

Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado

**MAESTRÍA EN RECURSOS HUMANOS**

---

TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA

---

*Características e impacto de la Inteligencia Artificial  
en los procesos de selección*

---

Autora: Lic. Gala Solimo

Director: Dr. Marcelo Alcain

FEBRERO 2022

---

## **INDICE:**

Resumen.....	5
Palabras clave.....	6
Introducción.....	7
Problema de investigación.....	8
Preguntas problematizantes.....	8
Preguntas de investigación.....	8
Justificación.....	8
Delimitaciones.....	9
Temporal.....	9
Espacial.....	9
Objetivos.....	9
General.....	9
Específicos.....	9
Hipótesis.....	10
Capítulo 1: Marco Teórico.....	11
La Gestión de Recursos Humanos y Planificación Estratégica.....	11
Cultura Organizacional.....	13
Índice Kolbe A – Prueba de Instinto.....	16
Stakeholders (Grupos de interés).....	22
Descripción de puestos.....	24

Pasos para un proceso de reclutamiento y selección de personal efectivos.....	27
Análisis y detección de necesidades.....	27
Definición del perfil del candidato.....	27
Reclutamiento (activo o pasivo).....	28
Recepción de candidaturas.....	28
Preselección.....	29
Pruebas.....	29
Entrevista.....	30
Creación de informes.....	33
Valoración y decisión.....	34
Exámen preocupacional.....	34
Contratación.....	34
Incorporación – Inducción.....	35
Seguimiento.....	35
Métricas de reclutamiento.....	36
Velocidad de contratación.....	36
Media de tiempo de contratación.....	36
Efectividad del proceso de reclutamiento.....	37
Coste por contratación.....	37
Calidad de contrataciones.....	37
Monday.....	37

¿Cómo medir estas métricas de forma eficiente?.....	38
Nuevas tendencias incorporadas al proceso de selección de personal.....	39
Las “Soft Skills”y el Reclutamiento.....	39
Técnicas de “Inbound Recruiting”.....	39
Gamificación.....	42
“Social Recruiting”: el valor de las redes sociales.....	43
El auge de la Gestión de Relaciones con los Candidatos (CRM).....	44
La Inteligencia Artificial (IA).....	45
Responsabilidad Social Empresaria (RSE).....	47
¿Cómo la tecnología, junto con esas nuevas tendencias, facilita la selección de personal en tiempos de distanciamiento social?.....	48
Capítulo 2: Marco metodológico.....	53
Unidad de análisis.....	53
Tipo de investigación.....	53
Alcance de los resultados.....	54
Tipo de diseño.....	54
Variables.....	55
Capítulo 3: Trabajo de campo y análisis.....	56
Presentación de Worcket y Vista Jobs.....	56
Características, desarrollo y análisis del trabajo de campo.....	56
Capítulo 4: Conclusiones y propuestas.....	62
Conclusiones.....	62

Propuestas.....	66
Interrogantes para futuras investigaciones.....	71
Anexos.....	72
Anexo 1: Worcket.....	73
Anexo 2: Vista Jobs.....	79
Anexo 3: Modelo de entrevista (semi-estructurada).....	86
Anexo 4: Herramienta Kolbe A.....	87
Anexo 5: Ejemplos de uso de la Inteligencia Artificial.....	89
Bibliografía.....	90

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura Nro. 1 – Ejemplo Índice Kolbe A 7-7-3-3.....	18
Figura Nro. 2 – Pirámide de Energía.....	22
Figura Nro. 3 – Tipos de stakeholders y sus intereses.....	23
Figura Nro. 4 – Comportamientos y Competencias Transversales.....	31
Figura Nro. 5 – Fuente: Tablero personalizado de Monday.....	39
Figura Nro. 6 – “Inboud Recruiting”.....	41

## **Resumen**

La selección de personal ha tenido muchos cambios en este último tiempo, sobre todo en lo que respecta al contexto pandémico Covid-19, el cual incrementó la influencia que tiene la incursión de la tecnología en este tipo de procesos.

Esta incorporación tecnológica en el proceso mencionado posiblemente requerirá de una humanización, dado el nivel de tecnificación extremo que tiene actualmente; que lo lleva a perder de vista el valor de la persona, que es fundamental en las organizaciones. Difícilmente un empleado tenga características personales distintas a las profesionales, motivo por el cual tanto la humanización como la alineación con la cultura organizacional son de vital importancia en este tipo de procesos.

El presente trabajo intenta demostrar y mejorar este proceso muy tecnificado en las de que las organizaciones y equipos tengan un componente humano y emocional que, como se mencionó anteriormente, pueda reducirse o perderse de manera drástica con la tecnología.

**Palabras clave:** Cultura Organizacional, Selección de Personal, Inteligencia Artificial, Planificación Estratégica, Responsabilidad Social Empresaria.

## **Introducción**

El presente trabajo aborda las características y el impacto de la Inteligencia Artificial en los procesos de selección. Comienza describiendo los procesos de selección en la actualidad, junto con las nuevas tendencias que se fueron incorporando. Luego analiza la inteligencia artificial y su aplicación en estos procesos, y finalmente aborda una posible mejora en dicho proceso. Para esto se ha trabajado con dos organizaciones muy importantes del rubro, las cuales han sido entrevistadas y han colaborado en este trabajo final.

Asimismo, se refiere a cómo está afectando la situación actual de pandemia COVID-19 en este tipo de procesos y cómo algunas de esas nuevas tendencias se ven de alguna manera “forzadas” a ser implementadas con mayor velocidad.

Sin lugar a dudas, el proceso de selección de personal es de vital importancia en las organizaciones ya que es el que permite encontrar al talento adecuado para la cobertura de las vacantes que tiene disponibles la organización. A su vez, contar con el talento adecuado trabajando en las vacantes de la organización es lo que permite la realización de los objetivos organizacionales y, en consecuencia, la sustentabilidad de la organización para alcanzar y cumplir con su misión, visión y valores.

## **Problema de investigación**

A partir de la aparición de la Inteligencia Artificial (en adelante IA) en el proceso de selección, surge la inquietud de analizar la evolución del mismo y las herramientas que lo soportan. Conjuntamente con esta problemática, se considera que es necesario hacer alusión a la responsabilidad social de las empresas que se encargan del proceso, sobre todo en estos momentos en los que la tecnología avanza rotundamente sobre las tareas humanas: el contexto de pandemia ha acelerado la digitalización y virtualización en los procesos de selección, adelantando el futuro.

A tales fines, se trabajará sobre dos casos reales de Latinoamérica en el año 2021, entrevistando a informantes clave que manifestaron interés en la investigación y predisposición para brindar información relacionada con el tema.

- **Pregunta problematizante:**

¿Cómo impacta la inteligencia artificial en los procesos de selección de personal?

- **Preguntas de investigación:**

- ¿Cómo es el proceso de selección actual con las nuevas tendencias que se fueron incorporando? ¿Cuál es la importancia de la gestión de recursos humanos y la planificación estratégica, junto con la cultura organizacional y la Responsabilidad Social Empresaria dada esta implementación tecnológica en el proceso?
- ¿Cuáles son las características de la inteligencia artificial?
- ¿Qué modificaciones se introducen en los procesos de selección de personal a partir de la inclusión de la inteligencia artificial?
- ¿Cómo impacta en las personas la inclusión de la inteligencia artificial en los procesos de selección de personal?

## **Justificación**

Se recurre a dos organizaciones relacionadas con la selección de personal que ejecutan una impactante estrategia, siendo una automatizada y otra con incorporación completa de IA; y ambas las llevan a cabo de manera original.

Esta novedosa metodología no sólo es interesante y útil para poder implementar, mejorando las tareas manuales actuales de selección -pudiendo agregar más valor-, sino que presenta puntos

claves que pueden ser mejorados desde el punto de vista académico y desde la experiencia profesional que poseo en el tema, como por ejemplo contemplar la cultura organizacional y la alineación estratégica, que inicialmente no se estarían considerando.

Asimismo, es importante tener en cuenta que el contexto de pandemia COVID-19 aceleró los procesos de selección virtuales.

Por último, el aporte de este trabajo es investigar si la selección de personal totalmente asistida por la inteligencia artificial (AI) es aplicable en las organizaciones actuales y, de corresponder, proponer mejoras para optimizar el proceso.

## **Delimitaciones:**

### **Delimitación temporal**

La investigación y desarrollo de este trabajo de investigación, comenzó en mayo del 2019 y culminó en enero 2022.

### **Delimitación espacial**

La investigación se realizará en las empresas Worcket y Vista Jobs, cuya breve descripción se encuentra en el Capítulo 3. Los resultados son aplicables y tienen validez para estas empresas y cualquier otra latinoamericana para la actividad de selección de personal masiva.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Proponer una mejora en el proceso de selección de personal a partir de la aplicación de la IA.

### **Objetivos específicos**

- Describir el proceso de selección actual, mencionando las nuevas tendencias que se fueron incorporando.
- Exponer la importancia de la gestión de recursos humanos y la planificación estratégica, a partir de la cultura organizacional, analizando la Responsabilidad Social Empresaria y la inclusión de esta novedad tecnológica en el proceso.

- Analizar las características de la Inteligencia Artificial y, de corresponder, sugerir modificaciones a partir de la inclusión de la misma en los procesos de selección de personal.

### **Hipótesis**

El planeamiento estratégico, la cultura organizacional y la Responsabilidad Social Empresaria generan una mejora en la calidad del proceso de selección del personal en el marco de la inteligencia artificial.

## Marco Teórico

### Capítulo 1- La Gestión de Recursos Humanos y Planificación Estratégica

Para comenzar a abordar esta temática, considero fundamental mencionar en primer lugar que la gestión de personas debe alinearse con la estrategia y con objetivos de la gestión organizacional, a fin de lograr un desempeño exitoso. Para esto es fundamental una planeación estratégica que, según Mazza<sup>1</sup>, se entiende como planeación al “proceso de anticipar y prevenir el movimiento de las personas utilizando los recursos de la manera más eficaz para alcanzar los objetivos de la organización desarrollando competencias centrales para lograrlo”. Por consiguiente, el proceso de planificar estratégicamente consiste en dos partes:

1. Análisis estratégico de la organización: comprende a todos los actores de la organización y es a largo plazo. Conlleva entender cuál es el futuro deseado y lo necesario para su realización.
2. Planear estratégicamente: idear las decisiones para el logro del futuro deseado. En general estas decisiones se relacionan al uso de recursos.

Es importante que dentro de la planeación estratégica se incluya el reclutamiento y selección de personal, dado que contar con personal apto para la operación constituye un punto clave, debido a la necesidad de contar con un capital humano idóneo para hacer de la compañía una organización competitiva.

Quedando clara la importancia de esta herramienta estratégica del reclutamiento y selección de personal, también debemos ver su impacto en el desarrollo del negocio, ya que las empresas se orientan cada vez más al cumplimiento de las necesidades del consumidor; y los clientes requieren de ser bien atendidos, en forma oportuna y con eficiencia. Para ello es fundamental que esta herramienta permita incorporar personas capaces de lograr satisfacer dichos requerimientos.

“Si el proceso de selección de personal no se hace correctamente y se contrata a un trabajador no apto para el puesto, se corre el riesgo de causarle a la empresa problemas de satisfacción de

---

<sup>1</sup>Clase Maestría de Recursos Humanos UBA FCE, Buenos Aires Argentina, 30.03.2020, Prof. Roberto Mazza.

clientes que finalmente redundan en un daño reputacional<sup>2</sup>”

Por otra parte, siguiendo lo que dice Mazza (op. cit.) con respecto a que “el 80% del valor de una organización surge de lo intangible”, el rol de Recursos Humanos (en adelante RRHH) destaca la importancia del factor humano siendo el principal y casi único responsable de garantizar los resultados en una organización. En la actualidad se está percibiendo un cambio de mirada en cuanto al reclutamiento, ya que antes era en su mayoría externo, y ahora se abre la oportunidad a que en primer lugar sea interno, brindándole la oportunidad al personal propio de desarrollar su carrera profesional obteniendo ya sea un ascenso o un cambio lateral, si es que su perfil se adecua a la descripción del puesto requerido.

El plan de RRHH es, entonces, un factor clave de la estrategia de la organización y en el plan de negocios, centrado en la gestión de su capital humano (puestos y personas en este caso), a través de la cual se puede optimizar todo lo relacionado con este activo.

El plan estratégico de RRHH se caracteriza, a su vez, por estar integrado por distintos planes y procesos, como los de selección del personal, de motivación, de contratación, de formación, de externalización de funciones y de seguridad e higiene laboral. Siguiendo el foco de este trabajo, el plan de contratación es necesario para ubicar al nuevo trabajador en una determinada categoría en función de la importancia que tiene para la empresa, además, de su valor profesional y personal. Es importante que queden perfectamente definidas las necesidades de contratación ya que el plan de selección define los medios o canales de captación de nuevos candidatos, el procedimiento y los criterios de selección en base a la descripción del puesto que se deba cubrir. Es por esto que la descripción de puesto debe ser buena, ya que es clave saber lo que se busca para realmente poder encontrarlo.

Además, cabe destacar que el profesional de RRHH en el desarrollo de su gestión debe hacer contribuciones estratégicas, asociarse con los gerentes operativos, ser administrador eficiente y mantener un buen equilibrio entre los requerimientos de la organización y los recursos que se le otorgan, para cumplirlos. Es por esto también que es fundamental tener definidas la descripción y la especialización de puestos, para luego hacer un adecuado proceso de reclutamiento y selección de los mejores talentos que puedan agregar valor a la organización.

El objetivo explícito de este proceso de reclutamiento y selección es hallar a los candidatos

---

<sup>2</sup>Universidad ESAN. (08 de mayo del 2017). La importancia estratégica del reclutamiento. Conexionesan. <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/05/la-importancia-estrategica-del-reclutamiento>.

mejor calificados. El objetivo implícito es la productividad, la calidad de vida y el cumplimiento de las normas. El objetivo a largo plazo es el alcance estratégico del plan de RRHH, presentando metas que tienen que ver con la capacidad de la organización y su efectividad, como el beneficio generado, la productividad, el rendimiento o la competitividad.

## **Cultura Organizacional**

Otro factor importante para tener en cuenta a la hora de la selección del personal y el reclutamiento es la cultura organizacional, ya que parte del proceso siempre es tener en consideración a aquellos candidatos que puedan tener valores afines con la misma.

Comenzando con las definiciones de cultura, Karpf<sup>3</sup> menciona que “hay muchas definiciones de cultura organizacional, desde la más tradicional de “conjuntos de patrones compartidos de significados”<sup>4</sup>, pasando por “valores, creencias y expectativas compartidas por los miembros de una organización”<sup>5</sup> hasta una más sofisticada pero simple como “el software mental de las organizaciones”<sup>6</sup>. La cultura es transmitida, aprendida y compartida [...]”.

Además, siguiendo a Ayala (2008, 276) también puede definirse a la cultura como “el conjunto de creencias, supuestos básicos, valores, normas y costumbres, y toda capacidad o hábito adquirido y compartido por el hombre como miembro de un grupo y que se transmite de una generación a otra. Podemos decir, sintéticamente, que es una forma de ser de la organización”

Considerando todos estos conceptos, es importante destacar que la cultura es la impronta que define de alguna manera el modo de ser y hacer de la organización. La misma se rige en base a estos valores y creencias mencionados y las personas actúan en consecuencia. Es por esto, que es fundamental que las vacantes a cubrir respondan a las habilidades blandas presentes en la cultura organizacional.

---

<sup>3</sup>Cultura Organizacional: de la biblioteca al cuadro de resultados, Artículo Maestría de Recursos Humanos UBA FCE, 2020.

<sup>4</sup>Martín & Siehl, Organizational Culture and Counterculture: An Uneasy Symbiosis, en “Organizational Dynamics, 12 (2), 52-64, 1983.

<sup>5</sup>Van Maanen, J, y Schein, E. Toward a Theory of Organization Socialization, en “Research in Organizational Behavior”, Vol. 1 (pp.209-264), Greenwich, CT: JAI Press.

<sup>6</sup>Hofstede, Geert. Culturas y Organizaciones, Alianza Editorial, Madrid, 1999.

Continuando con lo que dice Schein (1988, 36), “la cultura se crea en las interacciones cotidianas con otros, cuando lo que se comparte se da por concedido con nuestras suposiciones previas, con el reforzamiento constante y la construcción de nuevos elementos de gente y experiencias nuevas”.

De esto se desprende que la cultura va tornándose fuerte y estable dado que se basa en el grupo, donde cada individuo tiene suposiciones que confirman su pertenencia al mismo. La experiencia común que se va compartiendo genera ciertas metas, significados, procesos de trabajo, evaluaciones y reglas de interacción, lo que genera de alguna manera un sentido de misión y pertenencia, quedando clara la comprensión de necesidades, talentos, metas y valores integrados.

Tal como mencionan Pérez Van Morlegan y Ayala (2011, 175), “el fenómeno de la cultura influye en las personas, en las tareas, en las relaciones de poder, en los estilos de comunicación, en las formas de hacer y de pensar. Finalmente es como una forma de ser que está presente en todo, condicionando el funcionamiento de cualquier sistema, en donde todo lo que ocurra allí dentro de ese marco cultural, será considerado como algo consecuentemente válido, o falso e inaceptable. A la vez, todo lo que allí dentro ocurra tendrá un significado y estará, de alguna manera, obligado a ser aceptado por todos, aunque en un principio esto genere resistencias. Aquellos que lo acepten, serán los que en definitiva estarán compartiendo y aceptando esa cultura organizacional. Aquellos que no lo hagan -los que no compartan esa cultura-, no podrán funcionar eficientemente y a la larga se sentirán expulsados. La misma organización es la que se ocupará de esto, como un instinto de preservación que garantiza su propio funcionamiento”

Teniendo en cuenta este aporte y de cómo la cultura influye en las personas, cabe destacar que una vez que la persona incorpora los hábitos de la misma comienza a compartir esa visión de grupo y hace propios los intereses del grupo, generando un ambiente particular de trabajo.

Algo fundamental para tener presente es que “la cultura informará y determinará la estrategia”. (Gerry J., 2006, 198).

Por otra parte, Karpf y Ojeda<sup>7</sup>, comentan también que “la relación entre estrategia de empresa y cultura ha sido trabajada en forma cada vez más profunda por los diferentes autores de *management*. Uno de los trabajos que en forma más temprana señalaron la relación entre cultura

---

<sup>7</sup>Cultura Organizacional y su Relación con el Management -Adaptación de Business Harvard Review, Artículo Maestría de Recursos Humanos, UBA FCE, 2020.

y estrategia fue el de Schwartz y Davis (1981) donde las diferentes configuraciones estratégicas responden a diferentes modelos de cultura”.

Siguiendo esta concepción, Peter Drucker dijo “la cultura se come a la estrategia en el desayuno”<sup>8</sup>, ya que la cultura es la que traduce la estrategia en acciones y comportamientos que producen los resultados.

Considerando estas ideas, resulta interesante destacar el tema de la efectividad y de cómo los valores y las creencias impactan en la misma. Esto puede observarse, por ejemplo, en el desempeño de los miembros de la organización, basado en esas creencias y valores, que conlleva consecuentemente al cumplimiento de objetivos, por lo que podría decirse que la cultura de la organización también está fuertemente relacionada con el rendimiento. Lo que se observa en la actualidad es que las creencias sólidamente mantenidas como la misión, visión y valores compartidos son una base de suma importancia para la acción coordinada en una organización.

Por otro lado, Schein (1988, 16) hace referencia a que “la cultura del grupo es un patrón de supuestos básicos definidos que son aprendidos por un grupo mientras solucionan sus problemas de adaptación externa e integración interna, que han sido trabajados lo suficientemente bien para ser considerados como válidos y, por lo tanto, son enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación a ellos”.

“Respecto a los supuestos, si se mira de cerca a las organizaciones parecen funcionar en primera instancia en supuestos claves considerados como “genes” o “ADN-Cultural”, [...] se podrán examinar algunos genes individuales en términos de su centralización o potencia para forzar cierta clase de crecimiento y conducta y otros genes en términos de su poder de inhibirla o evitarla” (Schein, 1988, 22).

