

OSWALDO MORALES
ARMANDO BORDA
MAÍSA MERCADO
EDITORES



Tendencias y retos
en los procesos de
**reclutamiento
y selección**
en Latam



esan
ediciones



sertiva



esan
ediciones



 **sertiva**

OSWALDO MORALES
ARMANDO BORDA
MAÍSA MERCADO
EDITORES



Tendencias y retos
en los procesos de
**reclutamiento
y selección**
en Latam



esan
ediciones



/sertiva

Tendencias y retos en los procesos de reclutamiento y selección en Latam

© Oswaldo Morales, 2023

© Armando Borda, 2023

© Maísa Mercado, 2023

© Universidad ESAN, 2023

Av. Alonso de Molina 1652, Surco, Lima-Perú

www.esan.edu.pe esanediciones@esan.edu.pe

Primera edición digital (PDF)

Agosto del 2023

ISBN 978-612-4437-56-4

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú n.º 2023-07532

<https://doi.org/10.46631/9786124437564>

DIRECCIÓN EDITORIAL

Carmen Santisteban

CORRECCIÓN DE ESTILO Y PRUEBAS

Sheyla Salazar

DISEÑO DE INTERIORES, DIAGRAMACIÓN Y CARÁTULA

Estefano Bullón

ESPECIALISTA METODOLÓGICO

Eli Malvaceda

EQUIPO INVESTIGADOR

Andrea Alvarado

Juana Aponte

Cynthia Avellaneda

Margarita Espinoza

María Giraldo

Rocío Mesías

Ángelo Moreno

Paulina Palma

Christian Soto

Raisa Vila

PATROCINADORES

Universidad ESAN

Asertiva Coaching & Consulting

Índice

| | |
|--|----|
| Introducción | 6 |
| Estructura del informe de reclutamiento y selección | 9 |
| Mapa semántico de la investigación cualitativa | |
| Descripción de las cuatro principales dimensiones | 13 |
| Desafíos del Área de Reclutamiento y Selección | |
| Estrategias de reclutamiento y selección digitales | |
| Reconocer las nuevas competencias | |
| Reconocer las diferencias y el ser diferentes | |
| Diferencias por el tipo de sector y características de la empresa | 40 |
| Conclusiones | 45 |
| Referencias | 50 |
| Apéndices | 52 |
| Sobre los editores | 58 |

Introducción

A raíz de los sucesos que han tenido lugar a nivel mundial en los últimos años, las empresas y el mundo de los negocios se han visto influenciados por la aparición de nuevas tecnologías. Estos cambios han generado la aceleración en la transferencia de información física hacia un medio virtual, lo cual permite que las organizaciones confíen cada vez más en las plataformas digitales y en la tecnología de automatización. En este nuevo contexto, los procesos de reclutamiento y selección de personal se vieron impactados por las nuevas competencias, que ahora son requeridas por las empresas para realizar contrataciones.

Las empresas también están utilizando análisis predictivos para ayudarse en la toma de decisiones cuando buscan emplear a los mejores talentos. También están poniendo el foco en nuevas formas de atraer postulantes y garantizar que sus procesos de contratación sigan siendo eficientes y efectivos. Dado que el trabajo remoto se está convirtiendo en la norma, más organizaciones están recurriendo a las tecnologías de contratación digital para asegurarse el manejo de una red amplia y encontrar al candidato adecuado de forma rápida y rentable.

En este sentido, en la región latinoamericana, el Informe de Transformación Digital en América Latina (Atlantico, 2022) señala que existe la convicción de que la digitalización es una fuerza secular que

transformará América Latina en las próximas décadas, y hace alusión a que este proceso no se va a detener en la región, sino que va a provocar cambios a todo nivel en los siguientes años. Y el Perú no ha sido la excepción. De acuerdo con la Presidencia del Consejo de Ministros, nos ubicamos entre los países con mayor avance en transformación digital durante el año 2022 (PCM, 2022). De hecho, uno de los factores más importantes para este proceso es la transformación cultural de las empresas (Escudero y Quinteros, 2022), lo que sugiere que esta adopción se sostendrá en el tiempo.

Si se consideran tanto la importancia del cambio cultural de las empresas latinoamericanas, provocado por la transformación digital, como las nuevas competencias del talento humano, que van a ser requeridas por estas empresas, es importante reconocer que para que una transformación digital se logre implementar correctamente y tenga el impacto que se espera, debe ir acompañada de una transformación cultural. Por esta razón, el presente estudio se centra en los procesos de reclutamiento y selección de recursos humanos, y analiza cómo las organizaciones adaptan dichos procesos en tiempos de incertidumbre tecnológica.

En ese sentido, se pretende entender cuáles son los desafíos que afrontan las empresas para identificar y captar talento en este entorno, así como la importancia que tendría la adaptación cultural (en

inglés, *cultural fit*) entre las organizaciones y las personas que serán contratadas.

Finalmente, desde el punto de vista de las empresas, se busca identificar aquellas competencias necesarias para afrontar el entorno disruptivo, y reconocer las herramientas digitales que se utilizan en la actualidad para estos procesos de reclutamiento y selección.

Para ello, el informe se basa en un estudio exploratorio sobre una muestra compuesta por diecisiete gerentes de recursos humanos de empresas del sector industrial, financiero, tecnológico y de servicios¹. Dentro de la muestra, se consideraron empresas que operan exclusivamente en el Perú, pero también otras con operaciones internacionales, dentro y fuera de Latinoamérica (Latam). Las medianas y grandes empresas que conforman la muestra son compañías ya establecidas en sus respectivas industrias (rango entre ocho y más de cien años). En este estudio cualitativo se utiliza un análisis temático (Braun y Clarke, 2022) que permite crear un mapa semántico de las relaciones encontradas, a modo de guía para el análisis de las entrevistas realizadas. El *software* de análisis cualitativo utilizado fue ATLAS.ti 22.

¹ Se han utilizado seudónimos para referenciar las citas de los entrevistados.



Estructura del informe de reclutamiento y selección

El informe sobre tendencias y retos en los procesos de reclutamiento y selección para los próximos años en Latam se ha estructurado de la siguiente manera. En primer lugar, se presenta el mapa semántico de la investigación, en el cual se observan los hallazgos del presente estudio en cuatro grandes dimensiones; luego, se describe cada una de ellas. La primera dimensión corresponde a los desafíos de las empresas en el Área de Reclutamiento y Selección. Posteriormente, una segunda dimensión hace referencia a las estrategias de selección y reclutamiento digitales que las empresas vienen utilizando a raíz de la disrupción ocasionada por la pandemia. A continuación, como parte de la tercera dimensión, se reconocen las nuevas competencias requeridas en este contexto. Finalmente, en la cuarta dimensión, se evalúa la importancia de reconocer las diferencias y el ser diferentes como valor, considerado vital por los entrevistados para afrontar entornos de incertidumbre como el que estamos viviendo. Respecto a la modalidad híbrida o remota de trabajo, los entrevistados manifestaron que encontraron difícil adaptarse a ella, inclusive desde antes de la pandemia, en el caso de algunas empresas que ya estaban más avanzadas en ese aspecto.

