recopilan acerca de los candidatos aspirantes antes de tomar la decisión?

AS: Digamos que nosotros, cuando hacemos el proceso de selección, tenemos al candidato allí para ser evaluado y como ya te decía en los cargos administrativos miramos las diferentes esferas que componen a la persona, la familiar, la profesional en el tema de formación y trayectoria laboral, un poco las expectativas del candidato frente a por qué razón se está presentando en la compañía, porque digamos que allí también nos va a decir si es un tema de necesidad, o es un tema de “oye, esa empresa o esa oferta es lo que yo estoy buscando para mi vida” o estrictamente “yo creo que todo lo que yo tengo como conocimientos y habilidades lo puedo desarrollar en esa empresa y hacerlo parte de mi proyecto de vida”. Entonces, en ese orden de ideas, lo que estamos buscando es indagar esta información para luego con las hojas de vida que hemos revisado ver cuál de los candidatos es el que más se acerca y el más idóneo para cubrir los cargos. En el caso de los meseros, por ejemplo, que es un tema polémico en Andrés Carne de Res y que continuamente estamos haciendo este tipo de convocatorias, se ha evidenciado que uno saca una oferta con fecha y hora y se presentan ponle tu 150 y de esas 150 podríamos estar seleccionando un grupo de 5 o 6,

porque el resto de los candidatos que se presentaron no cuentan con el perfil que la empresa está solicitando para ser la persona que más se acerca.

AL: Si quieres, ¿me puedes dar un ejemplo de, en un mesero, qué aspectos analizan o qué buscan?

AS: Listo, en un mesero, lo primero es que se espera que sea un estudiante universitario, que en lo posible esté en los primeros semestres, que su expectativa de trabajo supere el año y que tenga en su cabeza, al terminar su carrera, como lo dice Andrés Jaramillo, que pueda abrir sus alas y hacer su camino en otro lugar. O sea estamos hablando de decirle a un candidato: este es un lugar de paso, para que tú puedas tener un trabajo estable, para que puedas llenarte del espíritu andresiano y darle un momento único a todos los comensales que nos visitan, aportando al restaurante y en el momento en que tu camino tenga que desprenderse de Andrés Carne de Res, tengas herramientas dentro de esta trayectoria laboral y dentro de este paso por Andrés Carne de Res que te sean útiles en la vida y para tu desarrollo profesional. Esperamos que sea una persona que tenga esa cheveridad, que sea una persona con un excelente servicio al cliente, digamos que estamos buscando un comensal que sea capaz de atender a otro comensal, es decir, que tenga esa posibilidad de relacionarse bien con el comensal y de poderle brindar esa experiencia única, la que nosotros tanto hablamos dentro del restaurante.

AL: Y, en cuanto a las redes sociales, me gustaría saber: ¿qué información miran ustedes en este medio?

M: Cuando ellos nos comentan por redes sociales que quieren asistir a nuestras convocatorias, nosotros algunas veces sí hacemos un filtro primero, pero no por eso dejamos que las personas dejen de participar en las convocatorias, es decir, las convocatorias son libres para todas las personas que quieran asistir mientras que ellos cumplan con los requisitos. Digamos que hay gente a la que ya fichamos de que ya se han presentado varias veces a las convocatorias y no pasan por distintos motivos, como que tienen perfiles diferentes, como te habíamos dicho acá buscamos gente súper entradora, perfiles distintos, personas de pronto no tan cordiales no tan serias. De pronto, si ya te presentaste tres veces y vuelves y preguntas “¿pero por qué es que no paso?”, entonces ahí acudimos a las redes sociales, miramos el perfil y le digo “mira, estamos buscando personas diferentes”, esto se hace de manera cordial, no es que se le cierren las puertas, pero se reconoce que ese no sería el lugar adecuado para esa persona.

AL: ¿Quisiera saber si, algunas veces, ustedes miran la foto de las personas en las redes sociales o algo así?

M: Sí, especialmente por los comentarios. Por ejemplo, a veces recibimos comentarios negativos y miramos qué será lo que habrá pasado. Algunas veces vemos que gente comenta en el Facebook, que por qué no pasaron, entonces lo que hago es entrar al perfil de esta persona y saco mis propias conclusiones de por qué de pronto su perfil no se acerca al de antes.

AL: ¿Y esto tienen alguna influencia? Es decir, si tú miras la red social y miras los comentarios, el contenido que publican, la foto que tenga, ¿esto tiene alguna influencia en la decisión final de contratación?

M: La verdad es que nosotros intentamos que la red social sea solo para publicar las ofertas y que estas lleguen a muchas personas. Digamos, yo no recibo por redes sociales ninguna hoja de vida, algunas veces las personas me comentan en el Facebook como “mi nombre es Tatiana y quiero aplicar a tal cargo” y me envían por ahí mismo la hoja de vida, entonces yo siempre me contacto con los de personal que son los que realmente reciben las hojas de vida por medio de correo electrónico, les muestro la hoja de vida y si ellos consideran que es una persona que sirve y que podría ser idónea para dicho cargo, pues ahí ellos se contactarán, pero yo que soy la encargada de las redes sociales y del contenido que ahí se publica evito recibir hojas de vida por este medio.

AL: ¿Entonces tú no entras al perfil de Facebook de la persona que te envía la hoja de vida, ni tiene influencia para que lo llamen o lo dejen de llamar?

M: No, yo no. Para mesero, se habla con la directora de talento humano. Por ejemplo, yo a veces le digo como “María Ximena, esta niña me está pidiendo por Facebook para tal cargo específico”, entonces ella me dice “sí, estoy buscando para ese cargo, entonces dile que me envíe la hoja de vida a mi correo”, entonces ahí yo le envié un mensaje por Facebook diciendo: “Hola Natalia, te pido que envíes tu hoja de vida a Ximena Cañón y le pones un asunto que diga mesera”, luego ya la hoja de vida llega directamente a los de talento humano y ellos son los que evalúan.

AL: ¿Cuáles son las técnicas y procedimientos utilizados en la organización para atraer candidatos calificados? Con esto me refiero a ¿qué les hace a ustedes pensar que al publicar dicha oferta realmente van a llegar a los candidatos que necesitan?

AS: Con los cargos administrativos es un poco más sencillo, porque uno sectoriza; es decir, si se necesita un ingeniero de sistemas claramente la publicación va a determinar y a encasillar qué tipo de personas me van a enviar la hoja de vida, entonces al momento de revisar las plataformas como Eempleo o

Computrabajo, voy a darme cuenta que efectivamente las personas que me están enviando la hoja de vida corresponden a la formación, a la trayectoria laboral y al perfil requerido. Una que otra vez uno va pasando hojas de vida y se da cuenta que, entre los técnicos en sistemas, un abogado envió la hoja de vida. Esas son personas que a veces lo que quieren es enviar la hoja de vida para que alguien la revise y en caso de que necesiten un abogado pues lo llamen. Pero en general, sí vemos que para cada cargo sí llegan las hojas de vida de acuerdo al perfil requerido. Cuando hacemos la convocatoria, como lo explico María Camila, digamos ahí sí estamos sujetos a que de esas 100 personas que lleguen, 80 no sirvan, porque muchos vienen con la expectativa de “voy a ver qué pasa” y cuando llegan acá se encuentran que efectivamente no son los adecuados. Por ejemplo, para el caso de Chía, no están estudiando y no los podemos tener en cuenta. En una ocasión tuve, 300 personas para meseros y cuando yo empecé a contarles a todas las personas cuales eran los requisitos, se fueron más de la mitad porque no cumplían con los requisitos mínimos que eran estar estudiando activamente en la universidad y ya de ahí me reduje a 150 las posibilidades de tener al candidato que yo estaba buscando, luego se hace el filtro adicional que consiste en que ellos se presenten, que nos cuenten por qué quieren trabajar con nosotros y demás. Sin embargo, a veces cumplen todos los requisitos pero no se adaptan al perfil que buscamos. Lo explico claramente con un mesero: si tú vas a otro restaurante como Crepes, vas a encontrar que ellos tienen un uniforme específico, acá ellos tienen un delantal pero la persona debajo de ese delantal puede venir vestida de acuerdo a como se viste de manera cotidiana, en Crepes no pueden hacer eso, todos los meseros son idénticos, eso es mucho más formal, son personas que manejan etiqueta y protocolos de servicios genéricos para los restaurantes, mientras que en Andrés Carne de Res buscamos personas que se adapten a nuestro protocolo interno de servicio y eso es diferente, se trata de ser un comensal atendiendo a otro comensal, se trata de poderle brindar a esa persona que está en la mesa, la experiencia que yo quisiera que me brindaran cuando yo soy el comensal, entonces desde ahí se está hablando de un perfil completamente diferente. Es decir, no nos sirve un mesero como los que está en cualquier otro restaurante.