Esto se relaciona con lo anterior, ya que el ADN organizacional responde a la forma de ser de la organización. Es por ello que en la actualidad la cultura organizacional es un factor determinante en el proceso de selección de personal, ya que además de evaluarse las habilidades técnicas requeridas por la vacante, se deben revisar las habilidades blandas dentro de los cuales se mediría el grado de afinidad que posee la persona en cuanto a los valores, creencias y expectativas que comparten los miembros de la organización.

---

<sup>8</sup>Karpf L., Clase Maestría Recursos Humanos, UBA FCE, 2020

Este aspecto es fundamental ya que muchas organizaciones al incorporar una persona que no responde a la cultura organizacional existente generan ciertas problemáticas, no sólo en sus conductas, sino también para con sus equipos y resultados. Con el tiempo puede observarse cómo la persona termina siendo expulsada por la misma cultura. Es por esto que la cultura es un factor de suma importancia en el proceso de selección de personal y se debe tener en cuenta en todas las etapas.

### **Índice Kolbe A – Prueba de Instinto<sup>9</sup>**

Continuando con el tema de la cultura en la selección de personal, existen diversas herramientas que se utilizan para poder entender la afinidad del candidato con la cultura organizacional. Una de ellas, en pleno descubrimiento, se denomina "**Kolbe A**", y "mide las formas instintivas en las que actúa cuando se esfuerza la persona y el resultado se llama "MO" (método de operación). Es la única evaluación validada que mide las fortalezas conativas<sup>10</sup> de una persona"<sup>11</sup>.

Otra definición en el sitio oficial de Kolbe: "La conación es la facultad del cerebro que lo impulsa a tomar acciones con un propósito de acuerdo con sus instintos."<sup>12</sup>

La herramienta "Kolbe A" es una herramienta que evalúa el *fit*<sup>13</sup> cultural del candidato en el proceso de selección. También se utiliza para conocer mejor el instinto en el actuar del candidato y cómo ensamblaría en el equipo de trabajo. Además, sirve para el autoconocimiento dado que brinda un *feedback*<sup>14</sup> muy completo y una visión acerca de cómo relacionarse con las

---

<sup>9</sup><https://www.kolbe.com/kolbe-a-index/>

<sup>10</sup>Conativo: acción derivada del instinto, modo intencionado de esforzarse, volición. Es un esfuerzo consciente para realizar actos autodeterminados (RAE, Diccionario Real Academia Española, actualización 2021, <https://dle.rae.es/conativo>)

<sup>11</sup>Índice Kolbe A, 2021, 16 de diciembre, <https://www.kolbe.com/kolbe-a-index/>

<sup>12</sup>Índice Kolbe A, 2021, 27 de diciembre, [https://www.warewithal.com/visitors/about\\_us/kathy\\_kolbe.cfm](https://www.warewithal.com/visitors/about_us/kathy_kolbe.cfm).

<sup>13</sup>Probabilidad de que un candidato a un puesto de trabajo pueda encajar y adaptarse a los valores centrales y a los comportamientos colectivos que conforman una organización, una "cultura compatible". (<https://www.lanacion.com.ar/economia/empleos/el-fit-cultural-es-crucial-para-determinar-el-exito-de-un-profesional-en-una-empresa-nid2155155/>)

<sup>14</sup>Retroalimentación, en este caso, retorno de información (RAE, Diccionario Real Academia Española, actualización 2021, <https://dle.rae.es/feedback>)

personas según cada perfil.

Kolbe A fue creada por Kathy Kolbe<sup>15</sup> quien creció viendo a su padre investigar y desarrollar la primera evaluación cognitiva utilizada ampliamente por las empresas y el gobierno. Se sintió impulsada a comprender mejor qué impulsa el desempeño humano y comenzó su propia investigación y desarrollo de la primera evaluación conativa<sup>16</sup>.

Esta herramienta consiste en un cuestionario con varias preguntas acerca de cómo reacciona la persona en determinadas circunstancias y la persona debe elegir la opción más acorde con su actuar, ordenando desde la "más acorde" hasta la "menos acorde": es decir, en una situación "X", se accionaría de "A", "B" o "C" forma; entonces la persona se siente identificada con B, opción que elegirá primero, luego con C, opción que elegirá segunda y por último la A, última opción que elegirá. Para más información, en el Anexo 4 se encuentran las características y los rasgos generales de esta herramienta.

Las secciones que evalúa esta herramienta son las que pueden verse a continuación, donde se tomará un modelo de resultado 7- 7- 3- 3 a modo ejemplo:

---

<sup>15</sup>Teórica aclamada, emprendedora, educadora, estrategia organizacional, consultora y oradora, autora de *bestsellers*.es la fundadora de Kolbe Corp y Dynamynd Inc. Ha demostrado su teoría de que la conación es una tercera facultad del cerebro, ha realizado presentaciones para audiencias en 17 países y ha discutido su trabajo pionero en más de 300 programas de radio y televisión ([https://www.warewithal.com/visitors/about\\_us/kathy\\_kolbe.cfm](https://www.warewithal.com/visitors/about_us/kathy_kolbe.cfm))

<sup>16</sup>Kolbe K, Kolbe Corp, 1997, <https://www.kolbe.com/our-history>.

## Indice Kolbe A



Figura Nro. 1- Fuente: Kolbe Corp.

A continuación, se desarrolla cada concepto:

- ***Fact Finder*** (buscador de hechos): en este caso el resultado es "7"; por ende la persona tiene un perfil de investigar temas en profundidad, establecer prioridades específicas, cuantificar y clasificar los detalles del orden, definir objetivos, evaluar probabilidades, definir términos con exactitud, determinar la idoneidad, proporcionar evidencia histórica, crear analogías y desarrollar estrategias complejas.

En base a este resultado, el *test* le sugiere:

- **Hacer**:
  - Ser preciso
  - Tasas de probabilidad
  - Corregir errores
  - Definir diferencias
  - Preguntar con frecuencia y conscientemente

- No hacer:
  - Generalizar
  - Hacer juicios rápidos
  - Dar respuestas de sí o no
  - Responder desde lo instintivo
  - Decidir sin priorizar razones
  
- Follow Thru (ordenador de hechos): en este caso el resultado también fue de "7", por lo tanto, la persona cuenta con un perfil para crear planes, coordinar necesidades, armar gráficos y tablas, integrar pasado, presente y futuro, distinguir patrones, diseñar sistemas secuenciales, categorizar diferencias y similitudes, traer enfoque y cierre, organizar información y materiales, y detallar procedimientos.

En base a este resultado, el test le sugiere:

- Hacer:
  - Diseñar sistemas secuenciales
  - Coordinar e integrar actividades
  - Información de tablas y gráficos
  - Categorizar y catalogar artículos
  - Cerrar una tarea antes de seguir adelante
  
- No hacer:
  - Desviarse de sus planes
  - Tolerar demasiadas interrupciones
  - Iniciar un proyecto sin una lista de verificación
  - Salir sin horario
  - Tomar atajos

- Quick Start (inicio rápido): la mejor forma de afrontar los riesgos y la incertidumbre es estabilizar. En este caso, el número "3" indica que el perfil de la persona es apto para crear estándares invariables, decidir qué permanecerá/puede permanecer igual, proteger el *statu quo*, crear precedentes, aclarar los plazos, quedarse con lo que le resulta familiar, reducir eventos inesperados, minimizar los factores de riesgo, establecer límites externos, cumplir con conceptos acreditados.

En base a este resultado, el test le sugiere:

- Hacer:

- Evitar el caos
- Encontrar similitudes
- Eliminar incógnitas
- Ajustar cosas nuevas en la imagen existente
- Reducir la posibilidad de cometer errores

- No hacer:

- Lidiar con rarezas
- Corre contra el reloj
- Experimentar
- Tomar asignaciones inciertas
- Trabajar con ambigüedades

- Implementor (implementador): la mejor forma de abordar el espacio y los tangibles es la visualización. En este caso el resultado fue "3" por lo que el perfil de la persona podría crear presentaciones visuales, conceptualizar soluciones, visualizar las circunstancias, capturar la esencia, retratar simbólicamente, encontrar métodos intangibles, correcciones de plataforma de jurado, idear bocetos, simular situaciones reales, elaborar siendo creativo.

En base a este resultado, el test le sugiere:

- Hacer:

- Ver soluciones en su mente
- Visualizar posibilidades
- Conceptualizar lo que podría ser
- Tener discusiones sin tener que estar cara a cara
- Tomar decisiones sin pruebas tangibles

- No hacer:

- Asumir la responsabilidad del mantenimiento del equipo
- Demostrar el uso de material mecánico
- Desarmar pequeños electrodomésticos
- Reparar piezas rotas
- Construir muchos modelos físicos (trabajo manual)

Volviendo al resultado completo de este caso que era 7 - 7 - 3 - 3, es importante entender que el mismo corresponde a un índice Kolbe y hace referencia a una parte diferente del cerebro/mente que impulsa sus acciones. En este caso, de las tres partes de la mente (cognitivo, conativo y afectivo) se destaca la conativa con la acción “haciendo”.

Por otra parte, también se explica el tiempo y la energía de la persona, en una pirámide mental:

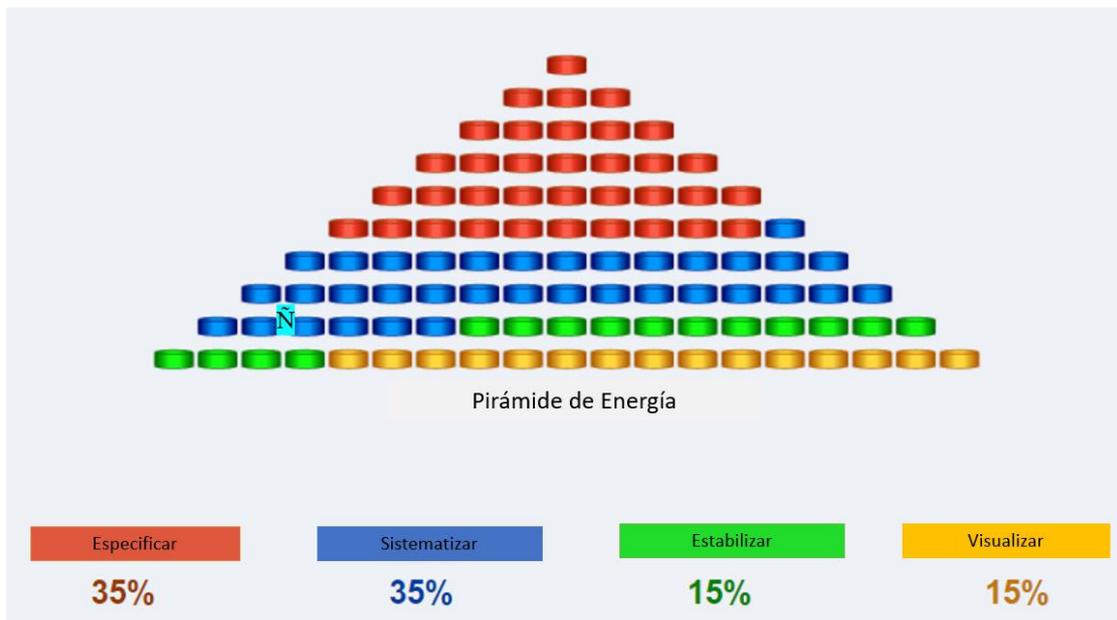


Figura Nro. 2 - Fuente: Kolbe Corp.

En este caso, el fuerte de la persona es combinar los factores "Buscador de hechos" (en esta última imagen mencionado como "Especificar") y "Ordenador de hechos" (mencionado como "Sistematizar"). Utiliza la mayor cantidad de energía para averiguar el trasfondo de un problema y los pasos necesarios para resolverlo. Eso establece firmemente un camino que requiere la contribución de sus otras fortalezas conativas para lograr su mejor trabajo.

La herramienta Kolbe tiene muchas variantes en sus resultados y varias organizaciones la utilizan para armar el mejor equilibrio en sus equipos, teniéndola en cuenta en el proceso de selección de personal de aquellos perfiles de candidatos que sean acordes a lo que se está buscando y que, en todo caso, puedan complementarse al equipo y a la cultura existente. Es una herramienta interesante que es de vital importancia para considerar a la cultura organizacional en el proceso de selección de personal.

### Stakeholders (Grupos de Interés)

Una de las más caracterizadas definiciones del término *stakeholders* es que se trata de "cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa" (Freeman S. 1984, 31).

A su vez, hay diversos tipos de *stakeholders* que pueden agruparse en las siguientes categorías, indicando en cada caso cuáles son los intereses legítimos de cada uno de esos grupos de interés o partes afectadas, según el siguiente cuadro:

<b>Tipo</b>	<b>Intereses legítimos</b>
<b>Socios, accionistas e inversores</b>	Beneficio, rentabilidad inversiones, gestión..
<b>Empleados</b>	Salario, prestaciones sociales, seguridad, higiene, estabilidad, promoción, empleabilidad, participación, formación...
<b>Directivos</b>	Capacidad de gestión, prestigio, ingresos ...
<b>Creadores de opinión y conocimiento</b>	Transparencia, información veraz y actualizada...
<b>Clientes</b>	Justa relación calidad-precio, información veraz, garantías salud y seguridad, posventa
<b>Instituciones financieras</b>	Transparencia, solvencia, lucha contra la corrupción ...
<b>Competidores</b>	Respeto reglas libre competencia, reciprocidad, cumplimiento compromisos, cooperación ...
<b>Proveedores y subcontratistas</b>	Respeto reglas de Libre mercado, capacidad de pago, información clara posibilidades comerciales, respeto marcas y Propiedad Industrial
<b>Comunidades locales, países y sociedades</b>	Respeto a la soberanía nacional, Legalidad, lucha contra la corrupción, contribución desarrollo, colaboración con instituciones.
<b>Administración pública</b>	legalidad, contribución desarrollo, colaboración con instituciones científicas, culturales, universidades, medioambiente, ONGs
<b>Partidos políticos</b>	legalidad, contribución desarrollo
<b>Iglesias</b>	Respeto a sus creencias y valores morales
<b>Sindicatos</b>	Respeto y promoción de derechos sociolaborales
<b>Universidades</b>	Investigación, desarrollo, formación...

Figura Nro. 3 - Fuente: Navarro G. F., Responsabilidad Social Corporativa (2008).

A su vez podemos distinguir dos grandes grupos de *stakeholders*, en función de la “proximidad” al núcleo de la empresa: internos y externos<sup>17</sup>

- *Stakeholders* internos: vinculados directamente a la empresa u organización, bien sea en calidad de accionistas, socios directivos, sindicatos, trabajadores, socios estratégicos, etc.
- *Stakeholders* externos: los restantes grupos de interés no vinculados orgánicamente a la empresa u organización: como autoridades, grupos de presión, ONGs, competidores, consumidores, etc.

<sup>17</sup>Responsabilidad Social Corporativa Interna, Ed. ESIC Business & Marketing School, 2004.

Los *stakeholders* que aplican en este trabajo final son los siguientes:

- Clientes: son aquellas organizaciones que tienen vacantes laborales por cubrir y deben determinar mediante una descripción completa de puesto su necesidad para poder ser resuelta de manera eficiente y profesional.
- Candidatos: son aquellas personas que se tienen en cuenta para la cobertura de vacantes, por su experiencia, *skills*<sup>18</sup> técnicos y blandos, requerimientos, etc.
- Comunidad: es todo el entorno que rodea a la organización, por lo que se debe manejar de manera cuidadosa ya que la parte reputacional aquí entra en juego.
- Reclutadores: son las personas de recursos humanos que llevan a cabo el proceso de selección de personal para cubrir las vacantes activas.
- Universidades: centros educativos con los que determinadas organizaciones realizan convenios de pasantías temporales para los estudiantes de las mismas.

## **Descripción de puestos**

Antes de poder encontrar empleados capaces para una organización, los reclutadores tienen que conocer las descripciones de los puestos para las posiciones que deben ocupar. Esto es de suma importancia para poder entender primero la necesidad que debe cubrirse y poder brindar la solución acorde a la misma.

Para esto, primero se debe entender la definición de un puesto, siendo éste “un conjunto de actividades perfectamente definidas que implica un determinado desempeño y competencias para lograrlo”<sup>19</sup>

Con respecto a este concepto, ese desempeño se mide a través de la herramienta evaluación de desempeño que analiza la conducta pasada del empleado; y las competencias mencionadas hacen referencia al grado de preparación, respuesta y de saber hacer que tiene una persona en referencia a un puesto de trabajo que debe generar un valor agregado y debe ser una ventaja diferencial no imitable.

Es importante planificar los puestos para contemplar la prevención de futuras necesidades,

---

<sup>18</sup>Habilidades (Linguee,<https://www.linguee.es/ingles-espanol/traduccion/skills.html>)

<sup>19</sup>Maestría de RRHH, UBA, FCE, Unidad Temática 6, 2020, Prof. Roberto Mazza.

utilización de recursos eficaz, anticipación a los cambios, cumplir con los objetivos, distribuir funciones, conocer lo que se hace, no superponer tareas, mejorar sistemas de trabajo, y en cuanto a la selección de personal la cobertura de vacantes, desarrollo personal del empleado, elegir el mejor método para reclutamiento, selección y posterior inducción-orientación.

Continuando con lo que explica Mazza (op. cit.), “una descripción del puesto es una declaración escrita de lo que en realidad se hace, cómo se hace, bajo qué condiciones y cuáles son las competencias necesarias para hacerlo bien. La misma consta de 3 pasos:

1. Análisis del puesto: (qué, cómo, por qué, cuándo y dónde). En este paso es importante generar la cooperación del empleado para que cuente las tareas de su puesto y obtener información para instruir al personal, de manera que pueda entender las finalidades de las tareas que está realizando. La información de este análisis tiene que ver con qué actividades se realizan en el puesto, qué tipo de comportamientos humanos se esperan, las exigencias en cuanto a las habilidades blandas del perfil que lo ocupa, las herramientas técnicas utilizadas, los estándares que se esperan en el desempeño, el contexto organizacional del puesto y los requisitos de personal.
2. Descripción del puesto: aquí se detallan las tareas, las responsabilidades del puesto y los objetivos del mismo que deben cumplirse, se desarrolla la descripción y especificación del mismo. Esta información puede reunirse a través de entrevistas, cuestionarios, observaciones o registro diario de tareas. Para que la descripción de puesto esté completa la misma debe incluir la siguiente información:
  - Identificación del puesto: título, estatus, salario, categoría, planta, departamento, fecha
  - Resumen del puesto
  - Relaciones: a quién reporta, a quién supervisa, con quién trabaja, clientes, proveedores
  - Responsabilidad y deberes
  - Autoridad: límites
  - Estándares de desempeño
  - Condiciones de trabajo: ruido, temperatura, humedad, luz”.

Según Michael Page<sup>20</sup> “este paso tiene 3 objetivos: atracción de candidatos, definición del cargo y referencia a la administración, para que nuevos jefes entiendan el alcance y nivel de responsabilidad de ese rol”

3. Especificación del puesto: aquí se detallan las habilidades, los conocimientos y las capacidades que requiere la persona que va a ocupar el puesto.

Tal como mencionan Bohlander y Snell (2008, 155), “como consecuencia del análisis de puestos está el diseño de puestos que los mejora por medio de consideraciones tecnológicas y humanas con el fin de aumentar la eficiencia de la organización y la satisfacción del empleado en su puesto”.

Las bases para este diseño son:

- Objetivos: hace referencia a las tareas y responsabilidades que se deben cumplir en el puesto, dada la bajada organizacional para con el mismo.
- Ingeniería industrial: procesos eficientes de producción y mejoras en la metodología de trabajo.
- Consideraciones ergonómicas: se relaciona con las capacidades y limitaciones humanas.
- Comportamiento: se ve plasmado en las capacidades, habilidades y talentos que tienen los empleados.

Estos documentos, a su vez, se utilizan para desempeñar y reforzar las diferentes funciones de recursos humanos, como el desarrollo de los criterios para la evaluación del desempeño o el contenido de los tipos de capacitación. El propósito final del análisis de puestos es mejorar el desempeño y la productividad de la organización.

