

**Métodos de Reclutamiento y Selección de Personal:
Análisis a la Gestión de las Empresas Ecuatorianas**

**Personnel Selection Methods: Management
Analysis of Ecuadorian companies**

Sonia Alexandra Heredia-Gálvez

Universidad Tecnológica Indoamérica - Ecuador
sonniaheredia@uti.edu.ec

María Fernanda Becerra-Sarmiento

Universidad Tecnológica Indoamérica - Ecuador
maffers31@hotmail.com

Viviana Elizabeth Cajas-Cajas

Universidad Tecnológica Indoamérica - Ecuador
vivianacajas@uti.edu.ec

Renato Esteban Revelo-Oña

Universidad Central del Ecuador
rrevelo@uce.edu.ec

doi.org/10.33386/593dp.2020.6.329

RESUMEN

Las organizaciones se manejan en un medio altamente competitivo y cambiante. Por lo cual los procesos de reclutamiento y selección de talento humano en las organizaciones constituyen el pilar determinante y diferenciador de la competitividad de la empresa. La presente investigación pretende analizar la gestión de las micro, pequeña, medianas y grandes empresas en el medio ecuatoriano, en lo referente a la aplicación de los procesos de reclutamiento y selección del talento humano. Mediante la aplicación de una metodología cuantitativa y el manejo de una encuesta, que se aplicó de forma online, se enfoca en el análisis de 6 categorías fundamentales: Medios de reclutamiento, Duración de la selección, Técnicas de selección, Feedback de postulantes, Personal con discapacidad, toma de decisión. Participaron en forma voluntaria 249 reclutadores, pertenecientes a la población económicamente activa ecuatoriana, que fueron reclutadas y seleccionadas dentro del tipo de empresas antes descritas, respondiendo a criterios de inclusión-exclusión determinados para la selección de la población dentro del marco de la investigación. Los resultados evidencian la diferencia de procesos entre los diferentes tipos de empresas, las consecuencias de estos en la gestión empresarial y la objetividad del manejo del proceso de reclutamiento y selección para poblaciones con discapacidad.

Palabras clave: reclutamiento, selección de personal, técnicas de selección, empresas

Cómo citar este artículo:

APA:

Heredia, S., Becerra, M., Cajas, V., & Revelo, R. (2020). Métodos de Reclutamiento y Selección de Personal: Análisis a la Gestión de las Empresas Ecuatorianas. 593 Digital Publisher CEIT, 5(6), 173-180. <https://doi.org/10.33386/593dp.2020.6.329>

Descargar para Mendeley y Zotero

ABSTRACT

Organizations operate in a highly competitive and changing environment. Therefore, the recruitment and selection processes of human talent in organizations constitute the determining and differentiating pillar of the company's competitiveness. This research aims to analyze the management of micro, small, medium, and large companies in the Ecuadorian environment, with the application of the recruitment and selection processes of human talent. Through the application of a quantitative methodology and the management of a survey, which was applied online, it focuses on the analysis of 6 fundamental categories: Means of recruitment, Duration of selection, Selection techniques, Applicant feedback, Personnel with a disability, decision making. 249 recruiters participated voluntarily, belonging to the Ecuadorian economically active population, who were recruited and selected within the type of companies described above, responding to inclusion-exclusion criteria determined for the selection of the population within the framework of the research. The results show the difference in processes between the different types of companies, the consequences of these in business management, and the objectivity of the management of the recruitment and selection process for populations with disabilities.

Key words: recruitment, job selection, selection techniques, enterprises

Introducción

El proceso de selección de Talento Humano constituye uno de los pilares de la Gestión en las empresas. Permite captar talento humano con capacidades que potencien la productividad y el logro de los objetivos organizacionales. Considerando que el talento humano constituye la diferencia competitiva (Estévez & Zuñiga Torres, 2018), que define la permanencia de la empresa en el mercado. Por lo cual es necesario que las empresas se enfoquen en un proceso de selección óptimo y contributivo para la gestión empresarial. Además, el proceso de selección constituye una herramienta para integrar a la organización personas (capital humano), generador de cambios y promotor de aportaciones individuales y colectivas dentro de la empresa.