AL: Como ya me han dicho anteriormente, ustedes utilizan los portales de empleo de Eempleo.com y Computrabajo y redes sociales. Me gustaría saber, exactamente, cuáles son las redes sociales que utilizan...

M: Digamos que para reclutar personas nosotros utilizamos “Tripulando en el paraíso” que es una página en Facebook que no está en ninguna otra red social. Es decir, esta red social está dedicada exclusivamente al reclutamiento de personal, es para publicar ofertas laborales. Por otro lado, están las redes oficiales de Andrés Carne de Res y Andrés DC, pero estas tienen contenidos distintos y son manejadas por otras personas, ahí no se publican convocatorias, sino cosas del restaurante, eventos importantes, fechas especiales o cosas así.

AL: ¿Utilizan redes laborales como LinkedIn?

AS: No, actualmente no, conocemos la plataforma, pero no la manejamos formalmente. Computrabajo es la plataforma a la que actualmente pagamos licencia y es la que está establecida para la compañía. En este momento, nosotros tenemos unos proveedores de las pruebas psicotécnicas que yo te mencione hace un momento que utilizamos para el proceso de selección y ellos nos ofertaron un recurso que es una plataforma que está diseñada para que yo coja las hojas de vida que me lleguen en físico o por cualquier otro medio y voy a tomar los datos importantes, como el nombre, el correo electrónico y el teléfono del candidato, luego yo puedo ingresar estos tres datos a la plataforma y darle enviar, lo que va a pasar es que le va a llegar al correo electrónico y al celular de la persona un mensaje que esta previamente grabado por nosotros en donde te invitamos a participar en el proceso de selección. Esta es una plataforma novedosa que es muy chévere, porque yo tengo la posibilidad de grabarme en video contando cual es el cargo y haciendo unas preguntas específicas como por qué quieres trabajar con nosotros, cuál es tu aspiración salarial, cuál es tu formación académica y trayectoria laboral, indicando en ese video que por favor responda esas preguntas en un tiempo determinado, entonces el candidato ingresa al link y puede generar su video respondiendo las preguntas. Posteriormente, yo puedo revisar todos los candidatos que respondieron a la solicitud del vídeo, esto es una nueva forma de hacer entrevistas, porque él me va a poder ver y saber quién es la persona que lo está seleccionando y luego él va a tener el tiempo para el sentarse con su computador, responder a las preguntas y contarnos porque él es el candidato que deberíamos tener en cuenta para ser seleccionado. Para mí, esta herramienta nos acorta el proceso, porque no voy a hacer que la persona se desplace y voy a tener un mismo vídeo que diferentes candidatos van a poder ver y me van a responder lo clave, es decir que ese desgaste para mí va a ser menor pues no tendré que estar contando persona por persona cuál es la oferta laboral. Finalmente yo también tengo una forma de conocer a este candidato, de ver cómo se viste, cómo se expresa, cuál es el espacio que seleccionó para hacer su video, cuál es el tono de voz que utiliza y el candidato me va a dar la información que yo hubiera preguntado en una entrevista personal. De hecho, hay una sesión en donde él me puede hacer comentarios adicionales y hay una sesión en donde él puede extender el video y contar cosas que yo no le pregunte pero él considera que son importantes. Sin duda, me parece que es una herramienta muy chévere, hasta ahora la estamos empezando a implementar, cada uno de nosotros inició con un usuario hace más o menos unas dos semanas, entonces digamos que todavía no lo hemos utilizado para hacer la selección de algún candidato, pero estamos haciendo los pilotos en este momento. Es muy interesante, porque nos va a permitir hacer selección de una persona que viva en otras ciudades sin la necesidad de que se desplace hasta acá. Finalmente, si veo en el video que esa persona sí

me sirve, voy a buscar la forma de contactarme con él y llegar a una vinculación formal, esto también disminuye muchos costos tanto para la empresa como para los candidatos.

AL: ¿Esa herramienta la piensan implementar para todos los cargos administrativos y operativos?

AS: Sí, esto es para todos. De hecho, el primer piloto que se va hacer es para los meseros, entonces es el mismo ejercicio que hacemos acá presencial. Acá yo les diría: “Por favor párate allá y no me hables a mí, le vas a contar a todos tus compañeros por qué quieres trabajar en Andrés”. Ya con la herramienta o la aplicación, nosotros lo haremos por medio del video y veremos cómo se expresan, cómo se visten, si realmente son acordes, así evitaremos que vengan 200 candidatos hasta acá, para que nosotros también podamos acelerar el proceso de selección.

AL: Ahora que mencionas que observas cómo se expresan y cómo se visten los candidatos, me gustaría saber qué información recopilan del candidato, aparte de lo familiar y laboral que me habían contado anteriormente...

M: En cuanto a lo físico, por redes sociales siempre me preguntan que si nosotros nos limitamos a que las personas sean elegantes, o no tengan tatuajes o no tenga aretes. Esto definitivamente no es importante para Andrés, este es un lugar con libertad de expresión, acá no tienen que traer el cabello como todos, acá si tú tienes rastas pues eres bienvenido. Acá lo que importa es lo que te hemos dicho, que tenga un excelente servicio al cliente en cuanto a lo operativo. Sin embargo, en la parte administrativa sí hay unos ciertos límites, pues los trabajos y el personal es completamente distinto. Igualmente, tú acá vas a encontrar personas de distintos estilos, variedad de pensamiento y gustos.

AS: Sí, toca diferenciar entre operativo y administrativo. Acá los operativos pueden utilizar sus aretes, tatuajes, la ropa que quieran, por el lado administrativo es un poco más serio; sin embargo, no hay restricciones como de utilizar corbata de manera obligatoria o afeitarse o tener el cabello de una u otra manera. En algunas empresas, todos deben vestirse igual con corbata, las mujeres con falda o traje y todos esperan el viernes para poder medio flexibilizar la cosa y ser más ellos mismos. En Andrés Carne de Res, tú vienes a las oficinas y ves que las personas andan en Jean, camisa, camiseta, tenis, lo que nos interesa es la labor profesional, más allá de cómo estén vestidos. Obviamente se espera, como en cualquier empresa, que exista la buena presentación personal, higiene, aseo.

AL: ¿Utilizan las redes sociales y portales de empleo para todas las ofertas o algunos cargos específicos?

M: Nosotros utilizamos “Tripulando en el paraíso” para hacer convocatorias de meseros y meseras, pero también hemos subido en algunas ocasiones convocatorias diferentes. Por ejemplo, hace poco estuvimos buscando una casamentera y lo subimos a las redes. Lo que pasa es que hemos intentado limitar la página en Facebook para meseros porque es más sencillo, ya que con los meseros es mucho más movida la convocatoria que con otros cargos.

AL: ¿Consideran que los meseros, por el hecho de que son estudiantes jóvenes, tienen más acceso a las redes sociales que las personas que se postularían a otros cargos como profesionales o administrativos?