Según Robbins (2013,544), el objetivo del proceso de selección consiste en identificar a las personas correctas al comparar las características individuales (habilidad, experiencia, etcétera) con los requisitos del puesto". Considerando este concepto, es notoria la importancia de la estructura y el diseño de puestos por cómo afectan a la capacidad para el alcance de los objetivos organizacionales, donde se requiere personal calificado, una planificación eficaz de recursos

---

<sup>20</sup>Consultora Internacional de Recursos Humanos y Selección de Personal, <https://www.michaelpage.com.mx/advice/management/atracci%C3%B3n-y-selecci%C3%B3n-de-talento/%C2%BFc%C3%B3mo-elaboraruna-descripci%C3%B3n-de-puesto>

humanos. Esta información es utilizada tanto por la dirección, la gerencia, recursos humanos, los supervisores y los empleados.

A modo control, es importante que se mantenga y revise periódicamente la descripción de puestos para mantener actualizados los cambios que puedan llegar a producirse en los puestos a medida que va transcurriendo el tiempo.

### **Pasos para un proceso de reclutamiento y selección de personal efectivos**

Es muy importante seleccionar el personal adecuado porque si el talento incorporado agrega valor a la organización, consecuentemente ésta obtendrá mejores resultados. Los pasos para un proceso de reclutamiento y selección de personal efectivos son los siguientes:

#### **1. Análisis y detección de necesidades**

Toda organización debe tener claras sus necesidades de personal en cada momento, y para esto es fundamental que el departamento de RRHH realice una o dos veces al año un análisis y detección de necesidades de puestos de trabajo.

Un buen aporte que puede agregar valor en este tema pensando en lo que es la planificación estratégica, sería implementar un predictor que muestre cuantos empleados se necesitarán en el futuro. Para ello se puede entrenar una inteligencia artificial (IA), que necesitará ser alimentada con datos de cuántos empleados se necesitaban en el pasado. Por ejemplo, "en diciembre del año pasado se necesitaron 100 personas, entonces ¿cuántas serán necesarias en diciembre de este año?" Esto se puede realizar utilizando el algoritmo de "regresión lineal"<sup>21</sup> que en base a varios datos genera la función que mejor se ajusta a esos datos y, luego de cargada la información correspondiente a un período de tiempo, arroja un resultado que es el que se está buscando.

Por otra parte, me parece fundamental que se tenga en cuenta la cultura organizacional en todo este análisis, ya que parte de la gestión de las personas en este proceso consiste en incorporar a nuevos empleados cuyos valores estén alineados con la cultura organizacional.

#### **2. Definición del perfil del candidato**

---

<sup>21</sup>Regresión Lineal | Aprende Machine Learning

En segundo lugar, se deben decidir las cualidades que ha de cumplir el candidato. Una vez especificadas cuáles son las necesidades del punto anterior, hay que dilucidar cuál es el candidato ideal que se quiere encontrar para ese puesto de trabajo. En este sentido puede ser necesario realizar un plan de recursos humanos para que el proceso sea el correcto, donde se deben establecer qué actividades deberá realizar, qué conocimientos técnicos ha de tener, experiencia, valores, capacidad de trabajo en equipo y trabajo bajo presión, niveles de estudio, idioma, entre otros.

### 3. Reclutamiento (activo o pasivo)

Es el proceso a través del cual se localizan las personas que podrían unirse a una organización y se los invita a solicitar las vacantes de trabajo disponibles. Una vez que son conocidas las necesidades del personal a incorporar y el perfil del candidato que se está buscando, el siguiente paso es comenzar el reclutamiento en sí; siguiendo los métodos tradicionales se pone una oferta de empleo y se espera a que lleguen los *currículums* (reclutamiento activo), o a través de los nuevos métodos de reclutamiento 4.0<sup>22</sup>, donde se busca a través de las redes sociales a candidatos pasivos para cubrir esa posición (reclutamiento pasivo ya que los candidatos no están activamente en búsqueda laboral), y donde también se crea presencia de la marca empleadora con contenidos útiles e interesantes para informar y atraer a los candidatos que podrán convertirse en futuros colaboradores.

Respecto a las fuentes de reclutamiento, las mismas pueden clasificarse como internas y externas. Algunos ejemplos de externas: anuncios, internet, empresas de búsquedas de ejecutivos (*headhunters*), instituciones educativas, asociaciones profesionales, sindicatos, agencias de empleo públicas-privadas-temporales y *assessments*<sup>23</sup> o centros de evaluación, programa de jóvenes profesionales; otros de internas: sistemas de información de recursos humanos, publicación y oferta de puestos en la intranet o vía mail, identificación del talento por medio de evaluaciones de desempeño e inventario del talento gerencial, programa de referidos.

### 4. Recepción de candidaturas

---

<sup>22</sup>El reclutamiento 4.0 es proceso a través del cual las empresas potencian su marca empleadora para ser más atractivas y captar los candidatos que están buscando. Cuenta con la presencia activa de redes sociales como Twitter, LinkedIn o Facebook.

<sup>23</sup>El Assessment Center o Entrevistas de Evaluación Situacional, es un proceso que en la actualidad se implementa para la selección de personal en diferentes empresas. (Linguee, <https://www.linguee.es/espanol-ingles/search?source=auto&query=assessment>)

Si se optó por los métodos tradicionales de selección, lo habitual es esperar la recepción de los *currículums* de los candidatos, y si se eligieron los métodos más novedosos del reclutamiento 4.0, es el personal de recursos humanos quien busca a los candidatos.

## 5. Preselección

Este es el proceso mediante el cual se reduce el número de postulantes/candidatos recibidos y se elige de ellos a quienes cumplan con los requisitos necesarios para cubrir vacantes de los puestos existentes. Lo más importante es siempre tener presente que se deben seleccionar personas con valores que coincidan con la cultura de la organización.

Una vez recibidos los *currículums*, buscados los candidatos en las redes sociales o atraídos a través de la marca empleadora con sus publicaciones, es fundamental hacer una primera preselección de candidatos ajustándose a los requerimientos del perfil, descartándose los que no cumplan con los mismos. Esto es lo que se conoce como "criba curricular" (proceso de filtrado de *currículums*), que puede ser manual o contar con algún software especializados como por ejemplo un ATS (*Applicant Tracking System* - Sistema de seguimiento de Candidatos) que permite seleccionar los *currículums* que llegan a la organización según una serie de palabras clave fijadas en base a las exigencias establecidas por la misma.

## 6. Pruebas

Una vez que los candidatos son preseleccionados, deben pasar por una serie de pruebas para conformar sus habilidades y competencias requeridas para el puesto que se necesita cubrir. Estas pruebas pueden ser test psicotécnicos (miden capacidades y aptitudes intelectuales y profesionales de diversa índole), *rol playing* (juego de roles) y pruebas psicométricas (evalúan personalidad y aptitud).

Las pruebas, según Bohlander (2008, 263), se clasifican en:

- Pruebas de aptitud: mediciones de la capacidad de una persona para aprender o adquirir habilidades.
- Pruebas de logros: mediciones de lo que una persona sabe o hace bien en este momento.
- Pruebas de habilidad cognitiva: las pruebas de habilidad cognitiva miden las capacidades mentales, como son la inteligencia, la fluidez verbal, la capacidad numérica y la habilidad de razonamiento. Muchas pruebas escritas miden las habilidades cognitivas; entre ellas

se incluyen la batería de Pruebas de Aptitud General (GATB, por sus siglas en inglés), la Prueba de Aptitud Académica (SAT, por sus siglas en inglés), la Prueba de Aptitud para el Graduado en Administración (GMAT, por sus siglas en inglés) y la Prueba de Comprensión Mecánica de Bennett.

- Pruebas de habilidades físicas.
- Pruebas de conocimiento del puesto.

Las mediciones de la inteligencia general (como el IQ) han demostrado ser buenas pronosticadoras del desempeño en una amplia variedad de puestos.

## 7. Entrevista

Uno de los momentos clave en el proceso de selección es la entrevista con el candidato, ya que es allí donde podemos conocerlos mejor, observar su lenguaje corporal y poder descubrir o entender de forma más clara sus habilidades y experiencia.

Para que una entrevista sea eficiente, hay que considerar lo siguiente:

- Establecer un plan de entrevistas: para ello es fundamental revisar la descripción del puesto, la especificación y entender dónde será el lugar de la entrevista. Es necesario tener bien preparadas las preguntas y estructurar la entrevista por bloques de temas, siendo la misma flexible de acuerdo a las respuestas que se puedan recibir.

Se debe tener en cuenta que la entrevista puede tener diversas estructuras, a saber:

- Entrevista estructurada: son preguntas predeterminadas sobre la experiencia, educación, intereses personales, gustos y actividad del postulante. Al responder es necesario ser preciso, concreto y resolutivo.
- Entrevista libre: consiste en preguntas abiertas al candidato relacionadas al cumplimiento de los objetivos laborales. El candidato tiene la posibilidad de proactivamente guiar la conversación y es una manera interesante de conocer sus habilidades comunicativas.
- Entrevista semiestructurada: en este caso los selectores implementan preguntas tanto estructuradas como abiertas, realizando un *mix* estratégico. Esto permite al candidato

mostrar sus habilidades y postura en cuanto a la defensa de su candidatura.

- Entrevista por competencias: busca encontrar capacidades en los candidatos que serán útiles y necesarias en los puestos de trabajo (no consideradas técnicas), y por eso son transversales. Por ejemplo: el trabajo en equipo, la planificación y organización del trabajo, la comunicación, el uso de tecnologías de la información, la capacidad y apertura al aprendizaje continuo, entre otras. Algunas de las típicas preguntas hipotéticas que se utilizan en este caso son: ¿Cómo reaccionarías si...? ¿Cómo resolverías una situación en la que...?

Es importante en este punto explicar qué son las competencias transversales que se detectan en este tipo de entrevista, para eso utilizaré la siguiente imagen:



Figura Nro. 4 - Fuente: M. Alles, Selección por competencias, Granica 2006, adaptación.

Tanto el tronco, como las ramas del árbol representan los comportamientos de los candidatos, es decir, lo que se ve de cada uno; y las raíces representan las competencias transversales, es decir, lo no visible; esta parte no visible son las capacidades y las competencias.

- Entrevista de descripción del comportamiento (BDI): consiste en preguntas que se le realizan al postulante acerca de qué haría en una situación determinada.

- Entrevista de panel: un grupo de selectores formula preguntas y observa a un solo candidato.
- Video-entrevistas: muy implementada a través de la situación de la pandemia Covid-19 en 2020, modalidad que para algunos tipos de perfiles se sigue sosteniendo al día de hoy. La herramienta utilizada suele ser *Zoom* o *Google Meet*<sup>24</sup> y se ve mucho, por ejemplo, en los perfiles del área de sistemas.

Por otra parte, las entrevistas también pueden variar según el número de personas, y en ese caso podrían ser:

- Entrevista personal: es la más común de todas y se da entre el entrevistador y el candidato. Lo que se busca es poder conocer la reacción y el desenvolvimiento del candidato, además de poder entrar en detalle en lo que respecta a sus capacidades y aptitudes tanto personales como profesionales.
- Entrevista grupal: consiste en reunir a un grupo de candidatos y entrevistarlos simultáneamente, pudiendo evaluar de esta manera, entre otras cosas, el trabajo en equipo que en este tipo de entrevistas puede apreciarse con mayor claridad.

Luego de este desarrollo, podemos observar que hay una serie de características que deben tener tanto el entrevistador como la entrevista para que se considere efectiva y sobre todo se consiga el objetivo de seleccionar a los mejores candidatos para la posición que se necesita cubrir:

- Establecer un ambiente de familiaridad para que haya comodidad en la conversación y la misma pueda fluir.
- Ser un escucha activo.
- Dar información sobre el objetivo de la entrevista.
- Formular preguntas de diversos tipos y utilizarlas con efectividad.
- Prestar particular atención a las señales no verbales, que pueden brindar cierta

---

<sup>24</sup>Plataformas para realizar video-llamadas. En este caso se utilizan para realizar video-entrevistas con los candidatos.

información sobre aspectos tales como la seguridad del candidato en sí mismo y la coherencia entre lo que dice y lo que piensa. Esto es un punto fundamental en el proceso de entrevistas y en la lectura corporal en lo que expresa el candidato.

- Brindar información correcta.
- Separar los hechos de las deducciones.
- Reconocer prejuicios y estereotipos: en este aspecto es clave poder ser lo más objetivo posible, evitar efecto halo que es un hallazgo importante de la psicología social que hace referencia a la tendencia de generalizar un rasgo positivo o negativo de una persona y basándose en ese rasgo crear una opinión sobre esa persona.
- Controlar el curso de la entrevista: tener la capacidad de orientar la conversación de acuerdo al perfil que tenga el candidato que está siendo entrevistado.
- Estandarizar las preguntas planteadas.
- Humildad.
- Cierre de la entrevista: siempre agradecer el tiempo al candidato y comentarle los próximos pasos, manteniéndolo informado de la decisión que se tome en lo que a su proceso respecta.

## 8. Creación de informes

Los informes son el registro escrito de la entrevista. Siempre es importante que estén completos y que contengan toda la información relevante en lo que al puesto respecta, haciendo énfasis en las fortalezas y debilidades del candidato para con la misma. El informe siempre se adecua a las necesidades de cada organización o cliente, ya que existe un formato general y otros más específicos, y es un documento de carácter confidencial y para uso exclusivamente interno.

La información reunida permite una evaluación del candidato en varios aspectos y destacar los conocimientos y habilidades del candidato, es decir lo que puede hacer, junto con su aptitud que hace referencia a su potencial para adquirir nuevos conocimientos y habilidades; y por otra parte su motivación, características de su personalidad e intereses, que hace más referencia a lo que hará. Ambos aspectos son fundamentales para un desempeño exitoso en

el puesto.

Siempre es significativo que el informe posea una parte denominada “apreciación del reclutador”, para poder poner allí todo lo que el selector vea del candidato, que no sean necesariamente los requerimientos del puesto, sino otras cualidades que podrían sumar tanto para el puesto vacante como para la cultura organizacional y características del equipo donde se podría integrar.

Aquí podría incluirse, solo en caso de que el puesto lo requiera, el resultado de una investigación de antecedentes/informes crediticios.

#### 9. Valoración y decisión

Dada la diversidad de entrevistas y candidatos que existe, es recomendable que una vez realizadas las entrevistas personales se le dedique unos días al análisis y valoración de pros y contras de cada candidato entrevistado, para poder compararlo con el perfil y descripción del puesto vacante y así lograr un mayor entendimiento de las coincidencias que tienen entre sí.

Una vez que se realiza la selección preliminar por recursos humanos, los candidatos que más se amoldan a los requisitos de la vacante pasan a ser entrevistados por la línea, es decir, los supervisores y/o gerentes del área, quienes tomarán la decisión final y le comunican la misma a recursos humanos. Dado lo considerable que es la decisión de la línea, es importante que tanto los supervisores como gerentes estén capacitados para que su rol en el proceso de selección esté alineado con el de recursos humanos y pueda de esa manera poder apuntar a la eficiencia y cumplimiento de objetivos organizacionales.

#### 10. Examen preocupacional

Una vez seleccionado el candidato para la cobertura del puesto vacante, se coordina con un centro médico la realización de un examen preocupacional que consiste en un estudio que tiene como propósito determinar la aptitud del postulante conforme sus condiciones psicofísicas para el desempeño de las actividades que se le requerirán.

#### 11. Contratación

Este es el momento en el que se decide avanzar con el candidato elegido, donde se le explican todos los aspectos legales y contractuales de su contratación, se le brinda la fecha

de inicio en el puesto laboral y se le resuelven todas las posibles dudas que pudiera tener antes de su incorporación. Continuado con esto, se le realiza la oferta formal de contratación al candidato, que incluye los beneficios y obligaciones, concretándose formalmente el acuerdo de contratación entre las partes.

Internamente se le comunica esta incorporación al área de Administración del Personal quien gestiona toda la información necesaria para el alta del nuevo empleado, y mismo la organización de todos los elementos necesarios para su puesto de trabajo (escritorio, computadora, teléfono, usuarios, claves, etc.).

Este paso finaliza con la firma del contrato e ingreso correspondiente.

## 12. Incorporación - Inducción

La selección de personal culmina con un paso significativo que es la incorporación del nuevo empleado al puesto de trabajo y su correspondiente inducción, que pueda comenzar de la manera adecuada en su puesto de trabajo con toda la información necesaria para poder dar sus primeros pasos profesionales en la organización.

En este punto, como primera medida se debe acompañar al trabajador y presentarle a sus compañeros de equipo, junto con todos los departamentos de la organización con los que interactuará, y asimismo es importante realizar una breve introducción acerca de la cultura organizacional con sus valores, para alinear sus conductas desde el momento cero. Algunas organizaciones realizan esta tarea con una figura de mentor, que es un empleado con mucha experiencia que durante un tiempo determinado guía, asesora y capacita a los nuevos empleados.

En mi opinión y dada mi experiencia en el manejo de ingreso de personal, considero que este paso es fundamental para que el nuevo empleado se sienta parte de la organización, ya que es ese sentido de pertenencia el que encenderá su motivación y mejorará ampliamente su rendimiento. Algunas organizaciones acompañan la inducción armando lo que se llama “*kit de bienvenida*” con materiales necesarios para el primer día, por ejemplo, cuadernos, lapiceras y botellas con el logo y tal vez también algún producto característico de la organización (por ejemplo, en compañías de alimentos, algún producto para que deguste y comparta con su familia).

## 13. Seguimiento

Finalmente, para cerrar todo el proceso de selección, es necesario realizar un seguimiento de los nuevos empleados a corto medio y largo plazo, a través de encuestas de satisfacción y evaluaciones de desempeño.

### **Métricas de reclutamiento**

Continuando con la focalización en lo estratégicas que son estas herramientas de reclutamiento y selección obedeciendo a una buena descripción de puesto, resulta fundamental para la realización de un plan poder contar con un registro de información y es aquí donde aparecen las métricas de reclutamiento y selección, que son -según Bizneo- “indicadores numéricos, datos, que comprueban la eficiencia de las estrategias y políticas de recursos humanos centradas en esta área del departamento. Se trata de variables clave a la hora de detectar anomalías y mejorar los procesos, así como de implementar estrategias”<sup>25</sup>

En términos generales, estas métricas se utilizan para medir la calidad del proceso de reclutamiento y selección del personal, de los candidatos contratados, el esfuerzo que cada profesional realiza en su trabajo y los costos operativos vinculados.

Considerando estas ideas, se debe señalar que siendo el proceso de reclutamiento y selección de personal uno de los denominados “*soft*”<sup>26</sup> del área de RRHH, resulta de suma importancia la utilización de indicadores para poder obtener una medición de dicha gestión y poder analizar su evolución a través del tiempo según las diferentes prácticas y cambios que puedan ir apareciendo.

Si bien existen muchos indicadores, solo mencionaré algunos que resultan relevantes contemplando la totalidad de este proceso, según Bizneo (op. Cit.):

- Velocidad de contratación: se utiliza para descubrir qué fases son más rápidas y cuáles menos para poder optimizarlas mejor, y se calcula de la siguiente manera:

---

<sup>25</sup>Métricas de reclutamiento y selección de la A a la Z (bizneo.com)

<sup>26</sup>Se refiere a habilidades "blandas": estas habilidades pueden ser, por ejemplo, comunicación, habilidad social e inteligencia emocional, entre otras.