Las empresas ecuatorianas aplican procesos de selección orientados únicamente a cubrir vacantes sin visionar la captación de personas clave para la empresa y su gestión. Por otra parte es necesario considerar que el proceso de selección y captación del talento humano se relaciona con variables organizacionales como: el perfil de puesto que se encuentre bien estructurado y alineado a los objetivos estratégicos de la organización, así como también la brecha entre el candidato y el perfil; la calidad en el servicio (Flórez-Rodríguez, 2016), aseguramiento de la calidad (Coba et al., 2020) *Associação Iberica de Sistemas e Tecnologias de Informacao*. All rights reserved. This article shows the application of a proposal for the selection and recruitment of work team members in a technological project, case study Centro de Información Virtual (CIV, productividad (Mejía, 2019). Por lo cual es imperante la necesidad de gestionar en las empresas ecuatorianas procesos de selección direccionados a incorporar talento humano óptimo y altamente cualificado con competencias.

El mundo organizacional es un mundo de constante cambio e innovación. Un mundo flexible y de adaptabilidad, un mundo líquido (Bauman, 2015). Si bien la tecnología contribuyó a la eficacia de los procesos productivos, también ha ampliado las posibilidades en

los procesos administrativos. El proceso de selección de talento humano se incluye en este proceso de mejoramiento. Las redes sociales se han convertido en una herramienta contributiva para la captación del Talento humano requerido (Contreras-Pacheco et al., 2017). Sin embargo, y a pesar de que muchas organizaciones se han adaptado a estos cambios, la emergencia sanitaria y la nueva realidad de organización, dirección, ejecución y control, requieren modificaciones internas de manera que se adapten a las exigencias del medio. El proceso de selección de talento humano en las empresas ecuatorianas no se aleja de la “nueva normalidad”. Por otra parte, es necesario mencionar que los procesos de reclutamiento y selección deben ser considerados desde dos ópticas diferentes: a) procesos de reclutamiento y selección, y, b) procesos de selección inclusivos. El primero al decir de Alles (2019) consiste en la aplicación de procedimientos dirigidos a atraer y retener candidatos con cualificaciones y competencias requeridas en los puestos vacantes. Mientras que los segundos según (Antezana & Linkimer, 2015) son procesos flexibles que llevan a cabo empresas inclusivas para atraer y seleccionar personas con discapacidad que cubran las vacantes de la empresa.

Métodos

La presente investigación se realizó a través de la metodología cualitativa con la aplicación de la técnica de la entrevista, la cual se aplicó de manera online, así también el método lógico inductivo donde se analizaron las respuestas individuales para determinar el mínimo común de cada sector empresarial. El instrumento constaba de 14 preguntas dirigidas al objeto de estudio. Contemplando 6 factores que permitan obtener información sobre las prácticas de selección de personal aplicadas en el país: Medios de Reclutamiento, Duración de la Selección, Técnicas de Selección, Feedback de Postulantes, Personal con Discapacidad, Toma de Decisión; en el factor de técnicas de selección se aplicaron categorías que son las más utilizadas a nivel mundial para comparar si en el país se aplican las mismas. Se realizó un análisis correlacional entre los factores-categorías y el tamaño

empresarial donde participaron 249 reclutadores, que fueron divididos para el estudio de acuerdo con su tamaño en micro, pequeñas y medianas, grandes empresas, de forma voluntaria. Y que cumplieron con criterios de inclusión-exclusión al proceso de reclutamiento y selección en las empresas, para las cuales fueron escogidos.

Resultados

Se obtuvieron 249 resultados de reclutadores que se encuentran trabajando en diferentes sectores empresariales en los últimos meses del año 2020, considerando el tiempo de pandemia por COVID-19, la mayoría de ellas empresas privadas; quienes representan las principales fuentes de economía que han sobrevivido a la crisis mundial. Un resumen de los resultados de la investigación muestra los comportamientos de las empresas de acuerdo con su tamaño con respecto a la forma de reclutar y seleccionar a su personal como se lo puede evidenciar en la Tabla 1.