M: Precisamente por eso es que utilizamos Facebook, pues encontramos personas grandes que quieren aplicar a nuestros cargos y que se enteran por Facebook, pero sí entendemos que esta es una plataforma que nos acerca a la juventud y a los estudiantes y son esos los perfiles que nosotros buscamos para que trabajen con nosotros como meseros.

AS: Yo considero que “Tripulando en el paraíso” como perfil de Facebook es una excelente herramienta para Andrés Carne de Res y que muchas compañías de hecho lo podrían adoptar en términos de sus colaboradores. Nosotros aquí contamos aproximadamente con una planta total de la marca de 2.500 colaboradores y se invita al colaborador que siga la página en Facebook, entonces, en el momento en que nosotros montamos una publicación en “Tripulando en el paraíso”, tengo 2.500 posibilidades de reproducir esa publicación, entonces nosotros le apuntamos a que la gente colaboradora y los activos sigan la página y nos ayuden a difundirlo. Nos ha pasado mucho que si necesitamos buscar una persona con cierto perfil, hay gente que ha trabajado acá años anteriores o que está activa y empieza a referirnos o etiquetar posibles candidatos y ellos reproducen varias veces la comunicación y se convierte en una fuente muy efectiva, pues son muchas personas que generan más y más reproducciones de la misma convocatoria.

M: También intentamos que las personas que vienen a entregarnos la hoja de vida a Andrés de manera personal sigan la página en Facebook para que se enteren de las convocatorias que estamos ofreciendo. Esto nos ayuda a que la página crezca y a que esa persona que vino y aplicó directamente en la sede le cuente a sus amigos y más personas sigan la página, igualmente cuando alguien llama a preguntar por ofertas laborales se le sugiere seguir la página en Facebook. De esta manera, el perfil en Facebook ha podido crecer, ha adquirido seguidores interesados en trabajar en Andrés y, lo más importante, este perfil nos permite llegar a gran cantidad de personas que están interesados en nuestras ofertas, haciendo que la comunicación y el contacto con las personas sea mucho más sencilla.

AL: ¿Sabe usted si la forma en que se realiza el proceso de reclutamiento y selección de personas en la organización ha cambiado durante los últimos 10 años?

AS: Sí, efectivamente sí ha cambiado. Yo llevo, en la parte administrativa, aproximadamente 2 años y medio, pero en la compañía llevo casi 5 años. Yo inicié en la parte operativa y en el momento en que yo ingresé estaban manejando el método de selección de personal tradicional que siempre se ha manejado en las empresas, que es recibir la hoja de vida en físico, hago las pruebas psicotécnicas, paso a jefe inmediato, si funciona el candidato se hace la contratación y allí termina el proceso. Entonces, lo que hemos evidenciado con lo que hemos hablado, es que se han incluido las redes sociales y los sistemas de información, para hacer masiva la necesidad de la compañía en términos de cargos y de cubrir vacantes, entonces, no sé, en 10 años, pero sí te puedo hablar que, en 5 años para acá, se han movilizad las cosas del papel a lo digital en términos de todo el proceso, inclusive las pruebas psicotécnicas que se hacían antes se realizaban en el papel, recuerdo que en algunas se utilizaba una reglilla para poder evaluar las respuestas correctas y hoy en día lo único que uno hace es meter la información a la plataforma y ella te entrega el informe. Entonces, claramente estamos puntualizando los procesos, agilizando y disminuyendo los tiempos de reclutamiento y selección. También se puede afirmar que hacia allá vamos a seguir, como la plataforma que te mencione hace un momento, los procesos pueden ser más digitales.

AL: ¿Consideran que las redes sociales y los portales de empleo han cambiado la forma en que las organizaciones realizan su proceso de reclutamiento? Me refiero en general, no solo en Andrés Carne de Res...

AS: Claramente han facilitado el trabajo de la parte de talento humano y contribuye al planeta en términos de que antes teníamos montones de hojas de vida y pruebas hechas a mano, y hoy en día todo se ha facilitado, ya todo es digital.

AL: ¿Consideran que el cambio ha sido difícil para los profesionales en recursos humanos que se deben adaptar a las nuevas tecnologías y deben incluirlas en su trabajo diario?

AS: Es difícil si yo soy un gerente de talento humano con 60 años, esa persona va a ser un poco más difícil de moldear. Sin embargo, hoy en día tú tienes un equipo de trabajo, entonces la ventaja es que así como yo estoy dirigiendo un grupo de trabajo, la persona que está allí debe saber y garantizar los recursos que tiene a la mano, es decir, si yo tengo un grupo de 5 personas y dentro de ellos tengo jóvenes, lo que voy a hacer

es que ellos impregnen al resto que no sabemos tanto de las tecnologías, para que ellos nos guíen en cómo funcionan y cómo evolucionan, al punto en que los cinco lleguemos a manejar la misma información, con la misma frecuencia y las mismas habilidades para poder utilizar las redes sociales. Estoy totalmente de acuerdo con la idea de que talento humano se tienen que moldear a las necesidades de la compañía, entonces la persona que no quiera adaptarse a estos nuevos sistemas de información será obsoleta al proceso, lo que quiere decir que no será funcional para la empresa y claramente tendrá que buscar o cómo redefinirse o retirarse del proceso.

AL: Desde su punto de vista como expertos, ¿cuáles consideran que son las ventajas y desventajas de utilizar redes sociales, portales de empleo y demás medios digitales en el proceso de reclutamiento y selección?

AS: A nivel de talento humano, pienso que las ventajas son la oportunidad de alcanzar más personas en un menor periodo de tiempo, y a nivel de desventaja sería por la misma línea, podemos recibir un volumen o una masividad de hojas de vida que a veces no cumplen con los perfiles que se están buscando.

M: Por el lado de comunicación, las desventajas es lo que te mencione anteriormente, las personas no cumplen con los requisitos establecidos y las personas se van molestas porque no leen bien, en las ofertas laborales se escriben de manera explícita los requisitos y aun así la mayoría de personas que aplican no cumplen. La ventaja es que las redes sociales facilitan mucho la comunicación y posibilidad de replicar y que más y más gente conozca la oferta laboral. Otra cosa muy positiva de los medios online es que personas que se encuentran en otras ciudades, cumplen con todos los requisitos del cargo y están interesados en venir a trabajar acá, lo pueden hacer desde su ciudad sin necesidad de desplazarse. Entonces la mayor ventaja es que todo el mundo, sin importar el momento o el lugar, tiene la posibilidad de enterarse de las convocatorias.

AS: Incluso tenemos un claro ejemplo de cómo funciona todo el tema de las redes sociales. El año pasado Andrés Carne de Res realizó un evento en Barranquilla y otro en Cartagena, y conseguimos todos los colaboradores desde el perfil de Facebook; es decir, desde Bogotá pudimos movilizar personas de otras ciudades y así encontrar trabajadores aptos para realizar los eventos en las distintas ciudades.

M: Cabe aclarar que la convocatoria que hicimos para conseguir los colaboradores de las otras ciudades fue una publicación paga, pauta y con perfiles delimitados, mientras que las que hacemos para Chía y Bogotá son comentarios normales del perfil de Facebook, pues la mayoría de nuestros seguidores son de estas ciudades.

AL: Muchas gracias.

### **Entrevista semiestructurada dirigida al personal del departamento de recursos humanos de Astellas**

Ana María Laguna: Buenas tardes, mi nombre es Ana María Laguna. Soy estudiante de Comunicación Social y Administración de Empresas y a continuación realizaré una entrevista con el fin de comprender cómo es el proceso de reclutamiento y selección de personal que llevan a cabo en Astellas.

Mónica Duarte: Buenas Tardes

A: ¿Cuál es tu profesión y el cargo que desempeñas en la organización?

M: Yo soy ingeniera química y actualmente soy consultora de recursos humanos de una multinacional farmacéutica que hace poco llego al mercado colombiano.

A: ¿Cuál es el nombre de la organización y a qué se dedican?