*Suma de las horas que tardan los candidatos de moverse de una fase a otra / N° de candidatos*

- Media de tiempo de contratación: investiga la capacidad del equipo de reclutadores para cubrir posiciones, y se calcula de la siguiente manera:

*Total de días de ofertas laborales abiertas / N° de puestos laborales*

- Efectividad del proceso de reclutamiento: sirve para saber si existen determinadas fases o reclutadores demasiado laxos o exigentes, y se calcula:

*N° de aplicantes que completan cada fase / N° de aplicantes que llegaron a cada fase × 100*

- Coste por contratación: si es excesivo hay que tratar de buscar dónde se están produciendo esos gastos extra dentro del departamento de recursos humanos, se calcula:

*Costos totales de reclutamiento / N° total de contrataciones*

- Calidad de las contrataciones: se utiliza para saber si una contratación concreta ha sido exitosa y se calcula:

*(Gestión del desempeño + tiempo de mejora + fidelización + adecuación a la cultura )/  
Número de variables.*

## **Monday<sup>27</sup>**

Hay ciertos indicadores que pueden verse reflejados en herramientas diarias de recursos humanos, como lo es por ejemplo *Monday*:

---

<sup>27</sup><https://monday.com/lang/es>

**Selección de Personal - Tablero C...** 🔔 ☆ Visto por última vez 👤 Invitar / 1 👁️ Actividad + Agregar a tablero ⋮

Ejemplo Área de Sistemas

Tabla principal + Agregar vista 🔗 Integra 📧 📧 📧 📧 Automatiza ⬆️

Elemento nuevo 🔍 👤 Persona 🔽 Filtro ↕ Ordenar 🔗 🔗 🔗 🔗 🔗

Sistemas - TI	Persona RH	Estado	Fecha
Candidato A	👤	Contactado	nov. 10
Candidato B	👤	Entrevista RH	nov. 12
Candidato C	👤	Entrevista Sistemas	nov. 16
Candidato D	👤	Prueba Técnica	nov. 18
Candidato E	👤	Exámenes preocupacionales y ...	nov. 22
Candidato F	👤	Oferta	nov. 26
Candidato G	👤	Contratado	dic. 1
Candidato H	👤	Rechaza Oferta	nov. 8

Figura Nro. 5 – Fuente: Tablero personalizado de Monday – Monday.com

Monday es un software aplicado de recursos humanos donde por ejemplo en la función de “recursos humanos y contratación” se puede armar un tablero personalizado con toda la información respecto a la contratación de candidatos, de seguimiento tanto de entrevistas como de en qué instancia se encuentra cada candidato.

Además, es participativa, por ejemplo, si se entrevistan candidatos de sistemas, el encargado de selección de recursos humanos puede incluir al líder técnico del área para que pueda ir visualizando su informe y el estado en el que se encuentra el candidato. Mismo se pueden ir coordinando las entrevistas, realizando comentarios y todo el seguimiento correspondiente en cada caso. Es una herramienta muy útil y práctica para tener toda la información en un solo lugar, y a la vista de las personas involucradas en el proceso.

Por último, destacar que es una herramienta personalizada, se pueden agregar campos como la velocidad de contratación, cantidad de ofertas aceptadas o rechazadas, entre otras.

### ¿Cómo medir estas métricas de forma eficiente?

Es primordial la medición automática de estas métricas y criterios, y poder crear -en consecuencia- informes parametrizados a corto, mediano y largo plazo. Para lo que respecta a la medición de métricas de contratación, por ejemplo, se destacan la evaluación de desempeño y la encuesta de clima organizacional. Ambas herramientas automatizables no sólo para la creación de informes, sino para poder implementar soluciones, detectar tendencias y evitar

sesgos, permitiendo conocer el ROI (retorno sobre la inversión) de los procesos de selección, entre otra información.

## **Nuevas tendencias incorporadas al proceso de selección de personal**

- **Las “Soft Skills”<sup>28</sup> y el Reclutamiento**

A diferencia del método tradicional, donde el foco estaba puesto en la formación y experiencia del candidato para “llenar sillas vacías”, en la actualidad no es suficiente una persona que tenga solo una carrera y máster porque hacen falta también ciertas habilidades personales para destacar por encima de los demás y “agregarle valor al puesto”. En este sentido, hay determinadas habilidades naturales de los empleados, como la capacidad de adaptación, la curiosidad intelectual o el espíritu innovador, que juegan un papel primordial en los procesos de selección. Estas habilidades están muy ligadas a la personalidad y la inteligencia emocional, y de ellas depende gran parte del éxito laboral a largo plazo.

Las habilidades blandas más destacadas en este tiempo son: el trabajo en equipo, el pensamiento crítico, la excelencia en la comunicación, tanto escrita como verbal, la ética profesional, el liderazgo, la creatividad que permite encontrar soluciones diferentes e innovadoras a los problemas, entre otras.

En lo que respecta a este punto, podemos decir entonces que la formación y la experiencia laboral son importantes, pero también lo son en igual o mayor medida este tipo de habilidades blandas, siendo algunas excluyentes a la hora de seleccionar a los nuevos colaboradores.

- **Técnicas de “Inbound Recruiting”<sup>29</sup>**

Se trata de una combinación de acciones propias de marketing con estrategias de selección de personal generando de esa manera un escenario muy interesante, atractivo y diferente para los candidatos. El principal objetivo del *Inbound Recruiting* es atraer el interés de los

---

<sup>28</sup>Habilidades blandas de las personas (Bizneo, <https://www.bizneo.com/blog/soft-skills/>)

<sup>29</sup>Atracción en la selección de personal (Bizneo, <https://www.bizneo.com/blog/que-es-inbound-recruiting/>)

candidatos de que cuentan con gran talento y potencial, ya sea si están buscando empleo activamente o incluso cuando aún no han pensado en un cambio laboral.

“El reto de la estrategia de *Inbound Recruiting* es involucrar a candidatos calificados y convertirlos en solicitantes de empleo para ampliar el grupo de talento, entablando y estableciendo relaciones con los candidatos, para comunicar la marca empleadora y la propuesta de valor del empleado en cada punto de contacto con los candidatos. Esto brinda una visión interna de lo que es trabajar en la empresa solicitante lo que permite a los solicitantes de empleo considerar cómo se alinean con su cultura”<sup>30</sup>

Cabe destacar que esta técnica utiliza el concepto de “*Candidate Persona*” que es un ideal del candidato que busca la organización, y funciona de la siguiente manera:



Figura Nro. 6 - Fuente: <https://talentclue.com/es/inbound-recruiting>

El primer paso es la atracción de talentos, donde se trabaja fuertemente en:

- La marca empleadora (*employer branding*): que hace referencia a la habilidad que tiene una organización de diferenciarse del resto y dar a conocer su marca y filosofía hacia un grupo definido de candidatos potenciales interesados en formar parte de la misma. Aquí se debe definir, para reforzar la atracción posibles candidatos, los valores y cultura de la organización, desarrollo de carrera, estilo de gestión, reconocimiento continuo de

---

<sup>30</sup>Up Spain, Inbound Recruiting: ¿qué es y cómo implementarlo?, consultado el 20 de Diciembre de 2021, <https://www.up-spain.com/blog/que-es-el-inbound-recruiting/>

empleados, beneficios en el trabajo, calidad de trabajo, entre otros.

- La página de empleo: para atraer y llamar la atención de los visitantes es fundamental ser cuidadoso en el contenido que se publica.
- Las redes sociales: el gran objetivo es que el candidato ideal sea convertido en seguidor de la marca organizacional.
- La difusión multicanal: hace referencia a canales específicos de empleo, portales verticales y universidades, además de los portales tradicionales.

Una vez que el talento fue atraído acorde con las vacantes disponibles de la organización, el siguiente paso es convertir estas visitas en candidatos. Para hacerlo, se debe convencer y facilitar la aplicación de dichos puestos con las siguientes herramientas:

- Ofertas de empleo: deben encontrarse en una página con buena apariencia que explique exactamente qué es el trabajo y que convenza para comenzar el proceso de selección.
- Formularios: deben ser simples y con la opción de postularse con sus redes sociales para mayor facilidad.
- Mobile (teléfono inteligente): si el candidato busca trabajo con un teléfono inteligente, se debe facilitar el registro para recibir ofertas de la manera más rápida y cómoda posible.
- Recepción de candidatos: debe ser directa para que se arme una base de datos centralizada, donde se pueda interactuar con los candidatos en un mismo sitio.

El paso siguiente es la contratación a través de la gestión rápida de sus candidaturas y una comunicación constante y personalizada. Herramientas que ayudan en esta fase son:

- Gestión de la relación de talento (TRM por sus siglas en inglés): permite gestionar todos los procesos de selección desde un solo lugar para que se puedan revisar y contactar a los candidatos de manera práctica y rápida.
- Respuesta automática de correo electrónico: consiste en un sistema de envíos de mensajes personalizados a todos los candidatos informándoles cómo están avanzando en el proceso de selección.

- Base de datos de candidatos: útiles para encontrar a través de filtros y palabras clave a candidatos según las necesidades en un momento dado.
- Informes: analiza las fortalezas del proceso de selección y determina en qué áreas se necesita optimizar y en cuáles se debe potenciar las acciones para obtener los mejores resultados en el proceso.

Finalmente se llega a la etapa de enamoramiento, donde se encuentra:

- La experiencia del candidato: si el proceso tiene en cuenta al candidato y lo pone en el centro de la estrategia, se logrará que se lleve una experiencia memorable, sea contratado o no. Esto es importante porque comienzan las recomendaciones en los círculos de personas que rodean al candidato, logrando así obtener la referencia de otros candidatos.
- Programa de referidos: donde cada empleado recomienda a una persona de su confianza para que pueda ser considerado en las búsquedas de la organización.
- Las encuestas: habría a disposición una parte de la página de empleo destinada a que los colaboradores participen y compartan su experiencia. Esto refuerza la marca empleadora.

Los procesos de selección han dejado de ser vías unidireccionales, en estos momentos se perciben como un proceso bidireccional en el que se encuentran organización y candidatos, que es necesario implementar si se requieren buenos profesionales que compartan la misma filosofía y forma de trabajar de la organización.

- **Gamificación**

“Es el proceso de la integración de las mecánicas del juego (juegos de mesa, manuales, en línea o videojuegos) en las diferentes áreas o procesos de negocio de una empresa, con el objetivo de motivar la participación, el compromiso y la lealtad de los usuarios. A través de la gamificación se integran factores tan interesantes como: la competencia, los puntos, los logros, las reglas de juego, el estado y la autoexpresión del individuo para fomentar acciones y provocar *feedback*. Además, anima el compromiso y la interacción entre los usuarios,

creando relaciones más sólidas”<sup>31</sup>

La gamificación en el proceso de selección aporta beneficios tanto a los candidatos como a las empresas, ya que se les ofrece una experiencia innovadora a los candidatos, que a su vez es interactiva, atractiva y educativa, siendo de alguna manera un fiel reflejo de lo que es la cultura organizacional. Como generalmente los candidatos no están preparados para este tipo de entrevista, pueden percibirse ciertos instintos, actitudes y tipos de formas de ser determinadas. De esta manera se analizan las evaluaciones cognitivas y de comportamiento, y se potencia el valor de la marca empleadora.

Algunas técnicas de gamificación destacadas para el proceso de selección son: “*networking*”<sup>32</sup> en línea, mostrar barras de proceso, tablas de clasificación, rompecabezas y recompensas.

- **“*Social Recruiting*”<sup>33</sup>: el valor de las redes sociales.**

El *Social Recruiting* utiliza el poder de las redes sociales para captar al candidato ideal. El escenario de actuación incluye las populares redes sociales (*Facebook, Instagram, Twitter o LinkedIn*) y otras plataformas webs como foros y *blogs*. Gracias a las cualidades de estos medios sociales, la empresa puede llegar de manera sencilla a los potenciales candidatos y establecer una relación de comunicación y *feedback* capaz de animar a que se postulen a las ofertas de trabajo de la organización.

Para que el *Social Recruiting* sea efectivo, se debe tener en cuenta lo siguiente:

1. Construir una reputación en línea: para que los usuarios conozcan la organización y tengan el deseo de trabajar en la misma.
2. Usar contenidos visuales: video, que es visto por muchos usuarios.
3. Unirse a los grupos de *LinkedIn* y *Facebook*: son comunidades especiales con personas

---

<sup>31</sup> Up Spain, ¿qué es la gamificación y cómo aplicarla en RRHH?, consultado el 20 de Diciembre de 2021, <https://www.up-spain.com/blog/que-es-gamificacion-aplicarla-rrhh/>.

<sup>32</sup>Red de contactos laborales. (Linguee, <https://www.linguee.es/ingles-espanol/traduccion/networking.html>)

<sup>33</sup>Reclutamiento a través de las redes sociales, reclutamiento social. (Linguee, <https://www.linguee.es/espanol-ingles/search?source=auto&query=social+recruiting>)

que mantienen actualizados ciertos temas interesantes, siendo referentes del área (denominados *influencers*<sup>34</sup>).

4. Compartir distintos recursos y contenidos de calidad: artículos, infografías, vídeos, recursos multimedia que puedan interesar a potenciales talentos. Si los mismos se realizan con calidad, se puede llegar a ser referente del sector y potenciar la marca empleadora.
5. Publicidad en redes sociales: anuncios digitales.
6. Reclutamiento social o *Social Recruiting*: es un proceso que lleva su tiempo pero que permite cumplir en gran medida la estrategia de reclutamiento.

- **El auge de la Gestión de Relaciones con los Candidatos (CRM)**

“Es un modelo estratégico para administrar la experiencia del candidato. Mediante las técnicas CRM se facilita el conocimiento y gestión de la huella e interacciones de los candidatos con la empresa. Se potencian las relaciones a largo plazo para estar conectado al talento y tener la posibilidad de disponer de este en el momento adecuado. Algunas tareas de una buena estrategia de CRM son: configurar recordatorios, campañas de correos electrónicos de marketing, programación de eventos, comunicación interna, gestión de ventas e ingresos, entre otras. Tal como se mencionó anteriormente, el escenario de la contratación ha cambiado: no sólo los candidatos buscan a las empresas, ahora las empresas también buscan a los candidatos; por lo tanto, las empresas han de esforzarse en mostrarse atractivas, activas e interesadas en el talento, implementando estrategias de reclutamiento dirigidas y personalizadas hacia el candidato ideal”<sup>35</sup>

A partir de este punto, se puede notar una tendencia respecto a la personalización de las alertas de empleo según el perfil de cada candidato. En cada sitio *web* de diferentes organizaciones, y asimismo en los portales de empleo, puede notarse cómo cada candidato puede configurar -por ejemplo- determinadas alertas de empleos que se ajusten a su búsqueda actual, para que cada vez que se publique un nuevo aviso la persona pueda ser de

---

<sup>34</sup>Influencer: Persona que destaca en una red social u otro canal de comunicación y expresa opiniones sobre un tema concreto que ejercen una gran influencia sobre muchas personas que la conocen. (Fuente: Oxford Languages).

<sup>35</sup> Pimentel, A., 6 de julio de 2020, Las nuevas tendencias de reclutamiento, <https://www.linkedin.com/pulse/las-nuevas-tendencias-de-reclutamiento-alejandro-pimentel/?originalSubdomain=es>

las primeras en enterarse y poder así enviar su candidatura a la organización elegida.

Otro ejemplo se presenta cuando las organizaciones envían información vía correo electrónico acerca de programas de formación con salida laboral, como por ejemplo los programas de pasantías o de jóvenes profesionales, donde no solo es una vacante laboral a ser cubierta, sino que se trata de todo un programa temporal donde forman al candidato para dar sus primeros pasos en la carrera profesional.

Esta es una herramienta muy utilizada en la actualidad, donde muchas organizaciones intentan generar un vínculo sólido con los candidatos, demostrando su interés por ellos y ofreciéndoles vacantes y/o información acorde a lo que están buscando, basados en sus patrones y algoritmos de búsquedas anteriores. Esto genera cierta fidelidad y atracción por parte de los candidatos para con las organizaciones.

### **La Inteligencia Artificial (IA)**

Se trata de una tecnología que permite desempeñar actividades que conllevan inteligencia y capacidades cognitivas, puesta al servicio de las computadoras; lo que permite una automatización considerable de tareas manuales, brindando resultados en forma más eficiente, rápida y precisa.

En lo que respecta a la selección de personal, “el reclutamiento predictivo permite llegar a los candidatos de un perfil determinado a través de un algoritmo, facilitando la búsqueda del candidato ideal. Este algoritmo, basado en IA, automatiza el proceso de reclutamiento a través de la búsqueda de los atributos necesarios para una vacante en concreto. El sistema busca en la red las palabras clave relacionadas con estos atributos, ampliando el campo de búsqueda para encontrar al candidato ideal. El reclutamiento predictivo no solo tiene en cuenta los criterios de búsqueda (palabras clave) relacionados con el puesto, también valora el historial de contrataciones de la compañía y su presencia digital a través de su web y plataformas sociales”<sup>36</sup>

Considerando este aporte de la IA en los procesos de selección, junto con el reclutamiento predictivo, es destacable el tiempo que se puede ahorrar en tareas manuales obteniendo

---

<sup>36</sup>Ubites, Inteligencia Artificial en el proceso de Reclutamiento, 16 de abril de 2019, <https://ubites.mx/blog/tecnologia-y-software/inteligencia-artificial-en-el-proceso-de-reclutamiento/>

excelentes resultados, muy precisos, lo que permite invertir el mismo en el agregado de valor tanto de las etapas siguientes del proceso de selección, como por ejemplo la incorporación del nuevo colaborador, su inducción, entre otras.

Además, la IA apuesta por entrevistas de trabajo lúdicas y consigue la evaluación del comportamiento no verbal de los candidatos entrevistados. Las entrevistas con IA o los denominados “*chatbots*”<sup>37</sup> ofrecen una experiencia nueva, simplificada y muy atractiva para el candidato. En el proceso de selección, aquellos que se postulan a la vacante obtienen una respuesta y una primera entrevista de toma de contacto realizadas por el *chatbot*, lo que significa que éste hace un primer filtro entre candidatos apropiados e inapropiados para el puesto ofertado. Esto permite simplificar las conversaciones, encargándose este robot de la entrevista inicial, con un servicio de conversación automatizada que permite el reconocimiento de voz y gestos, analizando las respuestas que brindan los candidatos y decidiendo quienes avanzan a la siguiente etapa del proceso de selección. Luego de esta etapa, también agradece el interés por la vacante, la organización y su participación en el proceso enviándole un mensaje automático.

Una estrategia de IA bien definida puede llevar a resultados muy efectivos, a la vez de acelerar de todo el proceso de selección de personal, permitiendo la elección de los candidatos adecuados para la organización basándose en sus habilidades, capacidades y presencia en línea.

“Las ventajas de utilizar reclutamiento asistido por AI son varias entre las que se destacan las siguientes cuatro<sup>38</sup>:

1. Eficacia: estas aplicaciones detectan patrones que el ojo humano y las emociones pasan por alto;
2. Agilidad: ahorra tiempo para el resto de tareas;
3. Evita sesgo: es capaz de agrupar el máximo de talento disponible independientemente de sus características;

---

<sup>37</sup>Este término surge de la fusión de dos términos ingleses: *chat* (hablar) y *bot* (robot). Un *chatbot* es un software capaz de dialogar con una persona a través de un servicio de conversación automatizada que utiliza respuestas automáticas para resolver las preguntas de los usuarios.(Up-Spain, <https://www.up-spain.com/blog/chatbots-y-reclutamiento/#:~:text=La%20palabra%20chatbot%20nace%20de,el%20servicio%20y%20sus%20usuarios>)

<sup>38</sup> El CEO, 20 de enero del 2021, <https://elceo.com/tecnologia/el-uso-de-inteligencia-artificial-en-los-procesos-de-seleccion/>

#### 4. Llega a más candidatos”

En mi opinión, es positivo que haya IA aplicada a las tareas rutinarias y repetitivas operativas que sacan tiempo e impiden agregar valor a otras tareas, pero no sería positivo que se pierda la ‘humanización’ total de las entrevistas cara a cara por ejemplo, ya que la considero una de las tareas más enriquecedoras del rol del selector de personal. Además, puede también tener fallas al igual que un ser humano, ya que si bien lo bueno de la IA es que no tiene sesgos, ni ‘malos días’ y siempre es objetiva e imparcial, no distingue ni sexo ni edad del candidato, le falta considerar también aspectos fundamentales como la percepción, intuición, psicología, la comprensión en las respuestas a preguntas complejas que no estén configuradas, empatía, entre otras.

Para ampliar los ejemplos del uso de la IA, se puede consultar el Anexo 5.

Actualmente esta teoría de nuevas tendencias puede verse reflejada en la práctica de dos organizaciones, Worcket y Vista Jobs, las cuales se pueden ver en detalle en el Capítulo 3.