Tabla 1

Resultados

Variables	Porcentaje		
	Grandes empresas	Medianas y Pequeñas empresas	Micro empresas
	37%	34%	29%
Medios de Reclutamiento	27	42	31
Redes sociales	55	25	20
Consultorías	31	47	22
Periódicos	33	41	26
Referidos/ otros	26	33	41
Duración de Selección	33	42	25
1 semana	54	29	17
2 semanas	36	35	29
Más de 2 semanas	42	33	25
Técnicas de Selección	41	30	29
Pruebas de conocimiento	34	42	24
Tests Psicométricos	57	31	12
Personalidad	36	44	20
Técnicas de Simulación	57	31	12
Casos prácticos	36	44	20
Entrevistas	57	31	12
Assesment	36	44	20
STAR/competencias		3	
Feedback Postulantes	33	8	29
Si	45	30	25
No	30	43	27
Personal con discapacidad	41	35	24
Selección diferente	20	39	41
Selección igual			
No contrata			
Toma de decisión			
1 persona	26	41	33
2 personas	18	32	50
3 personas	44	39	17
Más de 3 personas	63	33	4

Los medios de reclutamiento investigados muestran que las redes sociales son mayormente aprovechados por las medianas y pequeñas

empresas en un 42%, seguidos de las microempresas y posteriormente por las grandes empresas; las empresas consultoras de personal son requeridas por las grandes empresas en un 55%, a diferencia de las medianas y pequeñas empresas con un 25% y las microempresas con un 20%. Los anuncios en periódicos son utilizados por las medianas y pequeñas empresas en un 47%, seguidas de las grandes empresas en un 31% y un 22% las microempresas. Los referidos y otros métodos de reclutamiento lo aplican en un 41% las medianas y pequeñas empresas, el 33% y 26% corresponden a las grandes y microempresas respectivamente.

Con respecto a la duración del tiempo de selección de personal, los datos indican que el 51% de las grandes empresas utilizan más de 2 semanas; el 42% de las medianas y pequeñas empresas seleccionan en 2 semanas a su personal y el 41% de las microempresas seleccionan a su personal en una semana.

Las técnicas de selección aplicadas para seleccionar al personal muestran que el 57% de las grandes empresas ecuatorianas prefieren el assesment, el 44% de las medianas y pequeñas empresas optan por la metodología STAR/ competencias y el 42% por entrevistas. De igual forma el 42% de las grandes empresas aplican tests psicométricos y de personalidad, con un 41% se encuentran las técnicas de simulación, los casos prácticos; con el 36% se aplican pruebas de conocimiento.

El 45% de las grandes empresas no envían retroalimentación a los candidatos en el proceso de selección, mientras que el 38% de las medianas y pequeñas empresas si lo hacen.

En las medianas y pequeñas empresas el 43% realiza un proceso diferente para contratar personas con discapacidad, en las grandes empresas el 41% realiza procesos de selección iguales para las personas con discapacidad, mientras que el 41% de microempresas no contrata personas con discapacidad.

El número de personas que toman la decisión de contratar personal en las empresas aumenta en

las grandes empresas con un 63% que indica que son más de 3 personas, en las microempresas el 50% indica que son 2 personas y el 41% de las medianas y pequeñas empresas manifiestan que es 1 persona quien toma la decisión.

Discusión

En Ecuador existen diferencias en el manejo de los procesos de reclutamiento y selección acorde al tamaño de las empresas. Las microempresas su mayor orientación dentro de la gestión de captación de talento humano sigue orientada a la búsqueda de cubrir vacantes mediante publicaciones de requerimientos para un cargo. Proceso en el cual no se profundiza al otorgarle un tiempo máximo de una semana. El cual implica la premura del tiempo de la selección y la superficialidad de la decisión. Un aspecto positivo con el cual cumplen este tipo de empresas es la aplicación de pruebas de conocimiento, con pruebas psicológicas y de personalidad. Si bien las últimas no pueden garantizar el rendimiento de una persona en su futuro puesto de trabajo, sin embargo, constituye una muestra proyectiva de su nivel de adaptación y el tiempo que requerirá este proceso. De igual manera las pruebas psicológicas son técnicas proyectivas que no determinan un comportamiento futuro. Considerando que han surgido varias críticas referentes a la eficiencia en los resultados de la aplicación de este tipo de pruebas. Strucchi (2001), Chiavenato (2010) y (Agreda, 2016) sostienen que la decisión de contratación no puede estar enmarcada en los resultados de pruebas que solo pueden ser consideradas como proyectivas, y que no han sido sometidas a procesos adecuados de validación y estandarización.