M: Astellas es una multinacional farmacéutica, que busca mejorar vidas a través de medicamentos innovadores y eficaces.

A: ¿Cuántos años de experiencia tienes en el área de recursos humanos?

M: Tengo 10 años de experiencia en recursos humanos, en dos organizaciones farmacéuticas: la primera fue AstraZeneca y recientemente en Astellas.

A: ¿Cuáles son las prácticas o procesos utilizados durante el reclutamiento y selección de personal en esta organización?

M: En Astellas, como es un startup, digamos que la compañía ingresó hace muy poco a Colombia, entonces la estrategia de reclutamiento y selección de personal es a través de headhunter, entonces inicialmente se evaluaron distintos headhunter y actualmente ya tenemos una empresa experta aliada que nos colabora en el proceso.

A: Es decir, el headhunter les hace el proceso de búsqueda de candidato y ustedes seleccionan...

M: Sí, exacto. Astellas siempre define los perfiles, la estructura salarial y las especificaciones del cargo. De acuerdo a esto, el headhunter hace todo el proceso de reclutar hojas de vida, evaluar los candidatos, revisar los perfiles, verificar referencias y hace el primer filtro; posteriormente, ellos nos pasan unos posibles candidatos, generalmente es una terna o de 2 a 5 personas y, posteriormente, se hacen las entrevistas internas que son realizadas directamente por los jefes directos y el equipo de talento humano, quienes finalmente tomamos la decisión.

A: ¿Sabes cómo es el proceso que utiliza el headhunter para reclutar a los candidatos?

M: Yo no tengo claro cómo lo realizan ellos, pero te puedo contar cómo se realizaban las cosas en mi anterior experiencia, que también fue en una multinacional farmacéutica y supongo que el proceso es muy similar al que realizan para Astellas actualmente. En la empresa que trabajé anteriormente, no teníamos headhunter, utilizábamos LinkedIn siempre, digamos que últimamente esa era la herramienta de búsqueda y referidos. En la industria farmacéutica, como es una industria pequeña, en donde están las mismas compañías, el tema de referidos es súper importante y LinkedIn definitivamente se ha convertido en una herramienta de búsqueda supremamente importante. Me imagino y, según lo que sé, los headhunters tienen sus bases de datos que van alimentando año tras año, tienen también una lista de referidos y acuden constantemente a estos, los headhunter muchas veces funcionan por líneas o por compañías, entonces hay algunos dedicados de manera específica a la industria farmacéutica, entonces ellos saben cómo moverse allí, supongo que también utilizan LinkedIn o Eempleo.com aunque hoy en día no creo que eso sea lo más estratégico para altos cargos, digamos que esto sí funciona para temas masivos. Pero bueno, en general, supongo que las redes y los medios online son muy utilizados a la hora de reclutar y seleccionar el personal.

A: ¿Qué tipo de herramientas utilizan para llevar a cabo el proceso de reclutamiento? Ahí sí me gustaría que me hables específicamente de entrevistas o pruebas psicológicas o de conocimiento...

M: En mi anterior experiencia se utilizaban netamente entrevistas, nunca hicimos pruebas de personalidad o psicotécnicas. Sí se desarrollaron ejercicios de casos internos, sobre todo para las áreas comerciales, se invitaban a los participantes que más nos gustaban y había también un grupo de observadores al interior de la compañía quienes tomaban la decisión de cuáles eran los candidatos más idóneos para continuar en el proceso, entonces era una combinación de entrevistas con casos para las áreas comerciales y, en algunos poquitos casos, por ejemplo cuando el cargo requería de conocimiento avanzado en Excel, se les hacía

ejercicios en ese programa. En Astellas, las herramientas que hemos utilizado han sido netamente entrevistas.

A: ¿Y las entrevistas son realizadas por ustedes los de recursos humanos o por los jefes directos?

M: El headhunter pasa el filtro o los perfiles que consideran idóneos, luego el área respectiva que solicito la convocatoria evalúa los perfiles y verifica que si se cumpla con todos los requerimientos, entonces ahí es donde entra a participar recursos humanos. Es decir, la primera entrevista que hace Astellas al grupo seleccionado por el headhunter es realizada por el grupo de recursos humanos, posteriormente el jefe directo realiza una segunda entrevista.

A: ¿Qué información desean conocer ustedes en este tipo de entrevistas?

M: Uno siempre lo que busca es como identificar competencias y habilidades de las personas, porque finalmente tú con la hoja de vida ya sabes qué experiencias ha tenido, qué cargos ha tenido, cuáles han sido las responsabilidades de la persona, pero en la entrevista lo que se quiere ver es cómo ha llevado a cabo todo esto, más allá de basarnos en cuál es tu cargo o cosas así, queremos saber cuál ha sido tu mayor reto o cuál ha sido la situación más difícil a la que te has tenido que enfrentar en el desarrollo de tus funciones, también cuál ha sido la situación más exitosa que has tenido con tus jefes anteriores, si has desarrollado proyectos importantes o si has tenido gente a cargo anteriormente. Entonces realmente lo que queremos identificar es cómo maneja situaciones y qué habilidades ha desarrollado a lo largo de su carrera, más que las funciones y eso, porque tú ya te las sabes; mejor dicho, si uno está buscando un gerente financiero, pues uno ya sabe las cosas básicas que debe saber hacer un gerente financiero, lo que se quiere ver es qué hay detrás de la persona.

A: ¿Las ofertas laborales son diseñadas por ustedes o por el headhunter?

M: Son realizadas por nosotros.

A: ¿Qué tipo de contenido proporcionan en las ofertas laborales?

M: Cuando ya hay una oferta final, generalmente el documento trae una introducción, el tipo de contrato, el cargo que se va a desempeñar, el cargo a quien va a reportar, todo el tema de compensación, el salario, si tiene compensación variable, bonos e incentivos, los beneficios, fecha de oferta y fecha de ingreso.

A: ¿La oferta contiene el perfil del candidato, estudios o habilidades?

M: En la oferta no, eso hace parte del perfil de cargo que se le entrega a la persona cuando está en la compañía y eso se remite a la hoja de vida.

A: ¿Quisiera saber, entonces, cómo la persona que lee la oferta laboral sabe que cumple con los requisitos para poder llevar su hoja de vida y aplicar al cargo?

M: Lo que pasa es que lo que te estoy describiendo es la oferta final de la posición, si tú estás invitando a alguien al proceso es diferente. Obviamente, tú defines un perfil, por ejemplo, si tú lo ofertas por LinkedIn las personas lo leen y si cumplen con el perfil envían la hoja de vida, o en el headhunter, allá leen el perfil y empiezan a evaluar cuáles hojas de vida podrían aplicar al cargo y llaman al candidato y le explican y ahí el candidato dice si está o no interesado. Ya en el proceso de entrevista es que uno se da cuenta si la persona realmente cumple o no con los requisitos y al final es cuando sale un documento del perfil.

A: ¿Es decir, la oferta principal, la que ellos publican inicialmente para reclutar al personal quien la hace?

M: Okay, es que esa es otra oferta, esta que te estoy explicando es cuando ya nos mandan la terna o los candidatos que fueron previamente seleccionados. Incluso, esta oferta final la mayoría de veces se hace cuando ya solo queda un participante, es decir, cuando se toma la decisión de quién va ser la persona contratada, esta es una oferta final. Por otro lado, cuando tú me hablas de qué información se saca al público para que los participantes lo vean, eso lo llamamos el perfil, que la mayoría de veces es confidencial. Es decir, no dice públicamente el nombre de la compañía, te va a salir el título, el cargo, el objetivo del cargo, las funciones principales de la posición, las competencias requeridas, los requisitos técnicos como inglés o Excel y eso, básicamente.

A: ¿Sabes por qué medios publican este perfil los headhunters?

M: Como ya te había dicho anteriormente, no tengo plena seguridad de esto, pero creo que por LinkedIn, referidos y bases de datos.