#### **Responsabilidad Social Empresaria (RSE)**

Otro punto muy importante para destacar es la Responsabilidad Social Empresaria, ya que más allá de todo este proceso innovador que implica la tecnología en la selección de personal, se debe tener en cuenta para que el mismo sea un proceso consciente que incluya a todos de manera igualitaria.

Dicho esto, (Barbieri A., 2012, 118) define a la Responsabilidad Social Empresaria como “la forma de gestión definida por la relación ética y transparente de la empresa con todos los públicos con los cuales se relaciona, y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad: preservando recursos ambientales y culturales para las futuras generaciones, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de desigualdades sociales [...] Sus dimensiones son: buen trato con el personal, trato limpio con el consumidor, preservación del medio ambiente, compromiso con las grandes causas de interés público, un único código de ética”

Además, tal como se menciona la ISO 26000<sup>39</sup>. “Responsabilidad social empresaria: la responsabilidad de una organización por los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y en el medio ambiente, a través de un comportamiento transparente y ético, que contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y bienestar de la sociedad; tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas; cumpla con la legislación y sea coherente con las normas internacionales de comportamiento; y esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones”.

Tomando estos aportes, es muy importante que en los procesos de selección con tecnología incluida se tenga en cuenta este pilar fundamental que implica la RSE, ya que la idea es que justamente la tecnología mejore la tarea manual y brinde mayores oportunidades en cuanto a posiciones que agreguen valor al resultado de la organización. Sin olvidar el factor de la sociedad, donde es destacable que más allá de los avances tecnológicos se pueda incluir a toda la sociedad en los procesos de postulación, siendo la tecnología una herramienta de ayuda y no un obstáculo.

### **¿Cómo la tecnología, junto con esas nuevas tendencias, facilita la selección de personal en tiempos de distanciamiento social?**

La crisis epidemiológica producida por la propagación del COVID-19 posicionó a las organizaciones frente a un nuevo escenario. Les exigió ajustar sus operaciones, según el rubro y sector en el que operaban. En algunos casos, con bajas considerables en la demanda; otras, enfrentando una retirada de sus productos o servicios. La pandemia, por otro lado, obligó a implementar el formato del trabajo remoto para los puestos cuyas tareas lo permitían, o acatar licencias obligatorias para los grupos de mayor riesgo. En ese contexto, para muchas organizaciones, la gestión de los recursos humanos en general, y la selección de personal en particular, se convirtió en un desafío crucial.

En momentos de aislamiento físico social obligatorio, comenzó a surgir el interrogante acerca de ¿qué soluciones tecnológicas están al alcance de las organizaciones para continuar, e incluso potenciar la gestión de los recursos humanos? Y ¿cómo se puede agregar valor a la selección

---

<sup>39</sup>ISO 26000: ISO 26000 es una Norma internacional ISO que ofrece guía en RS. Está diseñada para ser utilizada por organizaciones de todo tipo, tanto en los sectores público como privado, en los países desarrollados y en desarrollo, así como en las economías en transición. ([https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso\\_26000\\_project\\_overview-es.pdf](https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso_26000_project_overview-es.pdf))

de personal a través de la tecnología? Algunas de las herramientas que permiten seguir con las tareas de reclutamiento, relacionadas con las nuevas tendencias mencionadas anteriormente, son:

- Avisos de empleos con video respuestas: a través de un video los candidatos tienen la posibilidad de presentarse, contar su formación y experiencias de trabajo, de forma genérica para todas sus postulaciones. Esta herramienta permite contactar a un grupo de candidatos preseleccionados (que se ajustan al perfil de la búsqueda) y aplicar un conjunto de preguntas claves -definidas previamente con el empleador- que, contestadas a través de videos, permiten un profundo análisis de los postulantes al puesto, y un ajuste en los criterios de selección. Más allá de la información incluida en los CVs, las empresas buscan conocer en profundidad a sus candidatos antes de citarlos a una entrevista. Esta herramienta permite optimizar este paso y volverlo más confiable y certero. Búmeran, por ejemplo, ya implementó el “Video CV”<sup>40</sup>.
- Evaluaciones psicotécnicas en línea: también fueron adaptados a la modalidad en línea para ajustarse a las nuevas necesidades de las organizaciones. Esto permite realizar las evaluaciones con una mayor flexibilidad, sin tener limitaciones de horarios ni de distancias.
- Exámenes socioambientales virtuales: permiten reunir y comprobar información relacionada con referencias laborales, situación financiera, títulos y certificados de estudios. El desafío más importante en este servicio en modo virtual refiere a la constatación del domicilio declarado por el candidato.

Al parecer, todos estos cambios producidos por la pandemia COVID-19 dejarán una enseñanza impregnada en la vida de todos acerca de muchos aspectos a considerar. Sin entrar en ese detalle, sintetizo y dejo abierta la invitación a reflexionar acerca de si estas nuevas tendencias en el proceso de reclutamiento y selección, junto al actual proceso de aplicación “forzado” de la virtualidad ante esta situación, ¿llegaron para quedarse?

Como resultado de lo expuesto, surge el siguiente interrogante: ¿cuáles son los retos impuestos por los sistemas estratégicos de información y cómo hay que hacerles frente?

Constantemente suele ocurrir que los sistemas estratégicos de la información van modificando

---

<sup>40</sup>Bumeran (2020), Video CV: una tendencia 2020 para sorprender a los recruiters, <https://www.bumeran.com.ar/noticias/tips-y-consejos/video-cv-una-tendencia-2020-para-sorprender-a-los-recruiters/>

a la organización, promoviéndola hacia nuevos patrones de comportamiento. Si estos sistemas se utilizan de manera adecuada, se puede obtener una ventaja competitiva considerable, lo que requerirá una coordinación de tecnología, organización y administración. Es recomendable tener en presente lo siguiente:

- Sostener la ventaja competitiva: necesario para poder adelantarse a los competidores que imitan y contraatacan las ideas originales, y mismo para poder subsistir en el largo plazo ya que lo que termina pasando sino es que lo que inicialmente lo que es una ventaja competitiva, una vez que todos los competidores lo copian se convierte en un elemento más de la supervivencia organizacional y es por dicho motivo que siempre hay que tener en la mira sostenerla y reinventarla en caso de que sea necesario.
- Alinear la TI con los objetivos de negocios: “la investigación sobre la TI y el desempeño de los negocios ha descubierto que cuanto más tenga éxito una empresa para alinear la tecnología de la información a sus objetivos de negocios, mayor será su rentabilidad, y solo una cuarta parte de las empresas logran una alineación entre la TI y los negocios. Casi la mitad de las ganancias de una empresa de negocios se pueden explicar por la alineación de la TI con los negocios”<sup>41</sup>

Partiendo de esta idea, considero de vital importancia poder alinear toda la tecnología informática a la estrategia de negocio, en este caso más precisamente en la selección de personal donde se debe tener en claro la necesidad a cubrir, el impacto en el negocio y cómo la tecnología podría optimizar una parte del proceso para agregar valor en otra.

- Realizar una lista de comprobación gerencial: para poder lograr la ventaja competitiva a partir de la utilización eficiente de los sistemas de información y la alineación de la tecnología informática con la organización, se debe realizar un análisis gerencial de los sistemas estratégicos, y contemplar las siguientes preguntas:
  - ¿Cuál es la estructura de la industria en la que se encuentra la organización?
  - ¿Cuáles son las cadenas de valor de la organización?
  - ¿Se ha alineado la TI con la estrategia y objetivos de negocios organizacionales?

---

<sup>41</sup> Efecto Digital, Uso de los sistemas para los aspectos gerenciales de la ventaja competitiva, 31 de octubre de 2019, <https://www.efectodigital.online/forum/sistemas-de-informacion/uso-de-los-sistemas-para-los-aspectos-gerenciales-de-la-ventaja-competitiva>

Es fundamental que los gerentes realicen una realización del análisis de sistemas estratégicos para poder tomar decisiones más informadas y poder así lograr la ventaja competitiva antes mencionada.

- Administrar las transiciones estratégicas: “Por lo general, para adoptar los tipos de sistemas estratégicos se requieren cambios en los objetivos de negocios, en las relaciones con los clientes y proveedores, y en los procesos de negocios. Estos cambios sociotécnicos, que afectan a los elementos tanto sociales como técnicos de la organización, se pueden considerar como transiciones estratégicas: un movimiento entre los sistemas sociotécnicos.

A menudo, dichos cambios conllevan un desenfoque de los límites organizacionales, tanto externos como internos. Los proveedores y clientes deben enlazar de manera íntima y pueden compartir las responsabilidades uno con el otro. Los gerentes tendrán que idear nuevos procesos de negocios para coordinar las actividades de sus empresas con las de los clientes, los proveedores y otras organizaciones”<sup>42</sup>

En este punto, cuando se trate de casos en los cuales se contrate a una consultora para seleccionar personal, considero que es fundamental que tanto el cliente como el proveedor del servicio deben tener en cuenta el objetivo de negocio y estar alineados estratégicamente.

A modo cierre es necesario destacar la relevancia de tener en cuenta -principalmente-el planeamiento estratégico del negocio para amoldar la estrategia del proceso de selección de personal acorde a sus necesidades y a la cultura organizacional. Hoy en día puede verse cómo la cultura es un factor fundamental en los procesos de una organización y por eso resulta fundamental el aporte de una herramienta como "Kolbe A", dado el agregado de valor que brinda en este proceso. A su vez, también es importante tener en cuenta la necesidad de contar con una clara descripción de puesto, entender los pasos a seguir en todo el proceso de selección para que sea efectivo; entendiendo que es clave para finalizar el mismo una capacitación e inducción del nuevo personal. Otro factor relevante a la hora de las reuniones con las gerencias de negocio es tener en cuenta las métricas, para poder realizar un proceso de seguimiento de los procesos y conocer las fortalezas y debilidades del mismo, siempre con foco en la mejora

---

<sup>42</sup>Efecto Digital, Uso de los sistemas para los aspectos gerenciales de la ventaja competitiva, 31 de octubre de 2019, <https://www.efectodigital.online/forum/sistemas-de-informacion/uso-de-los-sistemas-para-los-aspectos-gerenciales-de-la-ventaja-competitiva>

continua.

Por último, es interesante investigar realizando un recorrido por las nuevas metodologías que se utilizan en los procesos de selección del personal para conocer lo previo a la inteligencia artificial, que hoy está en pleno crecimiento dado el contexto de pandemia Covid-19 que aceleró el impacto de la tecnología en los procesos de selección. Como profesionales de recursos humanos, es nuestra tarea que la implementación tecnológica en los procesos sea con responsabilidad social empresaria de manera que sea una herramienta que no sólo agregue valor, y no que reemplace al ser humano, sino que -por el contrario- le permita a las personas aliviar su carga de tareas manuales y permitirles el mencionado agregado de valor en las tareas más relevantes.

## **Capítulo 2 - Marco Metodológico**

El presente trabajo es una investigación con trabajo de campo, cuya finalidad es demostrar que el planeamiento estratégico, la cultura organizacional y la responsabilidad social empresaria generan una mejora en la calidad del proceso de selección del personal en el marco de la inteligencia artificial.

### **Unidad de análisis**

El análisis se efectuará a través de las empresas Worcket y Vista Jobs.

### **Tipo de investigación**

El presente trabajo es del tipo descriptivo y cualitativo.

Tal como indica Sampieri, (2014, 92). “con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas.”

El trabajo trata de describir el impacto que tiene la tendencia de la inteligencia artificial y la tecnología de la información en los procesos de selección de personal, reconociendo sus características.

Además, se trata de un enfoque cualitativo donde las muestras dirigidas son de valor porque logran obtener los casos (personas, objetos, contextos, situaciones) que interesan al investigador y llegan a ofrecer una gran riqueza para la recolección y el análisis de los datos.

Sampieri (2014, 356) establece que para plantear un problema de investigación desde la óptica cualitativa, “seis elementos resultan fundamentales para plantear un problema cualitativo: objetivos de investigación, preguntas de investigación, justificación de la investigación, viabilidad de ésta, evaluación de las deficiencias en el conocimiento del problema y definición inicial del ambiente o contexto” los mismos pueden apreciarse a lo largo de este trabajo.

Al respecto cabe destacar que el proceso cualitativo es repetitivo y sus etapas permiten una percepción más profunda del problema de investigación. Tanto la tarea de recolectar como la de analizar los datos son permanentes, lo cual es fundamental en este caso ya que la tecnología cambia constantemente y por ende la información debe ir actualizándose para poder acompañar

estos cambios.

Continuando con Sampieri (2014, 358) este autor opina que “el enfoque cualitativo se selecciona cuando el propósito es examinar la forma en que los individuos perciben y experimentan los fenómenos que los rodean, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados; [...] y es recomendable cuando el tema del estudio ha sido poco explorado o no se ha hecho investigación al respecto en ningún grupo social específico.” El proceso cualitativo inicia con la idea de investigación, y de eso se trata este trabajo, de la investigación y descripción de las características antes mencionadas.

Por último, este trabajo se trata de una investigación no experimental, donde lo que se hace es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural para poder analizarlos.

Al respecto, Sampieri, (2014, 152) expresa que “en la investigación no experimental las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir en ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos”.

Con respecto a estos conceptos, el presente trabajo se encuadra como de un diseño transaccional exploratorio donde el propósito es comenzar a conocer una variable o un conjunto de variables; como lo son en este caso la inteligencia artificial, la selección de personal, la cultura organizacional, el planeamiento estratégico, la responsabilidad social empresarial y la pandemia Covid-19.

Este tipo de diseño “se trata de una exploración inicial en un momento específico, y se aplica a problemas de investigación nuevos o poco conocidos; sumado a que constituyen el preámbulo de otros diseños (no experimentales y experimentales)”. (Sampieri, 2014, 155).

### **Alcance de los resultados**

El alcance de los resultados se centra en un diagnóstico de la potencialidad y beneficios que trae aparejados incluir y tener presentes al planeamiento estratégico, la cultura organizacional y la responsabilidad social empresarial en la calidad del proceso de selección del personal en el marco de la inteligencia artificial, lo que permitirá afrontar dicho proceso de una manera más eficiente.

### **Tipo de diseño**

- Población: organizaciones dedicadas a la selección del personal con tecnología e inteligencia artificial en Latinoamérica en el año 2021.

- Muestra: muestra de dos casos, donde se entrevistará al referente correspondiente en cada organización, a saber Worcket y VistaJobs.
- Tipo de investigación: la investigación desarrollada es exploratoria ya que trata un tema nuevo del cual se busca cierta profundización y mayor conocimiento, partiendo de información teórica.
- Instrumento: entrevistas a informantes clave, con un formulario de preguntas semi estructuradas.

## **Variables**

- Inteligencia artificial: Se trata de tecnología puesta al servicio de las computadoras (también denominada en la jerga "ordenadores") para que éstas puedan desempeñar actividades que conllevan inteligencia y capacidades cognitivas.
- Selección de personal: El objetivo explícito de este proceso es hallar a los candidatos mejor calificados; el implícito es la productividad, la calidad de vida y el cumplimiento de las normas.
- Cultura organizacional: Hay muchas definiciones de cultura organizacional, desde la más tradicional de “conjuntos de patrones compartidos de significados”, pasando por “valores, creencias y expectativas compartidas por los miembros de una organización”, hasta una más sofisticada pero simple como “el software mental de las organizaciones”.
- Planeamiento estratégico: Proceso de anticipar y prevenir el movimiento de las personas utilizando los recursos de la manera más eficaz para alcanzar los objetivos de la organización desarrollando competencias centrales para lograrlo.
- Responsabilidad social empresaria: Es la forma de gestión definida por la relación ética y transparente de la empresa con todos los públicos con los cuales se relaciona, y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad; preservando recursos ambientales y culturales para las futuras generaciones, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de desigualdades sociales.
- Pandemia Covid-19: contexto que permitió el avance tecnológico en los procesos de selección de forma más veloz.

## **Capítulo 3 - Trabajo de campo y análisis**

### **Presentación empresas Worcket y Vista Jobs**

#### **- Worcket**

Es una organización de origen mexicano que opera en toda Latinoamérica (LATAM) y que automatiza con IA el proceso de selección de personal para las empresas y, a su vez, ayudan a los candidatos a encontrar la vacante ideal.

Su origen se remonta a México en el año 2017, y actualmente está en crecimiento dada la aceleración de lo virtual por el contexto de la pandemia Covid-19; cuenta con una integración completa de su sistema de ATS (Sistema de gestión del proceso de selección) con IA en cada paso del proceso.

Pueden apreciarse más detalles de la misma en el Anexo 1.

#### **- Vista Jobs**

Es una organización colombiana que también opera en toda LATAM y que ofrece una plataforma digital que facilita las herramientas necesarias para la selección de personal a través de entrevistas virtuales y, a su vez, permite potenciar la marca empleadora de las empresas.

Inició sus actividades en Bogotá, en el año 2011 y expandió su frontera de entrevistas virtuales para convertirse en una plataforma con soluciones digitales para la atracción y selección moderna.

Pueden apreciarse más detalles de la misma en el Anexo 2.

### **Características, desarrollo y análisis del trabajo de campo**

Para analizar el proceso de selección de personal, se llevaron adelante entrevistas con dos encargados de las organizaciones Worcket y Vista Jobs procurando tener un mayor conocimiento y entendimiento del rol de la tecnología y la IA en el mismo.

Teniendo en cuenta la gestión de recursos humanos y su planificación estratégica, el primer paso consiste en definir los objetivos del negocio del cliente para luego comprender su necesidad a cubrir en lo que respecta al personal y vacantes disponible.

A continuación se procederá, a partir de las respuestas obtenidas de los informantes clave, el

desarrollo del trabajo de campo y su posterior análisis

**Pregunta 1: ¿Cuál es el primer paso del proceso?**

En esta instancia, ambos entrevistados explicaron que lo primero que hay que tener en cuenta es conocer al cliente, entender quién es, cómo es su mercado, cuáles son sus objetivos y, por ende, cuál es su necesidad de personal a ser cubierta. Una vez entendida la necesidad se pone el foco en la vacante en sí que necesita ser cubierta.

De esta manera se logra obtener junto con el cliente una adecuada descripción del puesto con sus tareas, responsabilidades y objetivos, tal como se menciona en el marco teórico, conteniendo además su análisis con el detalle del qué, cómo, por qué, cuándo y dónde. Además, su especificación, que detalla las habilidades, los conocimientos y las capacidades que requiere la persona que va a ocupar el puesto.

**Pregunta 2: Una vez que se conoce al cliente, ¿qué se busca entender?**

Una vez que conocemos al cliente, lo que buscamos es conocer en detalle y entender su proceso de selección actual, pudiendo entender qué puntos de mejora tiene y cuáles pueden continuar de la misma forma, agilizando el proceso y modificándolo de manera óptima.

De este modo obtenemos los pasos para un proceso de reclutamiento y selección de personal efectivos, tal como se menciona en el marco teórico, identificando cada uno de los pasos pudiendo determinar el mejor según cada tipo de cliente y su necesidad.

**Pregunta 3: ¿Cómo miden sus procesos?**

A través de diversas métricas que permiten evaluar el tiempo y los costos del proceso antes y después de la implementación de la tecnología y la IA en los mismos. Se mide el trabajo manual, el tiempo de cobertura de vacante, la rotación temprana y el costo.

Además, también se lleva un registro de la cantidad de postulados, aprobados o no por el reclutamiento automático (y el por qué), los aptos para entrevista, los no aptos, revisados y clasificados.

Se menciona que lo que más miden las organizaciones son el tiempo y los costos.

Tal como se mencionara en el marco teórico, las métricas se utilizan para medir la calidad del proceso de reclutamiento y selección del personal, de los candidatos contratados, el esfuerzo que cada profesional realiza en su trabajo y los costos operativos vinculados.

**Pregunta 4: ¿Qué aspectos son tenidos en cuenta a la hora de seleccionar candidatos?**

Los aspectos que se tienen en cuenta a la hora de seleccionar un candidato son fundamentalmente su formación y experiencia en el puesto. También se consideran las *soft skills* de la persona, para entender si hace un buen *fit* con el equipo o no.