Del mismo modo, además de las dificultades para familiarizarse con la virtualidad y los problemas de conectividad de internet que se presentaban, la evolución de la tecnología también ha impactado en los colaboradores. Esta situación ha generado que, por un lado, exista una

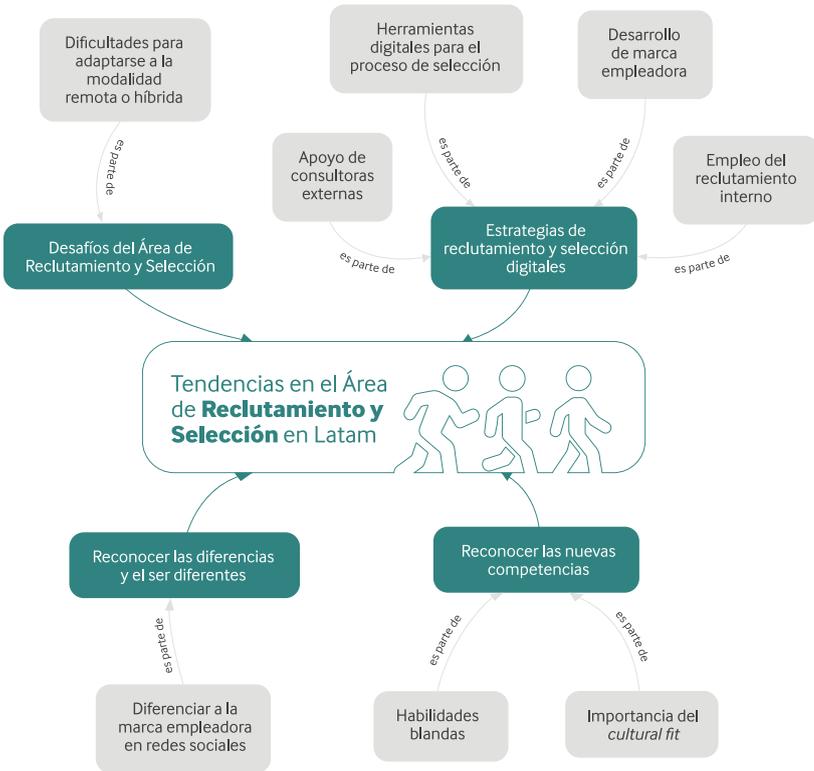
mayor presión por entender el nuevo escenario en el que deberían desenvolverse y, por otro lado, que tengan que afrontar complicaciones a nivel personal y familiar. De ahí que el desempeño laboral de los colaboradores no haya sido óptimo, que se empiecen a sentir incómodos en el lugar de trabajo y que en muchas ocasiones decidieran, incluso, renunciar debido a un inadecuado proceso de adaptación.

Mapa semántico de la investigación cualitativa

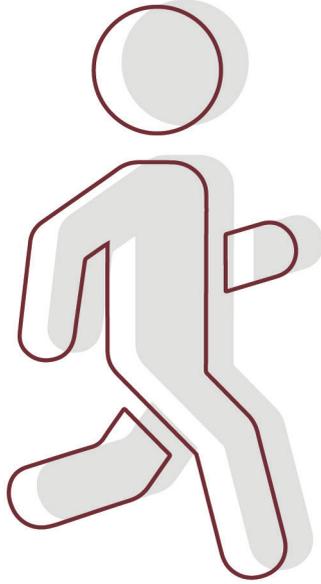
Se entiende por mapa semántico a un método que identifica, describe y clasifica los patrones existentes en las entrevistas realizadas. Para encontrar dichas relaciones y patrones, el mapa semántico utiliza un método denominado *multidimensional scaling*.

Figura 1

Tendencias en el Área de Reclutamiento y Selección en Latinoamérica



Nota. La figura representa los patrones identificados en este estudio, que se pueden agrupar en cuatro dimensiones, y de cada una se subdividen otras.



**Descripción de las
cuatro principales
dimensiones**

Desafíos del Área de Reclutamiento y Selección

El Área de Reclutamiento y Selección de las organizaciones de Latam ha atravesado una serie de desafíos en la última década, además de lo generado por la pandemia, por lo que fue necesario acelerar la digitalización de los procesos de reclutamiento; es decir, migrar de un modo analógico a uno digital. Sin embargo, necesitaron implementar nuevos sistemas para dar un mayor seguimiento al proceso. Como se puede observar a continuación, las empresas no solo han adaptado las estructuras organizacionales y los perfiles de los postulantes, sino que además implementaron tecnologías que permiten la transición hacia un mundo cada vez más digital.

Sí, ha habido algunos cambios en la estructura a partir de la pandemia. La modalidad de trabajo, los perfiles de las personas han cambiado, las tecnologías que utilizamos han cambiado. Todo ha ido evolucionando, adaptándose, y eso trae cambios en la forma de trabajar, en los perfiles de puestos, en todo.

Renato, sector financiero



Los entrevistados manifestaron que encontraron difícil adaptarse a la modalidad híbrida o remota de trabajo, inclusive desde antes de la pandemia, en el caso de algunas empresas que ya estaban más avanzadas en ese aspecto.

Del mismo modo, además de las dificultades para familiarizarse con la virtualidad y los problemas de conectividad de internet que se presentaban, la evolución de la tecnología también ha impactado en los colaboradores. Esta situación ha generado que, por un lado, exista una mayor presión por entender el nuevo escenario en el que deberían desenvolverse y, por otro lado, que tengan que afrontar complicaciones a nivel personal y familiar. De ahí que el desempeño laboral de los colaboradores no haya sido óptimo, que se empiecen a sentir incómodos en el lugar de trabajo y que en muchas ocasiones decidieran, incluso, renunciar debido a un inadecuado proceso de adaptación.

Personalmente, creo que estoy viendo un fenómeno donde en la prepandemia, la gente estaba más acostumbrada a una forma de vivir el trabajo, y ya en la pospandemia, digamos que el trabajo entró a mi casa y ya todos conocieron mi casa... Entonces, ahí los retos, las preocupaciones y estos desafíos nuevos que se presentan hacen que me pregunte: «¿Cómo hago para cambiar el chip

de una corporación?». Por decirlo de alguna manera, los resultados me los va a traer un grupo humano. Y este grupo es diferente después de la pandemia, porque ha vivido un momento traumático. Entonces, ahora valora otras cosas y si no le gusta, no lo va a pensar tanto como antes para renunciar. Estamos viendo exigencias a nivel de colaboradores, cosas que antes, tal vez, te diría que no eran tan comunes.

Rafael, sector financiero



Por otro lado, las organizaciones encontraron problemas relacionados con las características específicas del personal a contratar, pues esperaban que estuvieran acordes con las nuevas competencias que el contexto ahora demandaba. Es decir, buscaban candidatos que, para el desarrollo de sus puestos, presentaran ciertas habilidades blandas, el manejo de un segundo idioma e incluso experiencia en el campo, y que pusieran en práctica distintas habilidades de negociación y conocimiento dentro de un área específica.

Cada vez vas a buscar gente con mayor desarrollo de competencias y de conocimientos. Y también vas a encontrar generaciones que no se adaptan. O sea, no es que no se adapten, sino que tienen una manera de pensar diferente al de las empresas. Porque no solo se trata de pedir: «Empresa, adáptate a las nuevas generaciones», sino que las nuevas generaciones también vean cómo es la realidad. Entonces, hay un equilibrio. Y la adaptación debe darse por ambas partes.