A: ¿Qué tipo de información recopilan acerca de los candidatos aspirantes antes de tomar la decisión de contratarlos?

M: Generalmente, cuando uno está en un proceso y ha visto varios candidatos, cada observador o cada entrevistador trata de identificar los aspectos positivos, como qué de este candidato le gusta o qué cosas cumplen con el perfil y qué le preocupa del candidato. Uno generalmente hace ese ejercicio con cada uno de los participantes que ve y luego hay un debate de todos los entrevistadores y se discute cuál es el mejor candidato, si cumple con el perfil y las razones por las cuales debería ser contratado. Pero la verdad, no es que recopilemos mucha información.

A: A lo que me refiero en este punto es si, por ejemplo, recopilan información personal o más de habilidades o de conocimientos o estudios

M: La verdad la información que más recopilamos es de habilidades, sobre todo recursos humanos es el área que va a preguntar un poco más de temas personales; por ejemplo, el jefe inmediato siempre se centra en habilidades y recursos humanos es quien evalúa aspectos como, por ejemplo, esta persona vive sola entonces puede viajar, esta persona es madre o tiene algún limitante, también si vive cerca o no de la oficina. Algunos de estos son aspectos que de pronto pueden salir en una entrevista con recursos humanos, porque generalmente el jefe inmediato o el jefe del área se centran en habilidades. Recursos humanos tiene que preguntar todo, temas personales, temas de habilidades, temas de compensación, es decir, nosotros realmente cubrimos todos los temas, por ejemplo, si tú ves que una persona en términos de compensación se sale de lo que puede pagar la empresa, pues se descarta de inmediato.

A: ¿Es importante para ustedes algo que tenga que ver con religión, etnias, raza, edad, sexo?

M: No, en estas dos multinacionales que yo he estado siempre hay muchos temas de inclusión, de diversidad, entonces realmente uno puede contratar desde gente muy joven hasta personas más mayores, con muchos años de experiencia, heterosexuales, homosexuales... La verdad no hay lío con eso. El tema de religión tampoco, de hecho, eso nunca se pregunta, a menos que la persona nos quiera contar.

A: ¿Cuáles son las técnicas utilizadas para atraer candidatos?

M: Yo pienso que si tú tienes una cultura organizacional llamativa, si tienes una buena reputación en cuanto a que es una buena empresa para trabajar, si tienes paquetes de compensación alineados y competitivos frente al mercado, la unión de todas esas cosas al final va a llamar la atención. Yo solo tengo experiencia en la industria farmacéutica y he visto que el nombre lo dan todas esas cosas que hace la compañía y los

mismos empleados son quienes refieren y quienes hablan en la calle. Digamos que, en esta industria, lo que más llama la atención es el tema de compensación y beneficios, pues si tú no estás alineado al mercado y no eres competitivo, finalmente a tus mejores trabajadores se los va a llevar otra empresa y no es solo pagar bien, sino tener un clima y una cultura organizacional adecuada.

A: ¿Ustedes cómo hicieron para que las personas los conocieran y se acercaran con su hoja de vida para decir como “quiero trabajar con ustedes” o “traje mi hoja de vida porque me interesa entrar a su compañía”?

M: Bueno, lo primero es el nombre de la compañía, que es muy conocido para las personas que ya están dentro de la industria, pues esta es una multinacional grande que está en varios países. Adicionalmente, cuando llegó la compañía al país generó un comunicado de prensa y, finalmente, los headhunter empiezan a informar a las personas que dentro de sus bases de datos y en LinkedIn cumplen con los perfiles que se buscan. La gerencia general fueron los primeros cargos que se ocuparon; una vez contratada la gerencia general, ellos tienen también la misión de encontrar el equipo y ellos vienen ya con nombres y conocidos, entonces todo empieza a fluir sucesivamente, primero llega x cargo y luego uno trae a más personas de la industria y trae y trae.

A: ¿Las personas referidas también tienen que pasar por todo el proceso de selección?

M: Sí, exacto, todos pasan por las entrevistas y la revisión de documentos y todo.

A: ¿Cuáles son los medios de comunicación utilizados para contactar a los profesionales?

M: Básicamente, son los referidos y LinkedIn. Por ejemplo, hace poco estaba revisando un cargo y se me ocurrió el nombre de una persona que yo conocía hace mucho tiempo y busqué en LinkedIn, filtré, miré su hoja de vida online y la llamé.

A: ¿Utilizan alguna otra red social o algún portal de empleo?

M: Que yo utilice, solo LinkedIn y Elemplo.com, pero ese es más operativo, más masivo.

A: ¿consideras que LinkedIn sí sirve como para todo tipo de cargos?

M: Sí, exacto, tú ahí puedes encontrar todos los perfiles que se te ocurran, desde directores hasta personas que no son profesionales. LinkedIn yo lo he utilizado para todo, desde asistente hasta gerente.

A: ¿Me puedes contar bien cómo es el proceso que realizas en tus búsquedas en LinkedIn?

M: A veces publico la oferta y espero hasta que la gente me comente o me envíe la hoja de vida, pero generalmente lo que es más efectivo y lo que más se utiliza en la industria es que uno busca a la persona y le envía la oferta de manera específica o me contacto vía telefónica después de encontrar sus datos en LinkedIn.

A: ¿Qué tipo de información analizas de las personas en LinkedIn?

M: Siempre filtro por la industria o por cargos, a ver qué me arroja la red, luego ya empiezo a navegar hasta que encuentro las personas que necesito, casi siempre miro que estén trabajando en otras empresas del sector y les envío la oferta directamente o los llamo, es mucho más efectivo llamar.

A: ¿Están interesados en aspectos como qué tipo de contenido publican en LinkedIn o la foto que tienen o algún otro aspecto así?

M: No es esencial, pero sí hay contactos que uno ve que tiene muchos contactos en común o que alguien que yo conozco también lo conoce, eso llama mucho la atención. Obviamente, si no tiene una foto profesional uno empieza a dudar, tiene que ser una foto profesional, no puede ser por ningún motivo una foto en bikini o de fiesta con los amigos. Realmente lo que más me llama la atención de un perfil en LinkedIn es que tengan personas en común o personas de la industria, porque uno puede llamar para que le den referencias.

A: ¿También has utilizado Elemplo.com?

M: Sí, pero hace rato que ya no lo uso. Lo que yo hacía era llenar el perfil y así recibía hojas de vida de manera masiva, es decir recibía montones y montones de hojas de vida.

A: ¿Alguna vez has utilizado otro tipo de red social como lo son Facebook, Twitter o alguna red social personal?

M: No, la verdad nunca. Primero porque yo no tengo nada de eso, no tengo Facebook, ni Twitter, ni Instagram, ni nada, pues yo no soy muy de redes sociales. Adicionalmente, la industria en la que yo trabajo es muy formal, es decir, no es como otras industrias que utilizan mucho las redes sociales personales para promover las empresas, para programar eventos incluso hasta para contacto con los usuarios, pero eso no pasa en la industria farmacéutica.

A: ¿Sabes si el proceso de reclutamiento y selección de personal ha tenido cambios en los últimos años?