Por otra parte, las pequeñas y medianas empresas aplican procesos empíricos de reclutamiento como los referidos – proceso no técnico- que aun cuando se ha aplicado rutinariamente desde hace muchos años en las empresas, no garantizan la asertabilidad de los resultados. El tiempo de dedicación al proceso tampoco implica el análisis necesario de los postulantes. Por lo cual las decisiones de contratación son apresuradas. Por otra parte, las técnicas de selección, que combinan entrevista y pruebas de conocimiento,

no reflejan la cualificación y las competencias necesarias para un desenvolvimiento óptimo en el puesto de trabajo si no se compara con el perfil de puesto actualizado. Inclusive los procesos de reclutamiento y selección para personas con discapacidad aplicados son similares, lo cual implica indiscutiblemente resultados sesgados que no evidencian las capacidades necesarias en este tipo de talento humano. Más aun cuando la toma de decisión de contratación depende de una sola persona como sucede en este tipo de empresas. Por el contrario como afirman (Claver et al., 2001) y (Navarro Di Lanzo, 2018), la toma de la decisión de contratación debe ser el resultado de un proceso de selección adecuado por el cual atravesó el postulante dentro de parámetros objetivos.

En lo referente a las grandes empresas optan por la contratación de consultorías que lleven a cabo el proceso de reclutamiento y selección y que les proporcionen una terna adecuada a sus requerimientos. Proceso al que estos centros de asesoría dedican más de dos semanas y aplican la combinación de diferentes técnicas de selección. Como lo afirma (Alles, 2019) la selección de una consultora adecuada puede proporcionar los resultados esperados. En el caso de este proceso significa la contratación del personal óptimo para cubrir la vacante. Sin embargo, las empresas deberán establecer un análisis respecto de costos. Y establecer si adiestrar un equipo de talento humano propio en la organización podría significar mejores réditos tanto económicos como en resultados.

En cuanto a la selección de personal con discapacidad, las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, en Ecuador - al decir de los resultados- manejan un proceso similar al aplicado para otro tipo de población sin considerar procesos inclusivos y flexibles como los propuestos por (Navarro Di Lanzo, 2018), quien señala de forma clara la diferencia y el énfasis que debe tener un proceso de reclutamiento y selección para personas con discapacidad. Y los requerimientos de procesos y políticas inclusivas que deben tener las organizaciones para llevar a cabo procesos de reclutamiento y selección adecuados. Lo cual garantiza lo

propuesto por (Alcántara, 2019) referente a la necesidad de generar igualdad de oportunidades para la población con discapacidad, la garantía del acceso a un empleo y un proceso objetivo de reclutamiento y selección, propuesto por (Rodríguez Aranedo et al., 2017).

Además, la gestión de las empresas ecuatorianas dentro del proceso de reclutamiento y selección de talento humano, está orientada únicamente a la búsqueda de un candidato que cubra las necesidades momentáneas de requerimiento de personal; por lo tanto, deja visible la no proyección de captar talento con competencias y capacidades que indistintamente de los puestos, cubran y aporten a la necesidades presentes y futuras de las empresas mediante estudios previos de planificación, proceso resultante de la existencia de una planificación estratégica de Talento Humano como lo afirma (Agreda, 2016) al constituir un proceso que proporciona insumos importantes para cubrir requerimientos de personal en una empresa a corto, mediano y largo plazo. El proceso de búsqueda de los mejores talentos no se evidencia totalmente en todas las empresas ecuatorianas, ya que en el 63% de estas, nace de una necesidad inmediata para cubrir un puesto determinado en un plazo urgente.

Por último, es necesario mencionar que, uno de los resultados nefastos para las empresas como producto de un proceso de reclutamiento y selección errado, es convertir al proceso en un gasto y no inversión. El gasto en que se transforma un proceso no adecuado, que implica la rotación voluntaria o involuntaria de los nuevos integrantes de la empresa, en períodos cortos de tiempo, es perjudicial para la empresa. Eleva el índice de rotación anual, lo cual se relaciona directamente con un desperdicio de recursos en cuanto al proceso de inducción, dotación y capacitación. Procesos que generalmente constituyen fortalecedores de la productividad de la empresa.

Conclusiones:

El estudio muestra que las empresas ecuatorianas realizan su proceso de reclutamiento y selección con métodos que se aplican a nivel mundial, como el reclutamiento 2.0, 3.0 y 4.0, consultorías, referidos; así mismo, la selección por assesment, competencias, entrevistas, tests, casos prácticos, son las técnicas más utilizadas; y el tiempo que se toman en su mayoría es menor a 2 semanas, las grandes empresas toman un tiempo considerado para encontrar a la persona adecuada. No se da mayor importancia en retroalimentar a los candidatos las etapas de los procesos; sin embargo, existen varias empresas que sí lo hacen especialmente en las pequeñas y medianas empresas. El poder de decisión de la selección también se diferencia de acuerdo con el tamaño de la empresa, en las grandes empresas, por ejemplo: son más de 3 personas, mientras que en las microempresas son 2 personas y en las pequeñas y medianas es 1 persona. El proceso de reclutamiento y selección de talento humano para las personas con discapacidad es muy similar en las organizaciones grandes, mientras que, en las microempresas, existen porcentajes altos de no contratación, y en las pequeñas y medianas empresas realizan procesos diferentes de contratación.