Irina, sector servicios



También existe un grupo de personas en Latam, sobre todo jóvenes, que están buscando nuevas oportunidades laborales en otros países y desean emigrar. Debido al contexto de nuestra región, las personas, sobre todo profesionales, se cuestionan y comparan el nivel de vida y oportunidades que les ofrece su país con mejores opciones foráneas, en un mundo cada vez más globalizado e interconectado.

Nuestro principal desafío en toda la región es que tenemos muchos candidatos que no están buscando trabajo en la localidad donde se encuentran, sino que buscan una oportunidad en otro país.

Andrea, sector tecnología



Frente a ello, las empresas prefieren emplear el reclutamiento interno, a fin de evitar que los trabajadores abandonen sus puestos de trabajo. Asimismo, buscan generar una mejor dirección en el Área de Reclutamiento y Selección, debido a los cambios en el perfil del Área de Selección. Adicionalmente, una forma de retener a su personal frente a la competencia, que cada vez se torna más agresiva en la búsqueda de captar el mejor talento humano disponible en el mercado, consiste en invertir en su formación y otorgarles oportunidades de desarrollo y crecimiento en la propia organización.

El desafío principal va a ser establecer planes de movilidad interna y que los líderes de la organización puedan entender la importancia de apostar por el talento interno.

Dayana, sector tecnología

Lo bueno que tenemos como banco global es que utilizamos mucho la fuente de reclutamiento interno, muchísimo. Te diría que toda la gestión que se hace en la banca comercial, las oficinas, los que están en provincia, etc., casi el 90 % es reclutamiento interno y solo un 10 % lo buscamos en el mercado. En *staffes* es un poco menos, podría ser el 65 %, más o menos, interno y lo demás es externo, pero nos ayuda mucho tener esa parte, la cual está acompañada de políticas globales.

Vania, sector financiero



Dicha necesidad de contar con personal con características y competencias específicas para afrontar el nuevo contexto genera un descalce entre la demanda de mercado y la oferta disponible. Existe una

alta demanda de posiciones, pero una escasa oferta en Latam. Las empresas desean contratar una gran cantidad de talento capacitado; sin embargo, dicha demanda es mayor que la oferta, por lo que deben competir con otras empresas, abrir mercados internacionales y acrecentar la propuesta. Incluso, la organización crea estrategias para tratar que sus trabajadores permanezcan en la empresa, con tal de minimizar la rotación laboral.

Para mí, una de las principales preocupaciones que tenemos hoy es, de hecho, la falta de las personas y de los talentos. Entonces, cuando hablo, por ejemplo, de Estados Unidos, tenemos una dificultad muy alta para tener a las personas correctas. Cuando hablo de Brasil, aún tenemos una cantidad buena, pero la forma que los talentos están trabajando y la mirada, el *mindset* de ellos, es tener una empresa diferente, una empresa que tenga buenos beneficios. Ese era un punto que estamos viendo, una preocupación importante acá, pero el otro punto es el acceso a la tecnología para los procesos de selección. Entonces, son costos altos y hay nuevos desarrollos constantemente. La integración de la estructura operacional es difícil.

Pamela, sector industrial

El trabajador va a ser quien va a elegir los trabajos, y eso ya está pasando. A pesar de que somos un empleador atractivo y conocido en el mercado, no llegan suficientes candidatos para los números de puestos de trabajo que tenemos.

Paola, sector de belleza y cuidado personal



Seguidamente, a raíz de la existencia de la alta demanda, la organización apuesta por la estrategia de mantener una marca empleadora. Esta es una forma de ser atractiva frente al talento humano que desean captar, sobre todo en los más jóvenes, quienes en tiempos de redes sociales están mejor informados y son más sensibles a temas como la responsabilidad social de la empresa y su reputación corporativa en general.

Hemos visto que es más necesario hacer conocida la marca de la empresa, así como también acercar al público que requerimos llegar de forma masiva. Antes de la pandemia, simplemente, se

ponía una cartel en la puerta y se presentaba mucha gente para ser evaluada, pero eso ya no ocurre hoy en día. Más bien, tenemos que ver primero qué es lo que ofrecemos al trabajador y por qué nos elegiría. Entonces, el reto para nosotros es trabajar una marca empleadora a ese nivel.

Jenifer, sector industrial



Para ello, las personas entrevistadas señalan que en el contexto actual es necesario que la marca sea más inclusiva en cuanto a sexo, género, personas con discapacidad, minorías, entre otras consideraciones. En este sentido, la selección inclusiva podría lograrse a través de un reclutamiento objetivo o a ciegas, más que por estar relacionado con las leyes o exigencias gubernamentales. La empresa y su marca deberían ser percibidas como una empresa socialmente responsable.

La oficina de empleo y comunidad nos ha dado ese soporte y hemos tenido este enganche, de alguna manera, porque hay que tener mucho cuidado con este público. Cualquier tema que sale

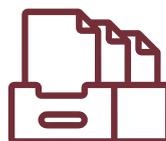
de lo regular puede ser tomado como ofensivo. Cuando teníamos estas reuniones, nos decían: «Ya, pero ¿qué premios les van a dar a los asistentes?». Entonces, nosotros nos decíamos: «¿Qué premio? ¿A qué se refieren con premio?». Ya cuando tratamos esto con más cuidado, el premio era: «¿Qué le vas a regalar?». No estamos hablando de *merchandising*, estamos hablando de cosas mayores. Entonces, obviamente, debíamos comentarlo con Legal, con Comunicaciones, con Responsabilidad Social, entre otras áreas. Y, al final, se consideró que nuestra empresa no otorgaba nada, porque tenemos también lineamientos claros. Pero le dimos una vuelta a lo que ellos esperaban y otorgamos talleres gratuitos, que son de beneficio, y lo vendimos de esa manera. Tuvimos ochenta personas en promedio, y creo que el informe que estamos haciendo va a ser un precedente para que esto pueda replicarse y que lo vean como un valor agregado, porque nuestra empresa está ahí presente, dándoles directamente ofertas e información de quiénes somos, de nuestra marca empleadora, más allá de los talleres gratuitos de diferentes temas, que son vitales para ellos, y testimonios de nuestros colaboradores para que sean parte de la empresa.

Julia, sector servicios

Sin embargo, en la actualidad todavía hay oportunidades del nivel de inclusión que se logra en los procesos de selección, ya que aún no es una práctica común entre las organizaciones latinoamericanas, a diferencia de otras en los Estados Unidos de Norteamérica o Europa. Es importante que estos lineamientos se incorporen desde las posiciones de liderazgo en la organización y que se trabaje un cambio cultural que permita una mayor apertura hacia la inclusión y el ser diferente.

Nosotros somos una constructora, e históricamente tenemos una presencia mucho más grande de hombres en la empresa. Hoy por hoy, de mil personas, 90 % son hombres y 10 % son mujeres. Entonces, un tema de preocupación para nosotros es cómo hacer un reclutamiento y selección más inclusivo. Ya desarrollamos un guion de reclutamiento y selección inclusivo, y estamos trabajando para tener lo que el mercado llama reclutamiento a ciegas. Esto es, que la persona que va a entrevistar al candidato no sepa si es un hombre o si es una mujer, por ejemplo.