M: Claro, a mí me tocó sin LinkedIn y con LinkedIn, yo creo que ese ha sido el gran cambio. Sin LinkedIn, en la industria todo era referidos y de pronto headhunter para cargos críticos y Elemplo.com para otros cargos más masivos. Con LinkedIn, sí nos cambió todo, ahí se encuentran todos los perfiles que uno necesite. En esta industria, los referidos son lo más importante y esto continúa con o sin redes sociales, pero ahora buscamos los referidos en los medios online, es más fácil acceder a ellos. Sin duda, las redes sociales y todos los medios tecnológicos han facilitado muchísimo, pues puede llegar a candidatos muy rápidamente, encuentras nombres, llegas a referidos, te das cuenta que alguien conoce a esa persona y lo puedes llamar a pedir una referencia, sin duda se agiliza mucho el proceso. Ahora el proceso es mucho mejor, porque lo que a ti te interesa en selección es la rapidez y la eficacia, porque una posición crítica vacante puede traer muchos problemas, uno debe llenar esa posición lo antes posible con una persona idónea y capaz, entonces con estas herramientas se agiliza todo, es más fácil encontrar rápidamente candidatos. Considero que esta facilidad es tanto para la empresa como para los candidatos, porque ya no tienen que ir puerta a puerta llevando hojas de vida, hoy simplemente se actualiza el perfil en LinkedIn o se envía las hojas de vida por correo, hay más rapidez, más libertad. Adicionalmente, los medios online y redes sociales permiten ahorrar dinero tanto para los empleados como para las empresas, un empleado que consigue un cargo gerencial por un headhunter debe pagar en ocasiones hasta un 25% de su salario anual.

A: ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de utilizar las redes sociales, los portales de empleo y demás herramientas online en el proceso de reclutamiento y selección?

M: Yo la verdad no veo desventajas, todo lo que te he dicho anteriormente es ventajas y ventajas. Como empresa, yo no veo desventajas, es muy simple el proceso, a mí me recomiendan a alguien y entro y busco el perfil en LinkedIn y luego lo llamo, todo es muy rápido y fácil, uno se ahorra mucho tiempo y dinero. Como usuario tampoco veo desventajas, si yo como trabajador me meto a LinkedIn y pongo mis datos es porque quiero que más personas la vean, entonces si me contactan o me bombardean de información es porque eso era lo que yo estaba buscando. Según sé, en algunas empresas, la desventaja de las redes sociales

y los medios online es que les llega muchas hojas de vida que no cumplen con las características requeridas. Sin embargo, esto no ocurre en la industria farmacéutica, porque acá se tienen claros los cargos que existen, todo es muy específico, entonces las búsquedas de las personas de recursos humanos son filtradas de acuerdo a los requerimientos.

A: Muchas gracias

### **Entrevista semiestructurada dirigida al personal del departamento de recursos humanos de Digiware**

Ana María Laguna: Buenas tardes, mi nombre es Ana María Laguna. Soy estudiante de Comunicación Social y Administración de empresas y a continuación realizare una entrevista con el fin de comprender como es el proceso de reclutamiento y selección de personal que llevan a cabo en Digiware.

Daniela Padilla: Buenos días

A: ¿A qué te dedicas?

D: Yo soy coordinadora de talento humano y también estoy coordinando el área de seguridad y salud laboral en la compañía Digiware de Colombia.

A: ¿De qué se trata esta organización?

D: Digiwear de Colombia es una multinacional de tecnología, presta servicios de consultoría y servicios en el área de la seguridad de la información.

A: ¿Cuántos años de experiencia tienes en el área de recursos humanos?

D: 5 años en diferentes organizaciones, y en Digiware llevo 5 meses.

A: ¿Cuántos empleados aproximadamente tiene la empresa?

D: Digiware está compuesto por 120 personas, contando los empleados externos o contratados por prestación de servicios.

A: ¿Cuáles son las prácticas o procesos utilizados durante el reclutamiento y selección de personal? Con esto me refiero a cómo es el proceso desde que ustedes sacan la oferta hasta que ustedes deciden quién va a ser el próximo trabajador.

D: El proceso inicia cuando el jefe inmediato me realiza una requisición de personal; en esta requisición, es muy importante que el jefe me escriba el cargo, el salario, los tipos de horarios, el tipo de contrato, las funciones principales, responsabilidades y objetivo del cargo. Lo más importante es que el jefe explique cuál es la formación académica que requiere el cargo, si la persona debe ser ingeniero industrial, electrónico o de sistemas, si debe tener especialización o maestría, si necesita conocimientos en algunos sistemas, herramientas o áreas específicas, puede ser que sepa el paquete de Office o que sepa manejar algún programa, y adicional a eso el tiempo de experiencia que debe tener la persona. Luego de la requisición, yo la reviso y valido la información, porque hay veces que nos dicen como: yo busco una persona con 5 años de experiencia para un salario de un millón de pesos, lo que no es congruente, entonces ahí yo valido con el conocimiento que tengo para saber si la búsqueda si será posible con esas condiciones. Luego yo publico la oferta, nosotros manejamos diferentes portales como Eempleo.com, que es el portal más grande que estamos manejando en estos momentos, este portal solo abarca Colombia. También utilizamos bases de datos de universidades, como el Externado, el Rosario, los Andes y fundaciones universitarias. En otros casos, también hacemos la publicación interna, es decir, entre los colaboradores y queremos incorporarlo próximamente en redes sociales y en la página de la empresa, entonces en la página de la empresa digamos que queremos poner una parte que diga “trabaje con nosotros, envíenos sus datos y la hoja de vida al siguiente correo”. Luego de publicar la oferta, yo espero más o menos tres días para revisar la oferta o actualizarla, esto lo hago más que todo los fines de semana, porque he encontrado que los fines de semana es cuando la gente más entra a los portales de empleo. Posteriormente, reviso una a una las hojas de vida y busco las que más se ajusten al perfil solicitado, la verdad es que uno nunca encuentra una hoja de vida que se ajuste 100% al perfil, entonces empiezo a hacer la búsqueda con las competencias, la formación, la experiencia y miro las que más se ajusten. Luego de esto, le envío las hojas de vida al jefe inmediato para que las revise y valide cuales le interesan y cuáles no, después de que el jefe me diga cuáles le interesa, yo los llamo y les hago una primera entrevista telefónica donde también les comento sobre la empresa y la oferta laboral y ya si la persona está interesada lo cito a la entrevista y a las pruebas técnicas. Nosotros, la mayoría de veces, utilizamos la prueba técnica como método de clasificación en el proceso, entonces las personas que pasan la prueba siguen en el proceso y las que no se les envía un correo electrónico de agradecimiento, es decir, se les está informando ya sea que continúan o no en el proceso, luego les aplico la prueba técnica y ya los que pasan la prueba pueden hacer la entrevista con el jefe inmediato, siempre se le pasa una terna. Luego, el jefe inmediato decide teniendo en cuenta la hoja de vida, las pruebas técnicas,

las pruebas de personalidad, los conceptos dado por recursos humanos y su criterio personal, ahí es cuando el jefe inmediato toma una decisión y me dice mira tal persona es la idónea para el cargo, por favor inicia con el proceso de contratación.

A: ¿Qué tipo de herramientas utilizan para llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección de personal? Bueno, tú anteriormente me estabas contando que utilizaban entrevista, prueba técnica y prueba de personalidad, quisiera que me contaras un poco cuáles son los aspectos que ustedes evalúan en cada una de estas y quién las realiza...

D: Iniciemos entonces con la entrevista telefónica, esta arranca preguntando si la persona está trabajando o no trabaja y si su aspiración salarial se acomoda al salario que estamos ofreciendo, entonces digamos que el primer filtro es como “usted está trabajando pero está buscando trabajo” o “no yo estoy trabajando y no me interesa”, entonces ahí ya sabemos que sale de los posibles trabajadores. Y lo segundo es el salario, entonces ahí les decimos como “mira, estamos ofreciendo 2 millones de pesos” y nos dicen “ah, no, qué pena, yo actualmente gano 2 millones 500”, entonces ahí inmediatamente sale del proceso. Luego las personas que sí pasan ese filtro se van para la entrevista con talento humano, en esta entrevista se pregunta sobre la vida personal de la persona, con quién vive, qué hace, qué le gusta hacer, cuáles son sus proyectos a corto, mediano y largo plazo, proyectos académicos como si quiere seguir estudiando o no, cuánto tiempo de experiencia tiene, logros o satisfacciones que haya tenido en el último trabajo y situaciones de dificultad y cómo fue el proceso de superación de esa dificultad, también les preguntamos cuáles son las competencias que ellos tienen que le puedan aportar al cargo y a la compañía, por qué les interesa trabajar con Digiware y, finalmente, cómo describen a su jefe ideal, qué características debe tener el jefe ideal y en qué ambiente de trabajo se sienten más seguros, más tranquilos y cómodos. Después, les enviamos unas pruebas psicológicas, estas pruebas son online y tienen una duración aproximada de 10 minutos, lo que abarca son los factores de la personalidad de la persona, digamos si la persona es servicial, ligada al control y a las normas, influenciable o si la persona tiene buena comunicación. Luego sigue la prueba técnica, que abarca directamente los conocimientos que requiere el cargo, un ejemplo de esto es, digamos, si yo estoy seleccionando a un ingeniero de soporte, yo debo entrar a validar que la persona tenga redes, conocimientos en servidores, en telefonía y en diferentes plataformas. Luego el jefe inmediato valida los aspectos que ha venido desarrollando la persona durante su experiencia y si las funciones que ha desempeñado anteriormente se ajustan a lo que él está buscando y, adicional a eso, el jefe quiere identificar si siente empatía y si se siente tranquilo trabajando con esa persona, es allí donde el jefe dice me siento bien trabajando con él, es él a quien quiero tener en mi equipo de trabajo.