Relacionando esto con el marco teórico, las habilidades blandas más destacadas en este tiempo son: el trabajo en equipo, el pensamiento crítico, la excelencia en la comunicación, tanto escrita como verbal, la ética profesional, el liderazgo, la creatividad que permite encontrar soluciones diferentes e innovadoras a los problemas, entre otras. Por ende, es un aspecto más a considerar en el proceso de selección de personal.

**Pregunta 5: ¿Cuáles son los pasos del proceso de selección con la tecnología que manejan?**

- **Worcket** realiza un proceso completo con inteligencia artificial, ver detalle en el Anexo 1.
- **Vista Jobs** no posee IA, pero con su tecnología permite agilizar de modo considerable el proceso de entrevistas con los candidatos, ver detalle en Anexo 2.

**Pregunta 6: ¿Qué tipo de entrevista realizan?**

Las entrevistas que se realizan son estructuradas y asincrónicas. En las mismas, se busca que el candidato grabe en video en un determinado tiempo con sus respuestas completas y concisas, a modo de agilizar el proceso en las primeras instancias.

Recordando el marco teórico, la entrevista estructurada es aquella que contiene preguntas predeterminadas sobre la experiencia, educación, intereses personales, gustos y actividad del postulante. Al responder es necesario ser preciso, concreto y resolutivo. La idea es que la respuesta sea concreta y concisa y por eso se utiliza este tipo de entrevista en las primeras etapas del proceso de selección.

**Pregunta 7: ¿Qué destacarías de tu proceso en la parte de entrevistas?**

En este punto, **Vista Jobs** comparte que los videos con las grabaciones de los candidatos, y mismo las preguntas respondidas por escrito se pueden ver en simultáneo y ser comparados.

En el caso de **Worcket**, se destacan determinados patrones en las entrevistas grabadas que permiten, junto al historial de candidatos seleccionados, armar un tipo de perfil predeterminado que se ajusta al tipo de candidato que se está buscando.

**Pregunta 8: ¿Cómo es el proceso de contacto y novedades respecto al candidato?**

El candidato recibe constantemente información acerca de su proceso, a través de un *chatbot* y notificaciones vía correo electrónico y/o Whatsapp donde le van indicando el paso a paso del proceso de selección de personal, cada instancia y decisión respecto a su candidatura.

**Pregunta 9: ¿Cómo llevan a cabo las pruebas psicotécnicas?**

Las mismas están integradas en el sistema, tanto para coordinar su realización como para la obtención de resultados y posterior seguimiento en el proceso correspondiente.

**Pregunta 10: ¿Cómo miden la satisfacción durante el proceso?**

**Vista Jobs** lo hace a través de una encuesta donde los candidatos califican cada etapa del proceso de selección de personal, permitiendo esto una retroalimentación para conocer la experiencia que tiene el candidato y en qué poder seguir mejorando.

**Worcket** tiene reuniones con el cliente donde se va validando su grado de satisfacción, permitiéndole al mismo ir modificando y ajustando a su medida las diversas instancias para que se adecúe al proceso que quiera llevar adelante. Cada proceso es personalizable por el cliente y se ajusta a sus necesidades.

**En base a las respuestas obtenidas de parte de los informantes clave, es importante destacar que:**

En el caso de **Worcket**, se destacó que la IA debe facilitar los procesos, quitando todo lo repetitivo y manual que pudieran contener, y permitiendo un agregado de valor en otras tareas que también deben realizarse, pero por falta de tiempo no se pueden llevar a cabo.

Además, es interesante destacar que el proceso es personalizable a cada cliente, es decir, que tanto las instancias como los tiempos y modalidades del proceso varían según los

requerimientos de cada cliente: por ejemplo, hay clientes que al principio del proceso suman preguntas adicionales para tener más información acerca del candidato.

Otra cosa que destacó el CEO de esta organización fue la importancia que tiene la marca empleadora en todo este proceso: lo fundamental que es generarle una buena experiencia al candidato para que pueda compartir la misma con su red de contactos.

Esto se relaciona con lo expresado en el marco teórico con respecto a la importancia de la marca empleadora en el proceso de selección de personal, tal como se demostró en la nueva tendencia de *Inbound Recruiting*, donde el talento era atraído por las experiencias que los empleados internos transmiten.

Por último, siendo que la idea es que la IA sume en este proceso, es destacable que lo que menciona el CEO es que si -por ejemplo- la persona tuvo un mal día y eso se nota en la emoción con la que realiza la entrevista, el candidato no queda descalificado, sino que -en todo caso- el selector considere la necesidad o no de hacer preguntas adicionales o no en base a la situación que se presentó. De esta manera, la IA no descarta candidatos, sino que agiliza los procesos permitiendo filtrar de una cantidad considerablemente mayor los perfiles adecuados en menos tiempo.

Este concepto se relaciona con lo desarrollado en el marco teórico con respecto a la RSE, ya que la IA no discrimina ni determina, simplemente se utiliza como instrumento de simplificación de tareas.

También hace relación a lo descrito acerca del aporte de la IA en los procesos de selección, que junto con el reclutamiento predictivo permiten un ahorro de tiempo en el selector de personal que puede invertir en agregar valor en otras etapas como por ejemplo su posterior inducción, entre otras.

En el caso de **Vista Jobs**, la referente entrevistada mencionó que el hecho de poder ver varios videos en simultáneo de entrevistas con candidatos y comparar los comentarios y sus habilidades, agilizan ampliamente el proceso.

Además, la organización cuenta con un subsitio exclusivo en su plataforma destinado a las

métricas del proceso, las cuales son muy claras y visualmente prácticas, con gráficos en forma circular y con colores para las variables que se miden.

Otro aspecto a destacar es que en una etapa del proceso se le solicita *feedback* al candidato con relación a su experiencia en esta nueva modalidad de selección, dado que es de utilidad como un aporte para mejorar y continuar aprendiendo de este proceso.

Finalmente, Vista Jobs observa el potencial de la IA y está diseñando la manera para que en un futuro se incorpore en el proceso de selección de personal.

En conclusión, a las respuestas recibidas, puede verse como ambas organizaciones han innovado en sus procesos de selección de personal y cómo además el contexto resultante de la pandemia COVID-19 ha permitido su crecimiento y desarrollo, forzando el trabajo remoto en general y, en particular, los procesos de selección remotos como consecuencia del distanciamiento social.

Tal como se expusiera en el marco teórico, en las organizaciones abordadas (de primer nivel), se ve reflejado cómo la tendencia fluye hacia la IA, y cómo el tiempo que se ahorra se destina a otras tareas de recursos humanos que permiten agregarle verdadero valor al negocio.

## Capítulo 4 - Conclusiones y propuestas

A partir de todo lo expuesto en los capítulos anteriores, surgen las siguientes conclusiones que servirán de justificación para ratificar o rechazar la hipótesis planteada en la investigación:

### Conclusiones

Para concluir esta investigación, en la que se formuló como objetivo general: “*proponer una mejora en el proceso de selección de personal a partir de la aplicación de la IA*”, se desarrollarán las conclusiones a las que se arriba a partir del análisis de la información obtenida.

En primer lugar, se detallarán los objetivos específicos que fueron creados para alcanzar el objetivo general:

- **1° Objetivo: Describir el proceso de selección actual, mencionando las nuevas tendencias que se fueron incorporando.**

Considerando el análisis realizado, es posible entender la descripción del proceso de selección actual con todos sus pasos. A su vez, se demuestra cómo las nuevas tendencias fueron evolucionando y hoy en día cobran vital importancia las *soft skills* de los candidatos a la hora de hacer *match*<sup>43</sup> con la posición vacante.

También se observa cómo la marca empleadora de la organización tiene un papel fundamental a la hora de atraer candidatos, notándose el efecto positivo de generarle una buena experiencia, más allá del resultado final, y pudiendo utilizar herramientas como la gamificación.

Además, se puede apreciar cómo en esta época ha crecido notablemente el uso de las redes sociales y en consecuencia el *social recruiting* a través de las mismas, siendo los ejemplos más reconocidos LinkedIn, Facebook, Twitter, entre otras.

Por último, también se percibe cómo impacta la gestión de relación con los candidatos (CRM), permitiendo realizar un seguimiento de las preferencias de los candidatos para acercarles propuestas similares a las de su interés a la hora de postularse.

- **2° Objetivo: Exponer la importancia de la gestión de recursos humanos y la planificación estratégica, a partir de la cultura organizacional, analizando la**

---

<sup>43</sup>Match: coincidir

## **responsabilidad social empresaria y la inclusión de esta novedad tecnológica en el proceso.**

En este trabajo se puede apreciar cómo la gestión de recursos humanos y la planificación estratégica toman un papel importante en el proceso de selección de personal, pudiéndose comprender principalmente el análisis estratégico de la organización a largo plazo, teniendo en cuenta a todos los actores que forman parte de ella y qué se necesita para alcanzar esos objetivos, luego de idear las decisiones que los llevarán a cabo. Se debe tener en cuenta toda esta información en el proceso de selección, ya que es fundamental poder contar con el talento clave para poder alcanzar esos objetivos estratégicos.

Además, la cultura juega un rol trascendental, ya que si las personas no son afines a los valores de la organización en la cual se debe cubrir la/s vacante/s, no podrán realizar el aporte necesario para desempeñar adecuadamente su rol dentro del equipo asignado. Tanto los valores, como las creencias y las expectativas de los candidatos deben ser coincidentes con los de la organización para realizar un buen *match*. En esta investigación se tomó a modo ejemplo la herramienta Kolbe, que justamente describe características de la persona en 4 aspectos diferentes, lo cual permite armar los equipos con un equilibrio justo en cuanto a temas de personalidades y actitudes, además de medir los valores básicos.

En lo que corresponde a la responsabilidad social empresaria en la investigación realizada, debe remarcarse que se debe tener muy presente en esta novedad tecnológica en el proceso, dado que -justamente- se trata de que la tecnología colabore y simplifique las tareas manuales permitiendo agregar valor en otras tareas más complejas: no se trata de reemplazar al ser humano sino, por el contrario, de ayudarlo y complementarlo en su tarea diaria.

Además, estas nuevas implementaciones deben ser accesibles e incluir a todos los posibles candidatos en la sociedad, facilitando su proceso y no dejando a nadie al margen por una eventual falta de accesibilidad.

- **3° Objetivo: Analizar las características de la Inteligencia Artificial y, de corresponder, sugerir modificaciones a partir de la inclusión de la Inteligencia Artificial en los procesos de selección de personal.**

En este trabajo se han analizado las características de la inteligencia artificial en los procesos de selección del personal, pudiendo observarse cómo a través de la tecnología el proceso se ha ido modificando, desde lo que es el *social recruiting* (donde las redes sociales pasaron a

costrar un rol fundamental), complementando la gestión de relación con los candidatos (donde se le envían sugerencias personalizadas a cada candidato según sus preferencias e historial de búsquedas), hasta llegar al sistema avanzado de entrevistas grabadas, *chatbots*, *multiposting* de las vacantes en diversas plataformas de manera simultánea, la utilización del *Natural Language Processing*<sup>44</sup> (ver Anexo 1) para sugerir perfiles de candidatos de acuerdo a selecciones anteriores, *Graph Embeddings*<sup>45</sup>, el reconocimiento de lenguaje para evaluar el nivel de inglés y la calendarización automática con el *chatbot* que a su vez va informándole al candidato los pasos a seguir.

Esta llegada de la tecnología y la inteligencia artificial en los procesos de selección de personal generan un gran impacto tanto para el candidato, quien experimenta nuevas formas de atravesar cada instancia del proceso, como para el selector, quien tiene muy automatizado el trabajo manual que requiere, por ejemplo, el primer filtrado de *curriculum vitae*, y luego agendar y coordinar las entrevistas, destacando la velocidad y practicidad que genera un mejor rendimiento por la reducción de los tiempos del proceso y una mayor cantidad de candidatos que se pueden recibir y filtrar en la preselección inicial.

Además, esta implementación permite llevar métricas en tiempo real, brindando una visión general del proceso, obteniendo en forma medible los indicadores correspondientes a toda la gestión, lo cual permite tomar decisiones estratégicas de negocio. Algunos indicadores que se pueden ver reflejados son: cantidad de candidatos interesados, candidatos entrevistados que avanzan en los procesos, candidatos que quedan preseleccionados en instancia final, motivos por los cuales no avanzaron ciertos candidatos y tiempo de cobertura de vacante; como así también pueden proporcionar información acerca de la rotación temprana, el tiempo de cobertura de vacantes y la variación de los costos, entre otros.

En este punto surge una propuesta de mejora con respecto al modelo actual que está relacionada con la inclusión de una instancia para evaluar el *fit* cultural de la persona con la organización. Cabe destacar que, en el siguiente título, se detallarán esta y otras propuestas

---

<sup>44</sup>Aplicación por la cual se buscan y analizan palabras clave para encontrar intereses afines de los candidatos con las vacantes.

<sup>45</sup> Aplicación que detecta patrones para recomendar talento con potencial para las oportunidades publicadas.

de mejora para el proceso abordado.

Finalmente, el estudio también permite destacar las siguientes deducciones complementarias:

- ✓ Se debe alinear el Plan Estratégico de RRHH con los objetivos de la empresa, contemplando también factores de suma importancia como la cultura organizacional, dado que cualquier modificación que se quiera incorporar dentro de un grupo humano estará condicionado por el fenómeno cultural y por el contexto, como puede verse ahora con la situación de pandemia COVID-19 donde se verificó la necesidad de flexibilidad para adaptarse al cambio y a la implementación de nuevas modalidades y tecnologías en los procesos en vigor.
- ✓ Al reconocer a la selección de personal como una herramienta estratégica en el armado de un plan (es la encargada de atraer los mejores talentos para que aporten valor a la organización) resulta clave incorporar dos consideraciones a la hora de comenzar una búsqueda de personal:
  - la descripción del puesto (tareas y exigencias), siempre acompañada de
  - la descripción del tipo de persona que se busca para ese puesto (*skills* y conocimiento técnico).

Se debe ser claro en lo que se busca y comunica, para que el candidato tenga valores acordes a la cultura organizacional, y una vez contratado pueda posteriormente brindar un *feedback* de la marca empleadora a través de -por ejemplo- una encuesta de clima, y/o la evaluación de desempeño. De esta manera la persona se encontrará motivada, realizando mejor sus tareas, lo cual repercutirá en la obtención de mejores resultados organizacionales.

- ✓ Para mejorar los resultados organizacionales con la información es de suma importancia tener cuenta que las herramientas utilizadas deben tener una medición y un seguimiento (ej.: índices y/o métricas) que permitirán contar con una idea de lo que se está haciendo y entender qué se debe cambiar y/o mejorar, teniendo siempre el foco en la mejora continua.

En base a todo lo expuesto, se **corroboró la hipótesis** planteada en el presente trabajo de investigación: “*El planeamiento estratégico, la cultura organizacional y la Responsabilidad Social Empresaria generan una mejora en la calidad del proceso de selección del personal en el marco de la inteligencia artificial*”.

## **Propuestas**

Como resultado de las consideraciones y análisis realizados, a continuación se desarrollan las siguientes propuestas y sugerencias, con la finalidad de contribuir a la mejora de la temática abordada:

### **✓ *Humanización del proceso***

Es muy importante que más allá de las facilidades que brinda la tecnología en este proceso, no se dejen de lado los aspectos humanos del mismo. Por tal motivo se propone:

- Que el selector al inicio de la entrevista le informe al candidato el proceso, presentándose e indicándole cómo serán las diferentes etapas y quedando a disposición ante cualquier consulta que le pudiera surgir.
- Cuando el candidato pase los primeros filtros básicos automáticos, el selector debe aparecer en segunda instancia, para comentarle los próximos pasos, ya que la idea es automatizar el proceso, pero no privarlo de humanidad: es importante que la persona se sienta acompañada y guiada en todos los pasos, dado que esta actitud refiere a la marca empleadora y a su experiencia para con la organización, más allá del resultado y decisión final respecto a la vacante que se generó.

Esto también permitirá que el candidato pueda despejar eventuales dudas que le puedan surgir a lo largo del proceso, de modo de poder brindarle la seguridad de que la vacante a la cual se presenta responde a lo que aspira profesionalmente.

Es de vital importancia que implementar y actualizar la tecnología en los procesos de selección de personal sea de manera responsable, humana, consciente y comprensiva.

### **✓ *Inclusión social***

Por otra parte, a la luz de la responsabilidad social empresaria, se debe considerar el aspecto de la inclusión social, ya que si en un futuro los procesos pasaran a ser 100% virtuales

mediante la tecnología, habría que analizar la manera de cómo realizar esa implementación para que nadie quede excluido, por ejemplo:

- Por no contar con la tecnología necesaria que le permita al candidato participar en los procesos de selección de la organización.
- Por discriminación por género, raza, edad y/o discapacidad.

Es sumamente importante que el proceso ayude a los candidatos en sus postulaciones y, a la vez, sea una herramienta 100% inclusiva, tratando igualitariamente a todos los candidatos.

### ✓ *Diversidad*

La implementación de inteligencia artificial en el proceso de selección del personal puede ser de gran ayuda para las organizaciones, colaborando en el logro de objetivos de diversidad; lo que permite que esta tecnología clasifique y califique a los candidatos en función de sus calificaciones sin ningún tipo de prejuicio.

Según un estudio reciente de Gallup<sup>46</sup>, cuanto mayor sea la diversidad, tanto racial como de género, mejores serán los ingresos y el impacto económico en los resultados de la organización.

Es importante destacar que la diversidad genera un espacio de enriquecimiento en cuanto al trabajo en equipo, aportando cada persona su punto de vista y su experiencia, generando así un espacio intercultural e interdisciplinario de trabajo. Es por esto que, en el proceso de selección, debemos tener en cuenta también este pilar de la responsabilidad social empresaria.

### ✓ *Separar las redes profesionales de las personales del candidato*

Entendiendo que la inteligencia artificial y el *machine learning*<sup>47</sup> funcionan con una gran base de datos, es importante destacar que esa información se puede vincular con las redes sociales que tenga el candidato, ya que los datos se filtran por coincidencias automatizadas.

---

<sup>46</sup><https://www.gallup.com/workplace/236543/business-benefits-gender-diversity.aspx>

<sup>47</sup>Machine Learning: es una forma de la IA que permite a un sistema aprender de los datos en lugar de aprender mediante la programación explícita. Fuente: <https://www.ibm.com/ar-es/analytics/machine-learning>

En este caso, es fundamental poder establecer un mecanismo que separe los datos profesionales del candidato, de los personales para que se mantenga y respete su privacidad.

Un ejemplo de esto puede verse con *DeepSense*<sup>48</sup> por ejemplo, mencionado en el Anexo 5, que utiliza el CV del candidato y ve también sus redes como Twitter, Instagram, LinkedIn, entre otras. Esta información se considera pública; por lo cual si el candidato publica algo comprometedor en su perfil personal, dicha información puede ser utilizada en su contra a la hora de avanzar en el proceso de selección.

Por lo tanto, si el candidato se postula, se debe configurar la IA para que no relacione el perfil del candidato con lo que publica -por ejemplo- en Twitter o Facebook como algo determinante respecto a su postulación.

Siendo que se busca que esta tecnología de ayuda en el proceso de selección, este es otro límite que habría que configurar para que no sea invadida la privacidad y la vida personal del candidato.

#### ✓ *Capacitaciones para el uso de nuevas tecnologías*

Como la incorporación de tecnología en el proceso es algo reciente y que avanza con gran velocidad, es importante confeccionar herramientas formales (manuales electrónicos, tutoriales, videos cortos, etc.) a partir de las cuales se capacite al personal de recursos humanos para que esté al tanto de cómo llevar a cabo cada paso, con la finalidad de agregarle valor al proceso y acompañar al candidato en las distintas instancias.

Además, considero importante brindarle al candidato la información y capacitación para que entienda las diferentes etapas que componen el proceso.

La idea de estas capacitaciones es que todos los involucrados en este proceso conozcan acerca del manejo de la tecnología en el mismo; de manera tal que, además, puedan aportarle valor desde la posición que ocupan, ya sea acompañando al candidato las distintas etapas o generando predisposición de parte del candidato hacia la utilización de la herramienta permitiéndole eliminar barreras emocionales que pudieran afectar negativamente su proceso.