Enzo, sector de ingeniería y construcción



De esta forma, se evidencian los desafíos que presentan las organizaciones en el Área de Reclutamiento y Selección, que van orientados a la dificultad de las empresas por encontrar candidatos que cumplan con sus expectativas. Esto puede estar relacionado con la alta demanda de ciertas posiciones en el mercado y la poca oferta especializada. También puede deberse a procesos de selección poco digitales, así como a otras condiciones que no están alineadas a la necesidad del mercado actual. Por ello, es importante el trabajo de la marca empleadora, la cual contribuye para que las empresas sean más atractivas frente a los candidatos que están esperando, así como para digitalizar o modernizar, dentro de lo posible, el proceso de selección.

Independientemente de que un proceso de selección y reclutamiento sea hoy en día más tecnológico, eso no implica que uno de los principales retos que se siguen presentando sea el de escoger a reclutadores con capacidad de identificar el talento más allá de las herramientas que se use.

Reclutar es un reto, porque contar con un buen reclutador, en verdad, no es sencillo. Es que la gente cree que selección es: «No está interesado o interesada. Habla con esa persona y selecciónala». No, un buen reclutador es un buen negociador. Es una perso-

na que tiene la capacidad de entender, realmente, qué es lo que necesita o desea el candidato sacar de las competencias. Es motivarlo, es esperar que se comprometa desde el momento cero con la empresa donde estamos ofreciendo el puesto. En la calidad de entrevista hay un reto. Lo digo porque lo veo, sobre todo, ahora por la virtualidad, pues la gran mayoría de entrevistas se realizan de esta forma y no necesariamente tienen la mejor calidad, ya que validar la calidad del candidato por este medio no es lo mejor. No es igual, a veces, presencial que virtual, pero ahí viene el tema nuevamente, en la capacidad del reclutador.

Fabio, sector ingeniería y construcción



Finalmente, los entrevistados identificaron otros retos de los procesos de selección y reclutamiento de personal, que están íntimamente ligados a los cambios producidos en el contexto que vivimos a nivel mundial y generan una presión muy grande por parte de las organizaciones latinoamericanas a adaptarse.

Otro desafío importante es la volumetría que tenemos el día de hoy. Y, claro, con todo lo que ha estado pasando (cambios de contexto, migraciones de modalidades de trabajo, migración de gente, cambios de perfil por transformación), la rotación ha sido más alta, un tanto voluntaria, pero ha sido más alta. Eso genera una volumetría adicional, versus la virtual, para el equipo de selección, y claramente eso genera un estrés y una reacción distinta, que se termina trasladando en el tiempo.

Romina, sector industrial



Estrategias de reclutamiento y selección digitales

Otro de los patrones identificados en las empresas latinoamericanas está relacionado con las estrategias de selección y reclutamiento digitales, así como las herramientas tecnológicas que se utilizan para ello. A raíz de la pandemia, las técnicas del proceso se han digitalizado, de modo que el registro de candidatos y las capacitaciones iniciales se

realizan de manera virtual, con el propósito de hacer que dicha experiencia sea breve y entretenida. Asimismo, cabe la posibilidad que las empresas soliciten videos cortos a los candidatos, especialmente cuando realizan un reclutamiento masivo.

De la misma manera, la inteligencia artificial (ChatGPT, Chatbot) es de gran ayuda en el proceso de reclutamiento, y puede ser utilizada como una aliada en la tecnología, ya que permite automatizar algunas tareas, como la selección de currículos y la programación de entrevistas. También sirve de apoyo en la incorporación de los nuevos colaboradores, al brindarles asistencia y orientación en tiempo real.

Por otro lado, la digitalización se utiliza también en los procesos de renuncia o despidos, a través del uso de encuestas de salida digitales que se aplican por medio de dispositivos portátiles. Además, los procesos ahora muestran una mayor flexibilidad en cuanto a la modalidad de selección, la cual puede ser presencial, remota o híbrida, dependiendo del tipo de puesto. En este sentido, si el puesto es más operativo, se tiene una menor posibilidad de obtener dicha flexibilidad, a diferencia de si se tratara de un puesto de carácter administrativo.

Hoy en día existe una tendencia que favorece a que la empresa brinde facilidades a los trabajadores para desenvolverse en un entorno virtual o híbrido, como por ejemplo habilitar espacios con mayor

conectividad a internet y no obligarlos a mantener la cámara encendida. También se están aplicando entrevistas virtuales acompañadas de una posterior retroalimentación, la cual puede realizarse en distintas sesiones.

En la pospandemia, hemos virtualizado casi todos nuestros procesos de selección. Hoy no es necesario que la persona acuda a una sede física para poder pasar por el proceso de selección, algo que ha cambiado. Toda la documentación requerida para postular y para ingresar también se ha digitalizado.

Renato, sector financiero

Los entrevistados en este estudio señalan, además, que se están aplicando pruebas psicológicas digitales, las cuales evalúan la personalidad, valores, comportamiento, habilidades blandas, e incluso la adaptación cultural entre empleado y empresa. Para ello, se utilizan programas como Security test, DISC, Test de Hogan, Integrity Test, Multitest, Upwork, tarjetas digitales, pruebas *ad hoc* e incluso, en algunos casos, se realizan evaluaciones gamificadas, las cuales ayudan a las empresas a crear sus propios instrumentos o dinámicas.

Tenemos una batería de pruebas dentro de nuestro proceso, que son entrevistas y evaluaciones *online*. Entonces, hacemos una definición de qué comportamientos esperaríamos de la persona y hacemos preguntas. También planteamos situaciones asociadas a ello en las entrevistas, y tenemos pruebas *online* calibradas en aspectos que nosotros consideramos importantes a nivel de actitudes, de valores que nos permiten tener un dato numérico con ciertas puntuaciones. Lo ideal es que al final del proceso de evaluación, se compruebe esto a través de una conversación, es decir, que el número sea una referencia, pero que el *cultural fit* sea una validación cualitativa por parte de los evaluadores.

Renato, sector financiero



Algunas de las plataformas digitales laborales que se utilizan, de acuerdo con el país en el que se encuentren los candidatos, son LinkedIn Recruitment, Get on Board, Listopro, Calendar, vacantes.com, Indeed, Upwork, Glassdoor, e incluso se emplean sistemas ATS como Zoho, BambooHR y Sail. Todas son útiles, si se trata de buscar una herramienta que realice el proceso de registro de los postulantes

de manera automatizada, el mapeo del proceso en que se encuentra el candidato o el envío de mensajes y entrevistas, especialmente en posiciones donde realizan un reclutamiento masivo al tener una rotación alta.

De la misma manera, se manejan herramientas como Big Data o People Analytics, que agilizan y ayudan con el manejo de información dentro del proceso de reclutamiento y selección, al igual que dentro de la misma organización. Con ello es posible analizar gran cantidad de información, como saber de forma precisa el tipo de talento necesario para la organización y averiguar de qué manera se puede potenciar el talento interno.

Reconocer las nuevas competencias

Un tercer elemento significativo en el Área de Reclutamiento y Selección es reconocer las nuevas competencias —necesarias para afrontar el nuevo entorno— y los motivadores del cambio. De ahí, la importancia que asumen el *cultural fit*, las habilidades blandas y las competencias enfocadas a los resultados.

En torno a lo primero, más allá de los aspectos técnicos, las empresas evalúan el grado en que un candidato encaja con otros temas fundamentales de la propia organización, como el clima laboral. Así, los

entrevistados consideraron la gran importancia que tiene la adaptación cultural como una competencia decisiva en el nuevo entorno; esto es, que el candidato se ajuste a las creencias, actitudes y valores de la organización. Lo anterior es más sustancial que presentar una competencia técnica, de ahí que sea preferible evaluar el *cultural fit* antes que los conocimientos, puesto que, en caso un candidato no posea ciertas habilidades, es posible que las aprenda mediante la capacitación constante.