A: ¿Qué tipo de contenido proporciona la empresa en sus ofertas laborales?

D: Nosotros, cuando publicamos la oferta, le ponemos primero el título que es el nombre del cargo, luego la ciudad, entonces si es en Bogotá, Cali, Medellín o en otro país, después ponemos cuál es la formación que deben tener, digamos si debe ser ingeniero industrial o de sistemas, si es necesario que tenga especialización y conocimientos en algún programa o herramienta específica, también ponemos si la persona debe tener algún nivel de inglés, ya sea básico, medio o avanzado o si no, y ya de estructura explicamos rápidamente que nosotros somos una multinacional de tecnología. Cabe aclarar que nosotros la mayoría de ofertas las hacemos de manera confidencial, esto quiere decir que no se escribe en ningún lado el nombre Digiware, es por esto que se hace la explicación de la empresa, siempre se pone como empresa de tecnología. Ya en estructura, se ponen las funciones, los objetivos y la experiencia que deben tener, estas ofertas se publican directamente en el portal.

A: ¿Qué tipo de información recopilan acerca de los candidatos aspirantes antes de tomar la decisión de contratarlos?

D: Las habilidades, digamos que ciertos cargos deben tener unas habilidades específicas o competencias; por ejemplo, para un gerente contable, este debe tener unas competencias de trabajo en equipo, manejo de situaciones difíciles, toma de decisiones rápida y efectiva, liderazgo, pensamiento estratégico, que sea analítico, entonces lo que hacemos es analizar esas competencias y pensamos cómo podría desenvolverse esa persona en nuestro equipo de trabajo, entonces decimos como “bueno, esta persona tiene tales competencias, pero también tiene tales aspectos a mejorar”, y se evalúa si esos aspectos a mejorar interfieren con el grupo de trabajo directamente o se pueden ir mejorando en el camino.

A: ¿Ustedes recopilan algún tipo de información personal como con quien vive?

D: Si, ese también es un aspecto importante, porque digamos que la idea es que seleccionemos a una persona estable emocionalmente; por ejemplo, si tenemos una persona que acaba de llegar de Cartagena y viene a probar, pues no nos da la estabilidad porque no sabemos si se va a adaptar a la cultura de Bogotá y se nos puede ir en cualquier momento. O si tenemos una persona que está pasando por una crisis de separación o algo personal y requiere pedir permisos constantes porque tiene que hacer trámites o asistir a asesorías o algo así, eso también nos va a perjudicar a nosotros como compañía directamente. O en el caso de algunas mujeres que tienen bebés o niños y no tienen con quien dejar a su hijo, eso se puede volver un problema porque nosotros decimos como “bueno, no tienen con quién dejar al bebé, entonces si se enferma o pasa

algo, ella va a pedir permisos constantes o va a renunciar”. Entonces esos son algunos factores que nosotros evaluamos, porque la verdad si nos gusta que las personas tengan estabilidad emocional y familiar.

A: ¿Tienen en cuentas aspectos como etnia, religión, edad, sexo?

D: Digamos que la edad si es importante para algunos cargos y también para la cultura de la organización, porque Digiware es un equipo de trabajo muy joven, el promedio de la edad de los trabajadores esta entre los 25 y los 32 años, entonces el grupo es muy joven y llegar a contratar a una persona de 40 o 45 años puede chocar en la cultura de la organización, entonces siempre optamos por buscar personas maso menos entre estas edades. Digamos que suena feo, pero también miramos la parte socioeconómica, porque nosotros podemos tener un gerente contable y si, por ejemplo, vive en Soacha, no se viste bien, no se expresa bien, no utiliza los términos adecuados, pues nosotros decimos “no, esta persona no es la adecuada”, porque la persona debe tener un status para que los demás trabajadores también lo vean como en un nivel jerárquico más alto. En cuanto etnia, raza, color de piel, no lo miramos. Sí somos un poco precavidos con el tema de contratar personas de otros países, no porque no nos guste, si no más por el tema legal, ya que cuando nosotros vamos a hacer la contratación con venezolanos o con extranjeros, se tarda mucho más tiempo y, adicionalmente, si la persona no tiene los papeles en orden, esto se vuelve un problema para la empresa, entonces optamos por incluir personas de Colombia.

A: ¿Cuáles son las técnicas o procedimientos utilizados por la organización para atraer candidatos calificados? Es decir, ¿cuáles son las técnicas que utilizan para que la oferta laboral llegue realmente a las personas capacitadas que ustedes necesitan?

D: Nosotros utilizamos la herramienta de Eempleo.com, esta herramienta sirve para ciertos cargos en adelante, digamos que la herramienta sirve para cargos de profesionales para arriba, pero abarca gerentes, personas de niveles altos. Entonces, para el caso en que estemos buscando personal de nivel gerencial, utilizamos LinkedIn porque incluye a más perfiles y les llega directamente a más personas de este tipo de cargos. Por otro lado, conocemos Computrabajo, no lo manejamos mucho, pero sabemos que Computrabajo es más para niveles operativos o auxiliares, por lo cual no aplica mucho para esta compañía. Y, para que sea más efectivo, utilizamos bases de datos de universidades; por ejemplo, la universidad distrital es muy buena en ingenieros electrónicos, entonces nos contactamos directamente con la universidad y ellos pasan la oferta a la base de datos de los egresados. Y también con referidos; por ejemplo, en el área de proyectos, se está buscando un ingeniero de proyectos, entonces se pregunta a los trabajadores actuales a ver si alguno conoce un buen ingeniero de proyectos.

A: ¿Cuáles son los medios de comunicación utilizados para contactar profesionales?

D: Como te dije anteriormente, los principales medios son Computrabajo, Eempleo, LinkedIn y estamos pensando en incorporar una sesión en la página oficial de la empresa. También queremos incursionar en las redes sociales, creemos que esto es muy importante, nosotros ya tenemos creado el Facebook, pero ahí no se tiene como una parte para empleo, ni se publican las ofertas constantemente. Eempleo.com también tiene una herramienta muy buena, que no hemos utilizado acá, pero yo si la he utilizado en otras empresas, y se usa cuando a veces tú no consigues un cargo, entonces tú tienes la posibilidad de publicar en el periódico como El Tiempo o ADN, entonces ellos te dan la posibilidad de publicar en el periódico y también en redes sociales, pero solo lo puedes hacer una vez al mes, como para cargos críticos. Otra cosa muy importante es que, desde hace 3 años, el Ministerio de Trabajo informó que es obligatorio postular las ofertas de trabajo para todo el mundo; es decir, que las ofertas sean públicas, entonces es una ley en la que uno debe publicar las ofertas de trabajo por medio de plataformas del gobierno, entonces a veces es muy tedioso porque la mayoría de personas no acuden a esas plataformas del gobierno; sin embargo, Eempleo.com creó un enlace con el portal de empleo del gobierno y ahora, cuando tú publicas una oferta en Eempleo.com, estás cumpliendo de manera automática con este requisito que ellos establecieron.