---

<sup>48</sup>DeepSense es una organización Española que cuenta con inteligencia artificial para la empresa. Video: <https://www.youtube.com/watch?v=8QEK7B9GUhM&t=475s>

### ✓ *Modelo de entrevista - Propuesta*

En base a la temática abordada en la presente investigación, y con el fin de evaluar la alineación del candidato con la cultura organizacional, la RSE y el planeamiento estratégico de la organización, a continuación presento un modelo de entrevista acorde a las mencionadas temáticas:

#### - **Presentación del candidato**

- Motivación actual para el cambio de puesto
- Qué lo atrajo de la organización
- Que pueda contar acerca de él libremente (un balance entre lo que es vida personal y profesional).

#### - **Preguntas acerca de sus valores y personalidad - *Fit cultural***

Realizar ciertas preguntas que la organización considere fundamentales acerca de sus valores, preguntándole al candidato en una escala del 1 al 5 (donde 1 es nada identificado y 5 muy identificado), cuán identificado se siente con cada valor y aspecto que sea relevante. Ejemplos de ítems a evaluar:

- Me gusta trabajar en equipo
- Soy sumamente responsable con las tareas que se me asignan
- Me estresa trabajar bajo presión
- Soy autónomo e independiente en la resolución de tareas
- Soy una persona empática
- Tengo buena performance bajo presión
- Expandir mi horizonte intelectual es una prioridad para mí
- Me contaron que soy molesto
- Me resulta difícil priorizar mis tareas
- Las personas pueden contar conmigo, entre otras.

#### **Diseño de las preguntas de valores y personalidad**

En cuanto al diseño de las posibles respuestas de las preguntas, se sugiere establecer la escala del 1 al 5 anteriormente mencionada; otras podrían ser cerradas con opciones de respuesta “SI/NO” y, eventualmente, para un determinado perfil de candidatos recurrir a emoticones a modo de respuesta (por ejemplo, “pulgar arriba/pulgar abajo” para

preguntas como soy una persona confiable, las personas dicen que soy empático, tiendo a confiar en las personas, tengo una actitud positiva, entre otras).

La idea de este primer filtro es que sea un cuestionario/formulario amigable a la hora de ser completado, que sea simple a la vista y sencillo de responder con la información que se solicita en forma clara y concisa. De esta manera no sólo se le ahorra tiempo al candidato y al selector, sino que para futuras búsquedas toda esa información ya queda guardada en la base de datos y puede ser consultada y reutilizada en caso de ser necesario.

- **Realizar un test corto similar al Kolbe**

Para entender cuáles son las fortalezas y debilidades de la persona a nivel profesional, y entender para qué equipo podría ser una buena incorporación, un buen complemento y con potencial en su puesto de trabajo.

- **Test técnico corto según el área del puesto vacante, en caso de corresponder, previo a la entrevista con el líder del sector**

Cabe destacar que este modelo de entrevista será eficiente siempre y cuando se contemple la necesidad de que el selector presente el proceso al candidato antes de comenzar; indicándole cómo serán las diferentes etapas. Una alternativa es que el selector se haga presente en algún momento del proceso para que el candidato se sienta acompañado y cómodo en el mismo.

✓ ***Cultura Organizacional***

Como ya se desarrollara en el trabajo, la cultura organizacional es un aspecto fundamental a tener en cuenta en el proceso de selección de personal. Además, es fundamental crear una cultura que promueva la flexibilidad, la innovación de experimentar cosas nuevas, que disminuya la resistencia a los cambios constantes que trae aparejados la tecnología, que se mantenga actualizada y que ofrezca la mejor experiencia tanto para sus candidatos como para sus empleados.

Para que la IA tenga éxito en la organización, la cultura debe estar preparada, lo cual consume mucho tiempo. Por tal motivo se sugiere trabajar constantemente estos temas con el personal de la organización, realizando bajadas estratégicas y alineamientos de objetivos

en todos los equipos, para poder explicar la importancia y el impacto que la incorporación de esta tecnología tiene para el negocio de la organización.

Así, se alinearía la IA con la visión, se fomentaría una cultura de preguntas y se construiría una cultura de seguridad compartida, lo cual le imprimiría ética y generaría confianza.

La cultura es un factor fundamental para el éxito de esta implementación de IA en el proceso de selección de personal. Es por esto que no sólo debemos contemplarla, sino rediseñarla para que la nueva era de la IA sea parte de la cultura, las personas estén capacitadas para su manejo en sus tareas diarias, y así el ambiente de trabajo les permita maximizar sus habilidades humanas, teniendo en cuenta el sentido de propósito y la creatividad.

A modo cierre de esta propuesta, la idea es poder crear una cultura que permita y fomente relaciones genuinas, autenticidad y centrada en las fortalezas, combinando el sentido de propósito que brinde a los candidatos y empleados la base para su accionar; lo que con el tiempo producirá una fácil adaptación al entorno complejo e impredecible que comenzó con la pandemia Covid-19. La idea es generar cierta seguridad y promover el empoderamiento de los roles para innovar junto con toda esta tecnología y generar un agregado de valor.

#### ✓ *Interrogantes para futuras investigaciones*

Para finalizar quedan abiertos los siguientes interrogantes con respecto a la Inteligencia Artificial y el *Machine Learning* que seguramente serán respondidos en un futuro no muy lejano:

1. ¿El proceso de selección de personal corre el riesgo de ser cada vez menos personalizado?
2. ¿Cuánto avanzará la tecnología en lo que respecta a las tareas humanas, incluido este proceso?

Las nuevas tendencias de reclutamiento y selección con IA y *Machine Learning* en este tipo de procesos claramente ahorran mucho del tiempo de las tareas básicas, manuales y administrativas/operativas, siendo positivo siempre y cuando se utilicen como una herramienta estratégica más; sin llegar al extremo de impersonalizar todo y que la persona encargada del proceso deje de ser indispensable, ya que los extremos nunca son buenos: deben ser herramientas que colaboren en el proceso del armado del plan estratégico y, consecuentemente, ayuden a las personas para que puedan agregar su valor inigualable en las organizaciones.

# **Anexos**

## Anexo 1 - Empresa Worcket<sup>49</sup>

Tal como se comentó en el apartado de inteligencia artificial, actualmente esta teoría de nuevas tendencias puede verse reflejada en la práctica de dos organizaciones, Worcket y Vista Jobs.

A continuación, se describen puntos llamativos del proceso de reclutamiento y selección de Worcket, que difiere mucho del proceso tradicional:

**Worcket** es un servicio *cloud*<sup>50</sup> que brinda una plataforma basada en Inteligencia Artificial (IA), *Machine Learning* y *Big Data*<sup>51</sup> para automatizar el proceso de selección de principio a fin. ¿Qué es lo que resuelve?

- ✓ **Sourcing: la búsqueda de candidatos.** Se pueden hacer *multiposting*<sup>52</sup> en diferentes bolsas de trabajo, redes sociales y universidades. Permite publicar vacantes en diferentes sitios desde un mismo lugar, se pueden subir todas las vacantes a Worcket, por ejemplo, y compartirlas de manera sencilla y al instante en redes sociales, portales de empleo y universidades. Para esta búsqueda puede crearse *Mytalent* (base de referidos-candidatos), creando una base propia de datos, o buscando candidatos dentro de la base de Worcket para invitarlos a participar en el proceso de selección. Si hay uno o varios CVs de candidatos para las vacantes en la computadora, pueden cargarse a Worcket para invitarlos al proceso de selección.
  
- ✓ **Filtro y ranking: ranking al instante de los candidatos.** La manera más sencilla de identificar y rankear a los mejores candidatos de manera automática a través de las siguientes herramientas, que se utilizan para filtrar mejor los candidatos y disponer de un historial del “tipo” de candidatos que ingresaron:
  - NLP: con *Natural Language Processing* se buscan y analizan palabras clave para

---

<sup>49</sup><https://www.worcket.com/>

<sup>50</sup>Cloud: red enorme de servidores remotos de todo el mundo que están conectados para funcionar como un único ecosistema. (Fuente: <https://azure.microsoft.com/es-es/overview/what-is-the-cloud/>)

<sup>51</sup>Big Data: datos que contienen una mayor variedad y que se presentan en volúmenes crecientes y a mayor velocidad. (Fuente: <https://www.oracle.com/ar/big-data/what-is-big-data/>)

<sup>52</sup>Multiposting: publicar las ofertas de trabajo de forma múltiple y simultánea, a través de diferentes fuentes de reclutamiento (portales de empleo, portales universitarios, redes sociales, etc.), con el fin de maximizar su alcance. (Fuente: <https://www.bizneo.com/blog/multiposting/>)

encontrar intereses afines de los candidatos con las vacantes.

- Machine Learning: Worcket genera algoritmos de aprendizaje automático para sugerir perfiles de candidatos de acuerdo a las selecciones anteriores.
- Graph Embeddings: detecta patrones para recomendar talento con potencial para las oportunidades publicadas.

✓ **Screening**: realiza video-entrevistas con las preguntas necesarias para conocer mejor a los candidatos. Con el motor de IA se filtra y rankea a todos los candidatos, con los parámetros que se definan para asegurar que cumplen con las características y *skills* que el puesto requiere. Para ello se llevan a cabo:

- Pruebas inmediatas y sustanciales: se pueden conocer más de los candidatos con evaluaciones en línea que permiten tomar la mejor decisión en las contrataciones.
- *Chatbot*: interactúa de manera inmediata con todos los candidatos que muestran interés en la vacante.
- Video Entrevista: análisis de palabras clave y de lenguaje no verbal mediante el análisis de sentimientos y reconocimiento facial (*Sentiment Analysis* y *Face Recognition*).
- Reconocimiento del lenguaje (*Language Recognition*): compara el audio test del candidato con angloparlantes nativos para conocer su nivel real de inglés.
- Psicométricos y evaluaciones: pruebas cortas y con resultados inmediatos al finalizar para evaluar a los candidatos.

✓ **Proceso**: el *chatbot* contacta a todos los candidatos que ingresan en el proceso, agendando entrevistas y avisándoles cuál es el siguiente paso hasta ser seleccionado. También se pueden enviar test de idiomas, pruebas técnicas, evaluaciones psicométricas y hasta una carta oferta en caso de ser necesario:

- Psicométricos y evaluaciones: son pruebas cortas y con resultados inmediatos al finalizar para evaluar a los candidatos.
- Calendarización: *chatbot* se encarga de agendar las entrevistas.
- *WhatsApp*: envía notificaciones automáticas a los candidatos durante todo el proceso.
- Métricas en tiempo real: permite conocer el avance y resultados en cualquier momento.
- Propuesta Laboral: envía una carta oferta de forma digital y automática a los candidatos seleccionados para comenzar con su contratación.

Todo esto con integración de *ATS*<sup>53</sup>, de forma automática, sin intervención manual. Pero ¿Cuáles son los beneficios de Worcket?

- Reducción de costos en la selección de talentos en un 60% (el costo de reemplazar a un colaborador se estima de 6 a 9 veces su salario); tiempo: disminuye 50% el tiempo de selección (el tiempo promedio para cubrir una vacante es de 30 a 45 días) y rotación de personal: 60% menos de rotación temprana.
- Tener todo el control en un mismo lugar.
- Evaluar y conocer a los candidatos antes de entrevistarlos.
- Recibir todos los perfiles enriquecidos.
- Agendar entrevistas automáticamente.
- Métricas en tiempo real que permite ver interesados, no interesados, rechazados, el *fit* entre perfiles y vacantes, entre otras. Así se ahorran tiempo y recursos, y se hace más fácil el proceso de selección.

Algo muy positivo que se nota en este proceso es que el valor que agrega el rol de RRHH está en analizar directamente las entrevistas que pasaron a la instancia final de selección, posterior al proceso de preselección realizado por AI, pudiendo destinar todo ese tiempo previo optimizado y el correspondiente a la mera coordinación y armado de agenda, a otras tareas que agreguen valor tanto en este proceso como en otros necesarios del área de RRHH.

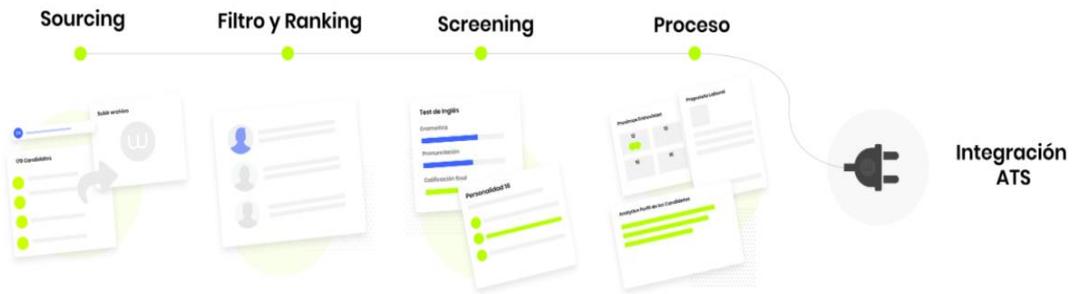
Para disponer de una mejor visualización del proceso, a continuación se muestran las imágenes con las cuales Worcket guía a quienes consultan su página *web*:

---

<sup>53</sup>ATS: Applicant Tracking System, que significa sistema de seguimiento de candidatos.

- **Presentación general del proceso**

### ¿Cómo te ayudamos?



- **Etapa 1: Sourcing**

## SOURCING

### Encuentra al mejor talento

Busca candidatos en múltiples sitios desde un mismo lugar.

#### Multiposting

Publica vacantes en diferentes sitios desde un mismo lugar. Sube todas tus vacantes a Worcket y compártelas de manera sencilla y al instante en:

-  Redes Sociales
-  Portales de empleo
-  Universidades



- **Etapa 2: Filtro y Ranking**

## FILTRO Y RANKING

### Ranking al instante de los candidatos

La manera más sencilla de identificar y rankear a los mejores candidatos de manera automática.



#### NLP

Con Natural Language Processing buscamos y analizamos palabras clave para encontrar intereses afines de los candidatos con tus vacantes.



#### Machine learning

Worcket genera algoritmos de aprendizaje automático para sugerirte perfiles de candidatos de acuerdo a tus selecciones anteriores.



#### Graph Embeddings

Detectamos patrones para recomendarte talento con potencial para las oportunidades que publicas.

- **Etapa 3: Screening**

## SCREENING

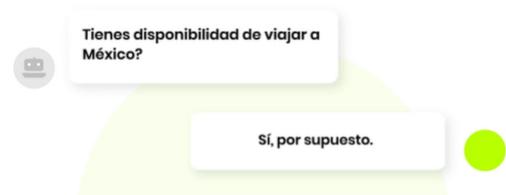
### Pruebas inmediatas y sustanciales

Conoce más de tus candidatos con evaluaciones en línea que te harán tomar la mejor decisión en tus contrataciones.

- Chatbot
- Video Entrevista
- Language Recognition
- Psicométricos y evaluaciones

#### Chatbot

Nuestro bot interactúa de manera inmediata con todos los candidatos que muestran interés en tu vacante.



- **Etapa 4: Proceso**

## PROCESO

### Menos trabajo manual

Gestión automatizada de todo tu proceso de selección reduciendo tareas repetitivas y que te hacen perder tiempo



- Calendarización**  
Deja que nuestro bot agende las entrevistas por ti.
- WhatsApp**  
Envía notificaciones automáticas a los candidatos durante todo el proceso.
- Analytics en tiempo real**  
Conoce tu avance y resultados en cualquier momento.
- Propuesta Laboral**  
Envía una carta oferta de forma digital y automática a los candidatos seleccionados para comenzar con su contratación.

- **Ventajas de esta implementación en el proceso de selección de personal**

worcket  Empresas Universidades Vacantes Soy Cliente

## Ahorra tiempo y reduce costos

Menos trabajo manual, mejores resultados.

- 60% MENOS Rotación temprana**  
El costo de reemplazar a un colaborador se estima de 6 a 9 veces su salario.
- 50% DISMINUYE Tiempo de selección**  
El tiempo promedio para cubrir una vacante es de 30 a 45 días.
- 60% REDUCCIÓN DE Costos**  
Nuestros clientes reducen sus costos para la selección de talento.

## Anexo 2 -Vista Jobs<sup>54</sup>

**Vista Jobs** es la segunda organización investigada; se trata de una plataforma digital para atracción y selección de personal. Lo innovador de esta organización con respecto al proceso tradicional, es lo siguiente:

- Digitaliza tareas operativas de reclutamiento y selección
- Reduce costos y tiempos de contratación
- Facilita la gestión de agendas de reclutadores, gerentes de contratación y candidatos
- Es moderna y fácil de usar

Además, cuentan con los siguientes servicios:

✓ **Sitio corporativo para tu empresa:** cuya ventaja es que atrae a los candidatos a las convocatorias realizadas, mostrándoles la organización, su cultura, su forma de trabajar, experiencia de colaboradores de una manera real y atractiva. Es un sitio para conectar con los diferentes *pools* (bases) de talento que necesita la organización, donde se puede configurar vídeos, imágenes y textos, y es 100% gratuito.

- ¿Cómo funciona?

Se activa el usuario “editor” en la cuenta correspondiente y se diseña con imágenes, vídeos y textos un sitio de bienvenida para los candidatos.

En el sitio de la organización ingresan los candidatos para presentarse a la vacante a la cual fue invitado y podrán visualizar las demás ofertas de ésta publicadas en el sitio.

Hoy es un hecho brindarles a los candidatos información de valor sobre la organización y la vacante para conseguir el objetivo de generarles interés.

- Beneficios

- La marca empleadora se ve fortalecida, brindando desde el primer momento, una experiencia grata y recordada por los candidatos.
- Es una gran herramienta para que el *Talent Acquisition* (TA) y *Recruitment Marketing* (RM) articulen la historia de la organización, contarla de manera atractiva a los candidatos y que conozcan su cultura, diversidad y cómo se trabaja en ella.

---

<sup>54</sup> <https://www.vista-jobs.com/> y [https://www.youtube.com/watch?v=D\\_4uZldAyV4](https://www.youtube.com/watch?v=D_4uZldAyV4)

✓ **Reclutamiento inteligente:** presenta como ventaja que digitaliza tareas operativas de reclutamiento, entrevistas y evaluaciones, y reduce los costos y tiempos de contratación. De forma ágil, a través de los filtros de reclutamiento inteligente avanzado (RIA) los reclutadores obtienen un primer resultado de idoneidad de los candidatos, y con base al resultado, siguen o no en el proceso (entrevista asincrónica).

- ¿Cómo funciona?

Se configuran los filtros generales y estratégicos de la vacante, como ubicación geográfica, nivel educativo, nivel de segundo idioma, experiencia laboral, entre otros, definiendo un compendio de filtros esenciales para establecer la idoneidad del perfil del candidato. Adicionalmente, se le puede solicitar al candidato que suba documentos relevantes para el cargo como su CV, licencia de conducción, visas, referencias laborales, certificados de estudios académicos, otros.

- Beneficios

- Fortalece las habilidades digitales del equipo y brinda crecimiento profesional.
- Según la vacante, define los registros, filtros y documentos que se requieren para preseleccionar a los candidatos idóneos. Permite ahorrar hasta un 90% de tiempo en filtro inicial.

✓ **Video Entrevistas**

Presenta las siguientes ventajas:

- Se fortalece la metodología del proceso.
- Se logra un mayor alcance de las convocatorias.
- Se estructuran las entrevistas para facilitar la objetividad y consistencia en las entrevistas
- Se agiliza sustancialmente los tiempos de entrevista y contratación.

- ¿Cómo funciona?

Los reclutadores pueden escoger, según la etapa del proceso de selección, realizar entrevistas *ON DEMAND* (asincrónicas, grabadas) y/o entrevistas *LIVE* (en vivo).

La entrevista *LIVE*, denominada *V-entrevista LIVE*, es una vídeo-entrevista en vivo (sincrónica) entre reclutador y candidato.

En cambio, en la *ON DEMAND* el candidato cuenta con 10 segundos de tiempo de preparación y 30 segundos para responder cada pregunta correspondiente al proceso: el tiempo de respuesta predeterminado lo edita el selector según lo considere necesario cuando diseña el proceso de selección, adecuado a cada vacante.