Llevo muchísimos años trabajando en esta área. En la otra empresa trabajé en diferentes países: Angola, Panamá, Perú... En Bolivia nosotros siempre invertíamos mucho más en buscar el perfil apropiado de la persona que garantizara la adaptación a la empresa, así el perfil técnico no se atendiera al 100 %. O sea, se trataban de determinar los valores de la persona para ver si efectivamente estaban alineados a la percepción, a lo que la empresa priorizaba en ese momento. Para ponerte un ejemplo, se priorizaban temas de la confianza, dependiendo también del papel del candidato, como su perfil, sus valores, que lo hacían parte de la esencia de la cultura de la empresa.

Débora, sector industrial

Sin embargo, si un candidato tiene valores y comportamientos que van en contra de los que promueve la organización, es más complejo poder desarrollarlo o asimilarlo. De la misma forma, en el análisis realizado por las empresas influye la posición, la jerarquía y el área a la que esté postulando el candidato; de manera que en algunas empresas deben decidir entre una persona que tiene una mayor habilidad técnica contra aquella que encaja con el *cultural fit*.

Una persona que no va a encajar en tu cultura va a generar mal clima y el ambiente se enrarece. Es mejor preparar a alguien que sí encaja en la cultura y que te va a fortalecer como organización. Además de ello, si tiene potencial sería aún mucho mejor. Claro, si no tiene potencial, tampoco vas a incorporarlo.

Irina, sector servicios



Los encuestados manifestaron identificar los valores culturales de sus empresas, y reconocieron, por ejemplo, actitudes frente a situaciones específicas, estilos comunicacionales, relaciones interpersonales y el tipo de vestimenta que utilizan en la oficina, inclusive en

el caso que las empresas no están de acuerdo con dicha identidad. También ocurren sucesos en los cuales las organizaciones están en proceso de reformular sus valores culturales, considerando para ello la historia, los antecedentes de la empresa y las competencias relacionadas a las habilidades blandas que mantienen su importancia en el contexto actual.

Entonces, lo que se busca es gente que tenga una actitud muy cercana, que tenga muy buenas habilidades comunicacionales, que sea muy propia al tema de relaciones interpersonales. Te diría que eso es lo que más se busca: gente que quiere crecer, que asuma retos, e incluso hay gente muy jovencita que maneja temas regionales. Entonces, es una cultura que no lapida el error. Por eso la gente se siente cómoda de probar, porque es una cultura que permite equivocarse. No es perfecta, pero nuestra cultura es muy simple, muy de celebraciones; por ahí le llaman mágica...

Meredith, sector belleza y cuidado personal



Tomando en cuenta lo anterior, la identificación de la adaptación cultural está asociada a la importancia de las competencias de las habilidades blandas. Para ello, se toman en consideración valores o aspectos como la empatía, la comunicación asertiva, el liderazgo, el espíritu de servir, la humildad, la ética, la transparencia, la confiabilidad y el ser productivo. De la misma manera, presentar competencias relacionadas con la innovación, el trabajo colaborativo y el manejo de la inteligencia emocional son bastante valoradas por las empresas de Latam en este nuevo contexto.

Nosotros, como recursos humanos, nos encargamos de traducir: «Esto es inteligencia emocional o aquí falta asertividad». En las pocas veces que nos ha tocado que alguien salga por desempeño, cuando me dan el perfil, les digo: «A ver, un ratito. ¿Qué fue lo que no te funcionó con la persona? ¿Qué fue lo que tú le dabas y no funcionó?». Entonces, para dar énfasis, también digo: «Ok, todo esto es lo que tú quieres, pero ¿qué es lo fundamental para ti?, porque a veces no se puede encontrar todo».

Meredith, sector belleza y cuidado personal



Así también, las empresas resaltaron la importancia de las competencias, enfocadas a obtener resultados en este nuevo contexto tan demandante, y siempre relacionadas al tipo de empresa y de actividad a desarrollar. Algunas de las competencias que se mencionaron fueron la agilidad, la orientación hacia los resultados, el pensamiento crítico, la objetividad, la innovación, la sostenibilidad, la toma de decisiones, la capacidad de ejecución, el manejo de un segundo idioma, e incluso el poseer capacidades relacionadas a la digitalización de procesos en el trabajo. Esta última comprende desde conocer el mundo digital hasta cómo poder utilizarlo, dependiendo del cargo o rol que presenten.

Buscamos personas que quieran trabajar en equipo, que sean analíticas, porque lo que hacemos es analizar muchos datos, pero que además tengan la parte de creatividad y que busquen innovar también.

Vanessa, sector servicios



De esa manera, las organizaciones consideraron como competencias fundamentales aquellas relacionadas al *cultural fit* en la empresa,

las cuales están, a su vez, más relacionadas con los valores, estilos comunicacionales y actitudes empleadas.

Nosotros consideramos al *cultural fit* mucho más indispensable que al hecho de que el postulante tenga una competencia técnica. Podemos ser más flexibles si un candidato no conoce alguna parte técnica, siempre y cuando tenga adaptación cultural, porque si no, por más experto que sea en un tema, si luego no encaja en la cultura de la compañía, es casi seguro que no va a pasar de los seis meses o del año.

Ana, sector servicios



Las organizaciones consideran las competencias relacionadas con la adaptación cultural por encima de las competencias de conocimiento y técnicas. Por otro lado, los entrevistados les dieron bastante importancia también a las habilidades blandas, como la comunicación asertiva, el liderazgo y la transparencia, al igual que a aquellas enfocadas en los resultados, como la capacidad de ejecución, innovación y agilidad.

Reconocer las diferencias y el ser diferentes

Un último tema relacionado con las tendencias en el Área de Reclutamiento y Selección es el reconocer las diferencias y el ser diferentes. En los próximos años, las organizaciones latinoamericanas esperan brindar una mayor importancia a la experiencia y diversidad de los candidatos. Es importante que las empresas muestren interés en otorgar herramientas a sus candidatos para evitar discriminaciones.

En atracción, para mí es importante la diversidad. Es un gran reto porque hoy, si las personas y las empresas no ponen un trabajo de formación, un programa de *training*, de pasantía, o algún programa relacionado a este aspecto, nosotros no vamos a conseguir personas que ocupen estas posiciones. Veo que hay empresas que hacen algunas cosas, acciones, pero lo están haciendo por la promoción de la marca. No sé si el propósito de verdad esté orientado a reconocer y valorar la diversidad, y si ellos quieren realmente contratar a estas personas.

Martha, sector financiero



Es importante tener en cuenta que las empresas que fomentan la diversidad generan más rentabilidad, ya que exhiben mayor innovación dentro del área, por lo que tienen más posibilidades de encontrar soluciones a los desafíos que se presenten; así, la creatividad se promueve, se toman decisiones más acertadas y se presentan mejores resultados en general.