A: ¿Hacen uso de portales de empleo y redes sociales con el fin de reclutar candidatos para distintos puestos de trabajo? Es decir, ¿utilizan algunos portales de empleo o red social para puestos específicos?

D: Si, Computrabajo para niveles más operativos. Eempleo.com para ciertos cargos, especialmente profesionales, pero no gerentes; y, por último, LinkedIn para gerentes y profesionales especializados para cargos más altos. Actualmente, yo solo he publicado en redes sociales para otros países, debido a que estas plataformas no me abarcan ni Perú ni Ecuador, entonces yo debo acudir a redes sociales, actualmente no lo estoy publicando directamente en el Facebook de la compañía sino en mi Facebook personal, y eso lo utilizo para todos los rangos y los diferentes puestos de trabajo.

A: ¿Qué tipo de contenido analiza la empresa en las redes sociales de los aspirantes?

D: Usualmente, yo accedo al perfil de las personas que me comentan en las ofertas laborales publicadas en Facebook o en LinkedIn, considero que esto es importante porque uno puede encontrar muchas cosas relevantes en estos perfiles, entonces lo que yo hago es acceder a la información personal de las personas interesadas y analizo diferentes aspectos, por ejemplo, si su formación académica se ajusta a lo que estamos

buscando y su nivel de experiencia. Por otro lado, para nosotros es fundamental que las personas sepan escribir bien, es decir, si nosotros vemos un error de ortografía ya sea en sus publicaciones, comentarios o datos personales, para nosotros eso ya es terrible y es un criterio para descartar a una persona. Adicional a eso, la foto también tiene que ver mucho, no somos muy exigentes en el tema de la foto ni tenemos parámetros establecidos, pero si vemos a una persona que tiene una foto de perfil en un baño o en una playa en vestido de baño, pues tampoco lo tenemos en cuenta, esto es especialmente para LinkedIn, ya que esta es una red profesional y es de uso exclusivo para crear contactos y para conseguir trabajo; por tanto, consideramos que no es pertinente si tienen una foto que no esté acorde con el ámbito laboral y que no demuestre profesionalismo.

A: ¿De qué manera utilizan Eempleo.com?

D: Esta es una plataforma que muestra todas las hojas de vida en toda Colombia, entonces lo que uno puede hacer es publicar la oferta y que esa oferta le llegue a todas las personas que tienen la plataforma en Eempleo.com, pero es de manera personal, entonces, por ejemplo, yo pongo una oferta que diga: “se busca un ingeniero de soporte”, entonces las personas pueden ingresar a la oferta y le dan clic en ‘aplicar’ y automáticamente a mí me llegan esas hojas de vida. Adicionalmente, cuando yo no encuentro hojas de vida, que eso puede pasar porque en ocasiones ninguna de las hojas de vida de las personas que se han contactado cumplen con los requisitos, ahí me toca empezar a hacer búsqueda, entonces cuando yo hago la búsqueda utilizo ciertos filtros como la ciudad, el salario y la formación académica, y ahí sí empiezo a revisar cuáles personas han estado actualizando su hoja de vida en los últimos 6 meses y pues eso quiere decir que están buscando trabajo y ahí es cuando yo me contacto con ellos y les pregunto si están interesados.

A: ¿Sabe usted si la forma en que se realiza el proceso de reclutamiento y selección de personal en esta organización ha cambiado durante los últimos diez años?

D: En la compañía, yo considero que diez años atrás ellos no utilizaban redes sociales ni plataformas virtuales como Eempleo.com o LinkedIn, los procesos de selección en esa época se hacían más por medio de relaciones laborales; es decir, los gerentes tienen conocidos y los conocidos lo llevan a contactos que pueden estar muy capacitados. Además, debo aclarar que Digiware es una compañía familiar, entonces empezó con una estructura familiar pequeña y ha ido creciendo poco a poco, entonces las relaciones y los contactos familiares y laborales de los trabajadores crearon una amplia red y en eso se basaba el reclutamiento y selección de trabajadores.

A: ¿Sabe usted si la forma en que se realiza el proceso de reclutamiento y selección de personal ha cambiado durante los últimos diez años en las compañías en general del mundo?

D: Yo creería que sí, por el tema de la actualización, el mundo de la globalización y las nuevas tecnologías. Digamos que, anteriormente, creo que Elemplo.com se creó hace muchos años, pero la gente no lo conocía y las personas no accedían a publicar o a actualizar su hoja de vida en estos portales, digamos que en esa época la gente utilizaba más su hoja de vida estilo minerva o utilizaban el papel, es decir, imprimían en físico la hoja de vida y se dirigían directamente a lugares en donde estaban buscando trabajadores, se trataba de tocar puertas. Actualmente, la comunicación puede llegar hasta los lugares más remotos y puedes acceder a diferentes hojas de vida; adicional a eso, me parece muy chévere lo que está haciendo el gobierno con las cajas de compensación, cosa que no se hacía antes, que brindan asesorías a los profesionales recién graduados, para que identifiquen sus competencias, sus gustos, posibilidades salariales y, adicional a eso, los ayudan a conseguir el primer empleo, lo que es muy importante. Por otro lado, LinkedIn tiene la capacidad de conectarte a nivel mundial, entonces yo puedo publicar una oferta y alguien de otro país o de otro continente puede decir como “oye, estoy interesado”, y puede participar en la convocatoria sin necesidad de estar acá de manera presencial, entonces es como esa comunicación que se da en diferentes países y con diferentes personas.

A: Desde tu punto de vista como experta en recursos humanos, ¿cuáles consideras que son las ventajas y desventajas de hacer uso de los medios online en el proceso de reclutamiento y selección de personal?

D: Bueno, en cuanto a ventajas, considero que es la comunicación, porque tú te puedes comunicar con diferentes personas tanto en el país como a nivel mundial; adicional a eso, pienso que también la información se transmite de una persona a otra, por ejemplo, si yo veo una oferta laboral y sé que mis compañeros pueden estar interesados, entonces yo le transmito la información a las otras personas, eso hace que muchas más personas puedan acceder a esa información. También existe mucha facilidad para ver al mercado laboral, ver cuáles son las tendencias, ver si los salarios si se acoplan o no a lo que se está buscando. Por otro lado, una ventaja es que se puede acceder a las distintas hojas de vida en segundos; es decir, el acceso a los aspirantes es súper fácil y rápido, así como el contacto con los aspirantes y con sus referencias, ya sea por teléfono o por vía correo electrónico. En cuanto a desventaja, estas plataformas aun no abarcan toda la población colombiana, ya que estas plataformas excluyen a muchas personas, de cierta edad en adelante, que no saben manejar estas herramientas o que no tienen acceso fácil a internet o a un computador, muchas veces estos perfiles son muy buenos, pueden ser trabajadores muy capacitados e idóneos para ocupar los cargos; sin embargo, el mensaje o la oferta laboral no llega hasta ellos. Por otro lado, en ocasiones se generan reprocesos, porque muchas de las personas publican por publicar y aplican a los diferentes cargos

sin siquiera leer los requisitos mínimos que se deben cumplir; por tanto, a veces llegan gran cantidad de hojas de vida, pero la mayoría o ninguna de ellas sirve para cubrir la vacante. Yo a esto lo llamaría como una distorsión de la información; por tanto, uno dice algo en una oferta laboral y el aspirante entiende o interpreta otra cosa completamente distinta. Adicionalmente, las personas tienen acceso al correo electrónico o teléfono de la organización, entonces envían constantes correos electrónicos o llaman en busca de un empleo. Sin embargo, no cumplen con los requisitos o no se tienen vacantes disponibles.

A: Muchas gracias por tu colaboración.