Dos aspectos a tener en cuenta en este caso son:

1. Una vez que se graban las preguntas no pueden volverse a grabar. Sí se puede practicar la técnica pero no la respuesta, ya que se valora la espontaneidad;
2. Si el candidato se queda sin conexión y no puede continuar grabando el video, el proceso lo puede retomar cuando pueda, exactamente en el mismo lugar en donde lo dejó en pausa.

Si bien este último tipo de entrevista puede resultar impersonal para el candidato y práctico para el selector, considero que es bueno que posteriormente alguien más pueda visualizarla; ya que cuanto más miradas haya, la elección final no dependerá de los sesgos del primer selector y así, contando con varios puntos de vista sobre la misma respuesta obtenida se logrará un filtro mucho más neutral. Además, permite que tanto el candidato como el selector puedan estar en diferentes países y zona horaria y eso no repercute en el proceso.

Por otra parte, como las entrevistas están grabadas, el selector accede en simultáneo a las preguntas escritas, puede comparar los videos y analizar los *soft skills* de varios candidatos a la vez cuando revise las grabaciones. Por ejemplo, pueden detectar cómo hablan los candidatos de su trabajo, cómo les gusta trabajar en equipo, entre otras cosas.

Adicionalmente, las entrevistas quedan guardadas para ser revisadas, compartidas con colegas, informes y estadísticas de resultados, récord del chat, analíticas de los procesos, banco de preguntas, etc., bajo una plataforma de uso profesional donde los datos son guardados en servidores con altos niveles de seguridad.

#### - Beneficios

- Se asegura una igualdad de oportunidad y una experiencia grata a los candidatos, facilitando su postulación a los procesos de forma ágil y flexibilidad horaria, gráfica y de dispositivo.
- Optimiza y facilita la agenda de reclutadores, gerentes de contratación y clientes.

Una vez que pasan estas entrevistas, los selectores asignan un puntaje de 1 a 5, y por ejemplo los resultados mayores a 4 (considerados óptimos) pasan a instancia psicotécnica, o a la siguiente instancia que configuren en su proceso según la vacante ya que esto es personalizable.

En caso de que el candidato no avance, se le puede configurar un envío automático de agradecimiento por su participación en el proceso. De todos modos, una vez que graba el video de su entrevista, la plataforma también le agradece por esa instancia.

### ✓ **Multiposting**

Presenta las siguientes ventajas:

- Encuentra el mejor talento diversificando los canales de reclutamiento, es decir, publicando los procesos en redes sociales, profesionales y plataformas especializadas.
- Dar mayor alcance a las convocatorias realizadas, haciendo *Social Recruiting* o reclutamiento en redes.
- Identifica cuáles son los canales más eficaces.
- Permite la obtención de postulaciones de mayor calidad, diversificando los canales de reclutamiento.

#### - ¿Cómo funciona?

Configura los accesos a las cuentas de Twitter, LinkedIn, Facebook y El Empleo para que el equipo publique las vacantes creadas en la plataforma de Vista Jobs.

#### - Beneficios

- Llegar a donde se encuentran los candidatos activos y pasivos.
- Incrementar el índice de respuesta.

### ✓ **Banco de Talento**

Ventajas:

- Esta plataforma permite contar con una base de datos propia y gratuita de contactos como una creciente y estratégica fuente de reclutamiento.
- Consultable 24/7 para búsquedas de perfiles.
- Búsquedas avanzadas de perfiles utilizando los filtros disponibles.
- Realiza reclutamiento pasivo y activo con tu propia base de datos.

- ¿Cómo funciona?

El Banco de Talento registra todas las postulaciones de los candidatos, incluye los registros de los que se presentan, sea que aprueben o no los filtros de reclutamiento.

Incluye las entrevistas de los candidatos aprobados, así como los filtros utilizados, generales y específicos, con el objetivo de que los reclutadores puedan realizar búsquedas de perfiles.

- Beneficios

- El Banco de Talento tiene un crecimiento dinámico nutriéndose con las postulaciones de las vacantes de la organización y se convierte en una importante fuente de reclutamiento gratuita para los reclutadores.
- Contar en línea con todos los registros, resultados, filtros y vídeo-entrevistas de los postulantes.

✓ **Pruebas**

Ventajas

- Optimizar el tiempo y la experiencia del candidato llevándolo, si aplica, a presentar las pruebas que el cliente maneje.
- Unifica la experiencia tanto para el candidato como para la organización.

- ¿Cómo funciona?

Cada organización tiene su proveedor de pruebas técnicas y/o psicotécnicas de su preferencia.

Es por esto que el mejor aporte de Vista Jobs a la agilidad del proceso y a la experiencia de postulación de los candidatos, es redirigirlos de manera automática, según el parámetro configurado en la plataforma por el reclutador, al sitio de pruebas.

- Beneficios

- La flexibilidad de la prueba pues es la idónea para cada cliente.
- La agilidad del proceso de selección y la eficacia en los resultados.

✓ **Analíticas e informes**

Ventajas

- Trazabilidad de la información para comprender mejor el proceso y tomar mejores decisiones.
- Presentación en informes y analíticas a los reclutadores para su análisis.
- Descarga de informes de evaluaciones y resultados en formato PDF o Excel.
- Soporte estadístico para análisis y mejoramiento continuo de los procesos.

- ¿Cómo funciona?

Captan y procesan datos de candidatos, reclutadores, gerentes de contratación y cualquier usuario que intervenga en el proceso de selección. Presentan informes sobre rankings de candidatos, calificación, comentarios generales y por preguntas, status, avance, tiempo de avances, postulaciones, consumo por áreas, candidatos por procesos, entre otros.

Las analíticas aportan de manera gráfica a los reclutadores estadísticas interesantes sobre los procesos, candidatos, dispositivos, consumos y navegadores.

- Beneficios
  - Aporta datos relevantes que permiten el análisis en pro de un mejoramiento continuo de los procesos.
  - Aprovecha de manera eficiente el poder de los datos con el fin de optimizar procesos.

Puede observarse la repercusión de este todo modelo digital en la selección de personal en el retorno de la inversión de la siguiente manera:

- Mejora los tiempos y los plazos
- Atrae y gestiona efectivamente todas las postulaciones recibidas
- Asegura y retiene al mejor talento

A continuación, se pueden observar las imágenes con las cuales Vista Jobs presenta su modelo a quienes consultan su página *web*:

- **Presentación general del proceso**



- **Soluciones ofrecidas**



### **Anexo 3 - Modelo de Entrevista (Semiestructurada)**

Las entrevistas se llevaron a cabo a partir de las siguientes preguntas estándar las cuales, a partir de las respuestas de los informantes clave, dieron origen a nuevas preguntas:

- ✓ ¿Cuál es el primer paso del proceso?
- ✓ Una vez que se conoce al cliente, ¿qué se busca entender?
- ✓ ¿Cómo miden sus procesos?
- ✓ ¿Qué aspectos son tenidos en cuenta a la hora de seleccionar candidatos?
- ✓ ¿Cuáles son los pasos del proceso de selección con la tecnología que manejan?
- ✓ ¿Qué tipo de entrevista realizan?
- ✓ ¿Qué destacarías del proceso en la parte de entrevistas?
- ✓ ¿Cómo es el proceso de contacto y novedades respecto al candidato?
- ✓ ¿Cómo llevan a cabo las pruebas psicotécnicas?
- ✓ ¿Cómo miden la satisfacción durante el proceso?

## Anexo 4 - Herramienta Kolbe A

### Índice Kolbe A



Fuente: Kolbe Corp.

Los resultados que obtiene el candidato en cada uno de estos pilares de la herramienta tienen un significado, de acuerdo al siguiente detalle:

**Buscador de hechos:** mide la forma en que una persona busca información.

- **1 a 3 - Simplificar:** obtiene descripción general, no busca detalles ni aprendizaje.
- **4 a 6 - Explicar:** obtiene los datos esenciales, busca entender lo justo y necesario.
- **7 a 9 - Especificar:** obtiene tantas especificaciones como le sean posibles, busca detalles para tomar decisiones informadas, investiga también.

**Ordenador de hechos:** mide la forma en que una persona se organiza para llevar a cabo iniciativas.

- **1 a 3 - Adaptar:** desarrollan atajos y pueden realizar multitareas, es un perfil que improvisa.
- **4 a 6 - Mantener:** detecta discrepancias y ajusta procedimientos.
- **7 a 9 - Sistematizar:** diseña sistemas que organizan todo, crea protocolos para organizar temas. Suele tener problemas con las interrupciones, ya que se dedica mucho a una tarea que

realiza para terminarla.

**Inicio rápido:** mide qué tan rápida es la persona cuando se topa con un problema.

- **1 a 3 - Estabilizar:** se queda con lo que ya funciona bien, es un perfil más precavido, no prototipa, ni cambia, ni tampoco busca soluciones tan rápidas. Es cauteloso con los riesgos, puede asumir cambios de a poco pero la incertidumbre lo frena.
- **4 a 6 - Modificar:** revisa las cosas antes de probarlas, perfil activo.
- **7 a 9 - Innovar:** experimenta para ver lo que sucederá, busca soluciones e implementa.

**Implementador:** mide la forma en que la persona visualiza el futuro.

- **1 a 3 - Visualizar:** visualiza cómo las cosas podrían funcionar a futuro.
- **4 a 6 - Restaurar:** mantiene las cosas trabajando como deberían, más detalles, diagrama y visualiza.
- **7 a 9 - Demostrar:** construye soluciones tangibles. Un ejemplo de esto es una persona que trabaja en una fábrica.

El resultado final esperado depende del tipo de posición y perfil del candidato pretendido (por ejemplo, en perfiles de tecnología, en el caso de un desarrollador se esperaría que los primeros dos aspectos sean mayores a 7, lo que indica que el candidato tiene habilidades para planificar e investigar; y en los restantes aspectos se espera que sea menor a 3 idealmente. En cambio, en un perfil de diseñador de experiencia cliente -UX-, encargados del armado de la parte visual para el cliente, se espera un resultado inverso, los dos primeros no importan tanto por ende pueden tener menores valores, pero sí los últimos son importantes y se esperan resultados más altos).

## Anexo 5 - Ejemplos de uso de la Inteligencia Artificial

TECNOLOGÍA	TIPO DE HERRAMIENTA	RESULTADOS	EJEMPLO
Aprendizaje automático ( <i>machine learning</i> )	Entrevista por video y analítica predictiva	Identifica los aspectos clave de las respuestas y escanea los gestos faciales de los candidatos	HireVue
Procesamiento natural del lenguaje, aprendizaje automático	Asistentes de voz	Responde a las preguntas y dudas del ser humano. Con el tiempo, las respuestas se vuelven más personalizadas	Alexa, de Amazon; Aura, de Movistar; Cortana, de Microsoft; Google Home; Siri, de Apple
Procesamiento natural del lenguaje	Chatbots	Identifica a los candidatos potenciales, automatiza los procesos de reclutamiento y brinda información procesable a los reclutadores	AllyO
Aprendizaje profundo ( <i>deep learning</i> )	Solución cognitiva de gestión del talento	Mediante el análisis de una gran cantidad de datos, predice automáticamente los candidatos con mayores probabilidades de tener éxito en el puesto de trabajo	IBM Watson Recruitment
Redes neuronales, aprendizaje profundo	Análisis de sentimiento y detección de rasgos del comportamiento y personalidad del candidato	Utilizando datos públicos, se basa en predicciones del comportamiento del candidato y en una evaluación de su personalidad	DeepSense

Fuente: <https://www.harvard-deusto.com/la-inteligencia-artificial-en-la-seleccion-de-personas>

## BIBLIOGRAFIA

- Ayala, J.C. (2008). *Principios fundamentales para la administración de las organizaciones*, Pearson Argentina S.A., Argentina.
- Bagnato J.I. *Regresión Lineal / Aprende Machine Learning*, [en línea] <<https://www.aprendemachinelearning.com/tag/regresion-lineal>> [Consulta: 03 de Mayo 2020].
- Bizneo (2020). [en línea] <<https://www.bizneo.com/>> [Consulta: 26 de Abril 2020].
- Bohlander G. y Snell Scott (2008). “*Administración de Recursos humanos*”, 14ª. Ed. México.
- Bumeran (2020), *Video CV: una tendencia 2020 para sorprender a los recruiters*. [en línea] <<https://www.bumeran.com.ar/noticias/tips-y-consejos/video-cv-una-tendencia-2020-para-sorprender-a-los-recruiters/>> [Consulta: 02 de Abril 2020].
- Business Harvard Review, Adaptación (2020). *Cultura Organizacional y su Relación con el Management*. Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas, Maestría en Recursos Humanos, Materia Gestión del cambio cultural, Apunte de Clase.
- Deep Sense [en línea] <<https://www.youtube.com/watch?v=8QEK7B9GUhM&t=475s>> [Consulta: 24 Enero 2022].
- Denison D. (1991), *Cultura Corporativa y Productividad Organizacional*, Editorial Legis Editores, Santa Fe de Bogotá.
- Efecto Digital, (2019). *Uso de los sistemas para los aspectos gerenciales de la ventaja competitiva*, [en línea] <<https://www.efectodigital.online/forum/sistemas-de-informacion/uso-de-los-sistemas-para-los-aspectos-gerenciales-de-la-ventaja-competitiva>> [Consulta: 20 Enero 2022].
- El CEO (2021), *El uso de la Inteligencia Artificial en los Procesos de Selección*, [en línea] <<https://elceo.com/tecnologia/el-uso-de-inteligencia-artificial-en-los-procesos-de-seleccion/>> [Consulta: 20 Enero 2021].
- Freeman R. E. (1984). *Strategic Management. A Stakholder Approach*. Toronto.

- Gallup. [en línea] <<https://www.gallup.com/workplace/236543/business-benefits-gender-diversity.aspx>> [Consulta: 20 Enero 2022].
- Harvard Deusto. *Inteligencia Artificial en la Selección de Personas*. [en línea] <https://www.harvard-deusto.com/la-inteligencia-artificial-en-la-seleccion-de-personas> [Consulta: 27 Enero 2022].
- Hofstede G. (1999). *Culturas y Organizaciones - El Software Mental*, Alianza Editorial, Madrid.
- IBM. *Machine Learning* [en línea] <<https://www.ibm.com/ar-es/analytics/machine-learning>> [Consulta: 20 Enero 2022].
- IMF International Business School, *10 pasos para un proceso de selección efectivo*. [en línea] <<https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/seleccion-de-personal-3/10-pasos-proceso-seleccion-efectivo/>> [Consulta: 23 de Septiembre 2020].
- Índice Kolbe A (1975) [en línea] <<https://www.kolbe.com/kolbe-a-index/>> [Consulta: 20 de junio 2021]. y <[https://www.warewithal.com/visitors/about\\_us/kathy\\_kolbe.cfm.](https://www.warewithal.com/visitors/about_us/kathy_kolbe.cfm.)> [Consulta: 20 de Agosto 2021].
- Infoempleo HRTRENDS (2021). *Cómo se utiliza la inteligencia artificial en los procesos de selección*. [en línea] <<https://empresas.infoempleo.com/hrtrends/como-se-utiliza-la-inteligencia-artificial-en-los-procesos-de-seleccion>> [Consulta: 20 de Diciembre 2021].
- ISO 26000. [en línea] <(https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso\_26000\_project\_overview-es.pdf)> [Consulta: 20 Enero 2022].
- Karpf L., (2020) Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas, Maestría en Recursos Humanos, Materia Gestión del Cambio Cultural, Apunte de Clase.
- Karpf L. y Ojeda H. (2020) Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas, Maestría en Recursos Humanos, Materia Comportamiento Organizacional, Artículo “*Cultura Organizacional: de la biblioteca al cuadro de resultados*”.
- La Nación (2018), “*El fit cultural es crucial para determinar el éxito de un profesional en una empresa*”, [en línea] <<https://www.lanacion.com.ar/economia/empleos/el-fit-cultural-es-crucial-para-determinar-el-exito-de-un-profesional-en-una-empresa->

nid2155155/[Consulta: 20 de Julio 2020].

Linguee, Diccionario inglés-español, actualización 2021, [en línea] <<https://www.linguee.es/>>

Martín J. y Siehl C. (1983) *Organizational Culture and Counterculture: An Uneasy Symbiosis*, Nueva York. [en línea] <<https://es.scribd.com/document/70371636/Organizational-Culture-and-Counterculture-An-Uneasy-Symbiosis>> [Consulta: 15 de abril 2020].

Mazza R. (2020) Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas, Maestría en Recursos Humanos, Materia Planeamiento Estratégico de RRHH, Apunte de Clase.

Mazza R. (2020) Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas, Maestría en Recursos Humanos, Materia Planeamiento Estratégico de RRHH, Gestión global Estratégica de RRHH - Aspectos clave de la gestión futura.

Microsoft [en línea] <<https://azure.microsoft.com/es-es/overview/what-is-the-cloud/>> [Consulta: 27 Enero 2022].

Navarro García F. (2008) *Responsabilidad Social Corporativa*, Editorial Esic, Madrid. [en línea] <[https://www.esic.edu/documentos/editorial/resenas/9788473568241\\_Revista%20del%20M%C2%BA%20de%20Trabajo\\_01-12-08.pdf](https://www.esic.edu/documentos/editorial/resenas/9788473568241_Revista%20del%20M%C2%BA%20de%20Trabajo_01-12-08.pdf)> [Consulta: 15 de diciembre 2021]

Oracle. Big Data. [en línea] <<https://www.oracle.com/ar/big-data/what-is-big-data/>> [Consulta: 27 Enero 2022].

Page, M. *¿Cómo redactar una descripción de puesto?*, [en línea] <<https://www.michaelpage.com.mx/advice/management/atracci%C3%B3n-y-selecci%C3%B3n-de-talento/%C2%BFc%C3%B3mo-elaboraruna-descripci%C3%B3n-de-puesto>> [Consulta: 13 de Abril 2020].

Parsons T. (1951). *El Sistema Social*, Editorial Alianza. Madrid.

Pérez Van Morlegan L. y Ayala J. C. (2011). *El comportamiento de las personas en las organizaciones*, Editorial Pearson. Buenos Aires.

Pimentel A. (2021), *Las nuevas tendencias de reclutamiento*, [en línea] <https://www.linkedin.com/pulse/las-nuevas-tendencias-de-reclutamiento-alejandro->

- pimentel/?originalSubdomain=es [Consulta: 06 de Julio 2020].
- RAE, Diccionario Real Academia Española, actualización 2021, <https://www.rae.es/>
- Robbins S. y Judge T. (2013). *Comportamiento Organizacional*, 15mo Ed. México.
- Sampieri R. (2014). *Metodología de la Investigación*, 6ta Edición. México.
- Schein E. (1988). *La Cultura Empresarial y Liderazgo, Una Visión Dinámica*. Plaza y Janes Editores S.A. Barcelona.
- Schwartz H. y Davis S. (1981). *Matching Corporate Culture and Business Strategy*. Nueva York.
- Ubits (2021), *Inteligencia Artificial en el proceso de Reclutamiento*, [en línea] <<https://ubits.mx/blog/tecnologia-y-software/inteligencia-artificial-en-el-proceso-de-reclutamiento/>> [Consulta: 05 Noviembre 2021].
- Universidad ESAN (Conexionesan) (08 de mayo del 2017), *La importancia estratégica del reclutamiento* [en línea] <<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/05/la-importancia-estrategica-del-reclutamiento.>> [Consulta: 20 de mayo 2020].
- UP Spain (2021). [en línea] <https://www.up-spain.com/> [Consulta: 02 de Noviembre 2021].
- Van Maanen J. y Schein E. (1979) *Toward a Theory of Organization Socialization* [en línea] <[https://faculty.babson.edu/krollag/org\\_site/org\\_theory/socialization\\_notes/vanschein\\_social.html](https://faculty.babson.edu/krollag/org_site/org_theory/socialization_notes/vanschein_social.html)> [Consulta: 28 de mayo 2020].
- Vista Jobs. [en línea] <<https://www.vista-jobs.com/>> [Consulta: 27 de abril 2020].
- Worcket. [en línea] <<https://www.worcket.com/>> [Consulta: 20 de abril 2020].
- Zulli E. (2020) Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas, Maestría en Recursos Humanos, Materia Responsabilidad Social Empresaria, Apunte de Clase.