Dentro de un proceso de selección, se pueden considerar ciertos aspectos para generar un proceso diverso. Por ejemplo, revisar los anuncios de trabajo para evitar las orientaciones a un grupo o población en específico; utilizar diferentes fuentes de trabajo o redes que compongan a una mayor variedad de candidatos, como grupos de Facebook de empleos o de WhatsApp; ocultar información personal de un currículum para evitar que la selección esté sesgada por algún prejuicio; o aprovechar la Inteligencia Artificial (IA) para examinar currículums y tener un primer contacto.

A modo de síntesis de este apartado, podemos señalar que las empresas manifestaron que en los próximos años esperan brindar una mayor importancia a la experiencia laboral del trabajador, en cuanto a su desarrollo profesional y diversidad de los candidatos, así como complementar el uso de la marca empleadora mediante las redes sociales.



**Diferencias por el
tipo de sector y
características de
la empresa**

A continuación, se presentan distintos análisis intergrupo, para evidenciar la presencia de uno o más códigos en un determinado grupo. Cabe resaltar que en todas las comparaciones realizadas se equilibraron las respuestas de las organizaciones, debido a la cantidad desigual de respuestas que hubo en cada grupo.

En cuanto al sector servicios, la aplicación de pruebas psicológicas, el desarrollo de la marca empleadora, el uso de herramientas de selección de candidatos y el empleo del reclutamiento interno tienen mayor intensidad, en comparación con los demás sectores.

Respecto a la frecuencia en el uso de la tecnología, para poder identificar factores específicos a cada tipo de sector, dividimos la muestra entre empresas de alta y baja tecnología. Así, por ejemplo, para empresas clasificadas como de alta tecnología, la aplicación de pruebas psicológicas, el uso de la marca empleadora en el proceso de selección y el empleo de herramientas de selección de candidatos son factores de suma importancia. Por otro lado, para las organizaciones con baja tecnología, los aspectos más representativos son el desarrollo de la marca empleadora, el empleo de entrevistas virtuales para selección y reclutamiento, las competencias de habilidades blandas, el trabajo en conjunto con consultoras externas y el uso de plataformas de trabajo. Un factor que puede llamar la atención es la importancia que las empresas con baja tecnología le dan a las habilidades blandas, a dife-

rencia de las de alta tecnología. Quizás, las dinámicas competitivas en este último sector hagan que este factor no sea tan relevante.

Como se mencionó anteriormente, en la muestra figuran empresas con operaciones exclusivamente en el Perú, empresas con presencia en Latam y empresas con presencia global. Y fueron estas últimas las que le dieron mayor importancia a la aplicación de pruebas psicológicas de manera digital y a la adaptación cultural, a comparación de las dos anteriores. Probablemente, el alcance de sus operaciones en distintos países refuerza la importancia de la adaptación cultural para mantener una identidad dentro de la organización.

A su vez, el desarrollo de la marca empleadora y el uso de plataformas de trabajo en las empresas con operaciones en Latam son más representativos, en contraste con empresas puramente domésticas (con actividades en el Perú) o que llevan a cabo transacciones globales. Por su parte, las empresas locales mostraron dificultades y una mayor intensidad en los siguientes aspectos: adaptarse a la modalidad remota o híbrida, emplear entrevistas virtuales en la selección y reclutamiento, darle importancia a las habilidades blandas y el uso de plataformas. Esta mayor intensidad en estas categorías podría sugerir la existencia de un ingreso abrupto en el uso de la tecnología y la necesidad de adaptarse rápidamente a ella.

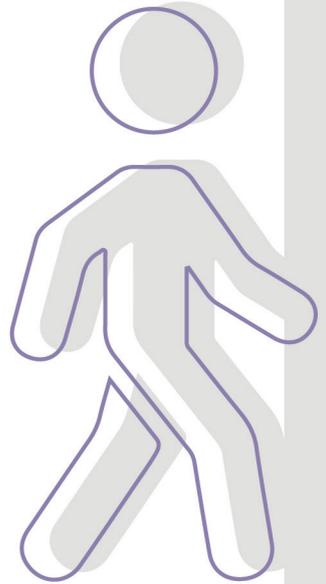
Si bien la muestra considera empresas consolidadas en el tiempo, son notables las diferencias respecto a los años que llevan en el mercado. Respecto a aquellas que tienen una antigüedad de ochenta años o más, la aplicación de pruebas psicológicas o valores y dificultades para adaptarse a la modalidad remota o híbrida representan mayor intensidad que en los demás grupos. Esto podría sugerir que estas empresas se resisten más al cambio o presentan mayor inercia estructural.

Por otro lado, el desarrollo de marca empleadora y el uso de las plataformas de trabajo tienen una mayor intensidad en empresas con una antigüedad de cuarenta a cincuenta y cinco años. Las empresas de este rango podrían aprovechar la importancia de su marca para atraer talento a sus organizaciones. Finalmente, el empleo de herramientas de selección de candidatos y la importancia del *cultural fit* resultaron más representativos en las empresas que tienen una antigüedad de ocho a treinta años.

La muestra considera tanto empresas familiares como no familiares. En cuanto a las primeras, se observa la digitalización de procesos y la selección incompleta, así como una preferencia por realizar su propio proceso de reclutamiento, lo cual es más representativo que en las segundas. Esto podría sugerir que el tema de confianza está presente en la selección y dentro de la elección de herramientas para ello.

Por otra parte, las empresas no familiares presentan mayor intensidad en el empleo de herramientas de selección de candidatos, la importancia de competencias de habilidades blandas y el uso de plataformas de trabajo para el proceso de selección. Cabe señalar que la aplicación de pruebas psicológicas o valores, el desarrollo de marca empleadora y el empleo de entrevistas virtuales para procesos de selección y reclutamiento presentan una intensidad alta tanto en las empresas familiares como en las no familiares.

Conclusiones



El presente estudio sobre tendencias y retos en reclutamiento y selección para los próximos años en Latam nos brinda información importante sobre las decisiones que están tomando las empresas en estas áreas frente a nuevas tecnologías, y los cambios que estas traen; del mismo modo, nos informa acerca de la necesidad de las compañías por incorporar nuevas competencias —orientadas a temas digitales importantes— que les permitan tener éxito en el nuevo contexto empresarial. En ese sentido, podemos afirmar que las habilidades blandas tendrán mayor protagonismo y serán consideradas entre los aspectos más relevantes, al igual que la experiencia en su campo de acción y los conocimientos técnicos.

Otro aspecto que está teniendo mayor relevancia para las empresas es el *cultural fit*, con el cual esperan generar una alineación entre la cultura de la empresa y el perfil del candidato, haciendo que su adaptación sea positiva para lograr sinergias que impacten tanto en la empresa como en el nuevo talento, con el fin de producir una relación laboral adecuada con un colaborador comprometido con los objetivos de la organización y viceversa.

Este estudio también nos muestra que las empresas prefieren apostar por el talento interno, el cual ya está adaptado a la cultura de la organización; de esta forma, se pretende prevenir una fuga de talento, porque ya es un perfil que conoce el negocio y la forma de trabajo.

Se trata de un puesto que implica una gran inversión para capacitar a un colaborador, así como las dificultades para encontrar a otro con las competencias adecuadas y que haga *fit* con la cultura de la empresa.

Por otro lado, también existe una tendencia, por parte de las organizaciones, de implementar programas de capacitación que permitan a sus colaboradores desarrollar técnicas de aprendizaje para obtener resultados favorables y adaptarse a los cambios. De este modo, el esfuerzo está orientado a mantener el personal y evitar su rotación. Así, se busca crear un mayor balance vida-trabajo, orientado a la retención de colaboradores y haciendo grandes esfuerzos para evitar que la competencia se lleve al talento formado en la organización.