Al existir, en Ecuador una normativa que regule la contratación de personas con discapacidad es importante considerar procesos de inclusión para que el acceso garantice la calidad en la gestión y tanto la persona como la empresa ganen equitativamente. La creación de centros de empleo orientados a la selección de personas con discapacidad aportaría a las empresas a encontrar personal idóneo.

El 63% de las empresas en estudio muestran, que sus procesos se basan en una necesidad urgente de contratación, pero es importante analizar si esas contrataciones están alineadas a los perfiles de puesto, y estos a su vez, se encuentren enmarcados a los objetivos estratégicos de la organización o fueron diseñados para una persona en particular, de esta forma, se podría establecer la brecha que existe entre la persona contratada y el perfil de puesto.

Referencias bibliográficas

- Agreda, S. (2016). Nuevos retos en el reclutamiento y selección de personal: perspectivas organizacionales y divergencias éticas. *Universidad Mariana, Boletín Informativo*, 1(33), 66–74. <http://www.umariana.edu.co/ojs-editorial/index.php/BoletinInformativoCEI/article/view/924/849>
- Alcántara, A. E. (2019). Análisis de la discriminación hacia las personas con discapacidad en los procesos de selección de personal. *Trabajo Social Global-Global Social Work*, 9(16), 109–132. <https://doi.org/10.30827/tsg-gsw.v9i16.7858>
- Alles, M. (2019). *Desempeño por competencias (3ra edición): Estrategia, evaluación de personas: desarrollo 360°*. Ediciones Granica.
- Antezana, P., & Linkimer, M. (2015). *Caja de Herramientas para Empresas Inclusivas, módulo nº4, El proceso de reclutamiento, selección e inducción de una empresa inclusiva*. Costa Rica. Costa Rica: Asociación Empresarial para el Desarrollo (AED).
- Bauman, Z. (2015). *Modernidad Líquida*. Fondo de cultura económica.
- Claver, E., Llopis, J., González, M. R., & Gasco, J. L. (2001). The performance of information systems through organizational culture. *Information Technology & People*.
- Coba, P., Carrión, J., Pérez, M., & Ibarra, F. (2020). Reclutamiento y selección de talento humano basado en competencias para proyectos tecnológicos, caso práctico proyecto CIV. *RISTI - Revista Iberica de Sistemas e Tecnologias de Informacao*, 2020(E25), 31–46.
- Contreras-Pacheco, O. E., Camacho-Cantillo, D. C., & Badrán-Lizarazo, R. M. (2017). Las Social Networking Sites (SNS) en los procesos de reclutamiento y selección del

talento humano. *Entramado*, 13(1), 92–100.

Estévez, L. A., & Zuñiga Torres, H. (2018). *Gestión Y Selección Del Talento Humano: Nuevas Tendencias Para Lograr Ventaja Competitiva En Las Organizaciones*. 1–14.

Flórez-Rodríguez, M. N. (2016). Selección del talento humano frente a la calidad de los servicios de salud en las empresas sociales del estado del departamento de Sucre. *Clío América*, 10(19), 23. <https://doi.org/10.21676/23897848.1657>

Mejía, S. M. (2019). PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA Y EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. *Revista Colón Ciencias, Tecnología y Negocios*, 6(1), 28–34.

Navarro Di Lanzo, R. (2018). *Reclutamiento y selección de personas con discapacidad*. 1–47. [https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/7138/Reclutamiento y Selección de Personas con Discapacidad.pdf?sequence=1](https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/7138/Reclutamiento_y_Seleccion_de_Personas_con_Discapacidad.pdf?sequence=1)

Rodríguez Araneda, M. J., Navarrete Moraga, R., & Bargsted Aravena, M. (2017). Problemas éticos y consecuencias reconocidas por psicólogos noveles en reclutamiento y selección de personal. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, 16(3), 164–176. <https://doi.org/10.5027/psicoperspectivas-vol16-issue3-fulltext-1082>