Además, otra de las estrategias para hacer atractiva a la organización es diferenciar la marca empleadora mediante redes sociales, y así ofrecer una mejor experiencia al trabajador. En este caso, se debe tener clara la segmentación de la audiencia y la propuesta a brindar a cada grupo de personas. En tal sentido, las empresas ya no solo quieren sobresalir a nivel de país, sino hacerse más globales.

Asimismo, existe un enfoque de las empresas por otorgar beneficios a sus colaboradores y trabajar en su bienestar y balance de vida. Por ejemplo, desde los procesos de selección, se ofrecen diferentes beneficios como horarios flexibles, trabajo híbrido, entre otros. En

caso de que el trabajo sea remoto y se realice con colaboradores en distintos puntos geográficos, se promueve el respeto por el cambio horario y flexibilidad a las necesidades que pudieran tener. También los seguros de salud son importantes herramientas para proteger a sus colaboradores, así como para atraer nuevo talento.

Las empresas también están buscando colocar a su personal más ingenioso y hábil en las tareas de identificación del talento, porque consideran que ahí tiene que estar la inversión de las áreas de Recursos Humanos. Es más, piensan que si ahí no se encuentra el personal más desarrollado e informado, no importa cuánto se vaya a invertir en aspectos como capacitación, retención, encuestas psicológicas, etcétera; porque el talento desarrollado adecuadamente es lo más importante, como punto de partida, y la base sobre la cual se construye el éxito de una organización.

Además, es vital tener en cuenta que se siguen desarrollando nuevas tendencias dentro del Área de Reclutamiento y Selección, como es la inteligencia artificial (ChatGPT, Chatbot), una herramienta beneficiosa para el área y los candidatos, con la cual se puede redactar cartas de presentación, diseñar un currículum, sintetizar los detalles y hasta simular entrevistas. Esto se vuelve un reto para los reclutadores, quienes deben innovarse y adoptar nuevas estrategias de reclu-

tamiento, y olvidarse de los modos tradicionales para evaluar y adaptarse al contexto.

Dentro del Área Reclutamiento y Selección de las empresas, el manejo de Big Data y People Analytics se ha ido incrementando, por lo que una gestión inadecuada de datos podría sobrecargar y retrasar los programas. Es importante tener en cuenta que las estrategias de negocio deben tener coherencia y estar relacionadas con datos e información objetiva del flujo de la empresa, y que ello se puede medir y analizar.

Finalmente, dar un uso adecuado a las herramientas tecnológicas hoy en día podría generar un cambio significativo en el proceso de reclutamiento de selección, mediante la simplificación de ciertas etapas y la automatización otras para que el candidato tenga la mejor experiencia, lo que da como resultado un proceso eficaz y eficiente.

Referencias

- Atlantico (2022). *Latin America Digital Report 2022*. <https://www.atlantico.vc/latin-america-digital-transformation-report-22>
- Braun, V. & Clarke, V. (2008). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://tandfonline.com/doi/abs/10.1191/1478088706qp063oa>
- Presidencia del Consejo de Ministros (PCM). (2022, 31 de diciembre). *Perú logra ubicarse entre los primeros países del mundo con mayor avance en transformación digital este 2022*. Plataforma digital única del Estado Peruano. <https://www.gob.pe/institucion/pcm/noticias/684414-peru-logra-ubicarse-entre-los-primeros-paises-del-mundo-con-mayor-avance-en-transformacion-digital-este-2022>
- Escudero, F. & Quinteros, P. (2022, 23 de marzo). *EY Perú presenta las cinco tendencias digitales que están generando una transformación digital y cultural en las empresas peruanas*. EY Perú. https://www.ey.com/es_pe/consulting/tendencias-digitales-2022
- LinkedIn Talent Solutions. (s. f.). La diversidad en los procesos de selección. [PDF]. <https://ctp.uniandes.edu.co/sites/default/files/La%20diversidad%20en%20procesos%20de%20selecci%C3%B3n.pdf>

Neira, J. (2022, 19 de febrero). *La importancia de la diversidad en los procesos de selección*. Valora Analitik. <https://www.valoraanalitik.com/2022/02/19/la-importancia-de-la-diversidad-en-los-procesos-de-seleccion/>

Apéndices

Apéndice 1

Tabla de códigos y documentos

| Códigos/Participantes | P1 | P2 | P3 | P4 | P5 | P6 | P7 | P8 | P9 | P10 | P11 | P12 | P13 | P14 | P15 | P16 | P17 | Totales |
|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|---------|
| Alta demanda de posiciones y escasa oferta en el país | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 2 | 0 | 1 | 2 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 10 |
| Aplicación de pruebas cognitivas | 0 | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 2 | 2 | 1 | 0 | 2 | 1 | 0 | 13 |
| Apoyo de consultoras externas | 0 | 0 | 3 | 0 | 1 | 6 | 1 | 1 | 0 | 2 | 0 | 2 | 3 | 9 | 3 | 0 | 1 | 32 |
| Apoyo en programas <i>trainee</i> | 1 | 0 | 2 | 4 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 2 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 16 |
| Búsqueda de talento global | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 1 | 1 | 7 |
| Características específicas del personal a contratar | 1 | 0 | 0 | 0 | 5 | 0 | 2 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | 0 | 0 | 18 |
| Competencias enfocadas a resultados | 0 | 2 | 2 | 0 | 0 | 1 | 4 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 2 | 0 | 2 | 2 | 2 | 21 |
| Desafíos del Área de Reclutamiento y Selección | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Desarrollo de marca empleadora | 5 | 0 | 1 | 1 | 2 | 6 | 3 | 1 | 2 | 1 | 3 | 3 | 2 | 0 | 2 | 3 | 3 | 38 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| Diferenciar a la marca empleadora en redes sociales | 2 | 2 | 1 | 1 | 0 | 2 | 3 | 0 | 1 | 5 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 4 | 31 |
| Dificultades para adaptarse a la modalidad remota o híbrida | 3 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 3 | 9 | 0 | 0 | 1 | 3 | 1 | 2 | 3 | 29 |
| Digitalización de procesos de reclutamiento | 1 | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 2 | 7 | 1 | 0 | 19 |
| Empleo del reclutamiento interno | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 1 | 2 | 2 | 4 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 31 |
| Entrevistas virtuales | 3 | 4 | 2 | 0 | 0 | 1 | 3 | 1 | 2 | 5 | 3 | 1 | 1 | 1 | 4 | 3 | 2 | 36 |
| Estrategias de reclutamiento digital | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Evaluación de contratación según los objetivos | 0 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 21 |
| Falta de desarrollo de programas para <i>trainee</i> | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 2 | 5 |
| Habilidades blandas | 1 | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 5 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 34 |
| Herramientas digitales para el proceso de selección | 1 | 7 | 5 | 2 | 0 | 1 | 4 | 1 | 0 | 2 | 1 | 4 | 1 | 0 | 1 | 3 | 5 | 38 |
| Identificación del <i>cultural fit</i> | 2 | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 | 4 | 0 | 14 |
| Importancia del <i>cultural fit</i> | 2 | 0 | 0 | 0 | 8 | 0 | 3 | 2 | 1 | 0 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 28 |

Apéndice 2

Tabla de tácticas de generación de significado

| Códigos/tácticas | Representatividad | Frecuencia | Densidad | Significativo |
|---|-------------------|------------|----------|---------------|
| Alta demanda de posiciones y escasa oferta en el país | No | No | Sí | Sí |
| Aplicación de pruebas cognitivas | No | No | No | No |
| Apoyo de consultoras externas | No | Sí | Sí | Sí |
| Apoyo en programas <i>trainee</i> | No | No | Sí | Sí |
| Búsqueda de talento global | No | No | No | No |
| Características específicas del personal a contratar | No | No | Sí | Sí |
| Competencias enfocadas a resultados | No | Sí | No | Sí |
| Desafíos del Área de Reclutamiento y Selección | No | No | Sí | Sí |
| Desarrollo de marca empleadora | No | Sí | Sí | Sí |
| Diferenciar a la marca empleadora en redes sociales | No | Sí | No | Sí |
| Dificultades para adaptarse a la modalidad remota o híbrida | No | Sí | Sí | Sí |

Tendencias y retos en los procesos de reclutamiento y selección

| | | | | |
|--|----|----|----|----|
| Digitalización de procesos de reclutamiento | No | No | Sí | Sí |
| Empleo del reclutamiento interno | No | Sí | No | Sí |
| Entrevistas virtuales | No | Sí | No | Sí |
| Estrategias de reclutamiento digital | No | No | Sí | Sí |
| Evaluación de contratación según los objetivos | No | Sí | No | Sí |
| Falta de desarrollo de programas para <i>trainee</i> | No | No | No | No |
| Habilidades blandas | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Herramientas digitales para el proceso de selección | No | Sí | Sí | Sí |
| Identificación del <i>cultural fit</i> | No | No | Sí | Sí |
| Importancia del <i>cultural fit</i> | No | Sí | Sí | Sí |
| Necesidad de mantener una marca empleadora | No | No | Sí | Sí |
| Plataformas digitales laborales | No | Sí | No | Sí |
| Preferencia por el reclutamiento <i>in-house</i> | No | Sí | No | Sí |

| | | | | |
|---|----|----|----|----|
| Pruebas psicológicas digitales | No | Sí | No | Sí |
| Reclutamiento proactivo | No | No | No | No |
| Reconocer las diferencias y el ser diferentes | No | No | Sí | Sí |
| Reconocer las nuevas competencias | No | No | Sí | Sí |
| Relevar la experiencia y diversidad de los candidatos | No | Sí | No | Sí |
| Tendencias en el Área de Reclutamiento y selección en Latam | No | No | Sí | Sí |

Sobre los editores



EDITOR
OSWALDO MORALES
omoraless@esan.edu.pe

Ph. D. en Estudios Internacionales por la Graduate School of Asia Pacific Studies (GSAPS), Universidad de Waseda, Japón; magíster en Administración de Negocios (MBA) por la Universidad ESAN; magíster en Economía y Regulación de los Servicios Públicos por la Universidad de Barcelona, España; maestría en Derecho Empresarial por la Universidad de Lima y abogado por la misma casa de estudios. Ha sido vicerrector de Investigación y director de Educación a Distancia de UESAN, entre otros cargos administrativos. Actualmente, es profesor principal de la Universidad ESAN.



EDITOR
ARMANDO BORDA
aborda@esan.edu.pe

Ph. D. en Administración por la Florida International University; magíster en Administración de Negocios (MBA) por la Universidad ESAN; bachiller en Administración de Negocios por la Universidad de Lima. Sus áreas de interés se centran en negocios internacionales, emprendimiento y estrategia. En sus trabajos analiza la internacionalización de empresas latinoamericanas y cómo la reputación, la afiliación a grupos empresariales y el contexto institucional afectan tanto al proceso de internacionalización como a los resultados que estas empresas obtienen, como por ejemplo supervivencia, crecimiento y el rendimiento financiero. Su trabajo ha sido publicado en prestigiosas revistas como el *Journal of International Business Studies*, *Journal of World Business*, *Journal of Business Research* y en *Multinational Business Review*. Actualmente, es profesor asistente de la Universidad ESAN.



EDITORA

MAÍSA MERCADO

marialuisa@asertivaconsulting.com

Magíster en Organización y Dirección de Personas por la Universidad ESAN y psicóloga por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Coach certificada por la ICF (International Coaching Federation) y facilitadora certificada por la IFS (International Facilitators Society). Con más de 15 años de experiencia gestionando el recurso humano en organizaciones líderes como Graña y Montero, Unique-Yanbal, Alicorp, en temas relacionados con estructura, cultura, atracción, selección, retención y desarrollo de talentos. Ganadora del premio Innóvate Perú, con una plataforma de cuidado del bienestar emocional enfocado en organizaciones. Es estratega en cultura y gestión de talento, y fundadora y CEO de Asertiva Consulting.



ESPECIALISTA METODOLÓGICO
ELI MALVACEDA
elimalvaceda@gmail.com

Doctor en Psicología por la Universidad de Oviedo; doctorando en Ciencias Sociales, Estancia doctoral en la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM); magíster en Psicología Comunitaria, con estudios de maestría en Políticas Sociales y Gestión de Proyectos Sociales. Es presidente de la Asociación Peruana de Investigación Cualitativa. Ha sido coordinador de diplomados de Investigación Cualitativa, docente y especialista en investigación cualitativa. Es investigador reconocido en el Registro Nacional Científico, Tecnológico y de Innovación Tecnológica del Perú y Professional Trainer Senior de Atlas.ti. Actualmente, es profesor a tiempo completo de la carrera de Psicología de la Universidad San Ignacio de Loyola.



esan
ediciones



ESAN Ediciones es el sello editorial de la Universidad ESAN. Su principal objetivo es difundir la producción intelectual realizada en el seno de esta casa de estudios, así como contribuciones de otros investigadores y académicos de reconocido prestigio. Su campo específico son los negocios y la economía, desde los cuales busca contribuir al fortalecimiento de las empresas e instituciones públicas y privadas, al desarrollo del país y al bienestar de la sociedad. Aspira a la excelencia, por lo que aplica los más altos estándares internacionales en todos sus procesos.

A nivel global, las nuevas tecnologías han generado importantes cambios en el escenario laboral pospandemia.

Como consecuencia de ello, las organizaciones empezaron a confiar más en las plataformas digitales y en la tecnología de automatización. En este contexto, los procesos de reclutamiento y selección de personal requeridos por las empresas se enfocaron en nuevas formas de atraer a los mejores candidatos, y a garantizar que sus procesos de contratación sigan siendo eficientes y efectivos, con el fin de mantener su operatividad y competitividad. Entre otros temas, en el estudio se evidenció que el reclutamiento interno, el *cultural fit*, las habilidades blandas, así como el balance vida trabajo tienen una gran importancia para las empresas.



Esta obra será de gran utilidad para quienes deseen conocer cuáles son los desafíos que afrontan las empresas en los procesos de reclutamiento y selección durante la identificación y captación de talento, y en las decisiones que toman frente a las nuevas tecnologías y a los cambios que estas generan. Para complementar, se presenta un estudio exploratorio realizado a diecisiete gerentes de recursos humanos en empresas peruanas e internacionales de diversos sectores, el cual servirá para **conocer cuáles son las tendencias en el área de reclutamiento y selección en América Latina.**