Fecha: 31 julio 2024

# Evolución de la Selección de Personal: Un Análisis de los Nuevos Métodos y Técnicas

*Evolution of Staff Selection: An Analysis of New Methods and Techniques*

Christian Diaz[1], Dayana Asanza[2]

## Resumen

La selección del personal es un proceso clave en la competitividad empresarial, condiciona la calidad del talento humano, la alineación con los cargos asignados y gracias a la evolución de las nuevas tecnologías de comunicación e información (NTIC´s) se ha tornado complejo e interdisciplinario, pero sigue siendo un procedimiento secuencial gestionado en etapas donde se miden las aptitudes, habilidades, valores y desempeño para el cargo a ocupar. El objetivo del presente trabajo es Analizar la evolución de la selección de personal en los últimos años. Se pone especial énfasis en los nuevos métodos y técnicas que han surgido en respuesta a las nuevas necesidades del mercado laboral. Se recurrió a la investigación bibliográfica mediante la consulta de diversas bases de datos, artículos de revistas académicas, trabajos de grado, empleando criterios de exclusión e inclusión al dirimir criterios sobre la temática; asimismo, poder comprender como este proceso impacta en la mejora de la competitividad de las empresas. Entre los principales hallazgos se destaca que no existe una metodología estandarizada, se mezclan o concatenan en función del contexto empresarial aquellas que operan en las redes e internet emplean el nuevo método basado en competencias y evaluaciones; mientras las que funcionan físicamente emplean el método tradicional de manera directa utilizando la entrevista como mecanismo para determinar el potencial del nuevo empleado.

## Palabras clave

Reclutamiento, métodos, empresas, selección, recursos humanos, técnicas, nuevos, tecnologías.

## Abstract

Personnel selection is a key process in business competitiveness, it conditions the quality of human talent, alignment with assigned positions and thanks to the evolution of new communication and information technologies (NICT's) it has become complex and interdisciplinary. but it is stilling a sequential procedure managed in stages where the aptitudes, abilities, values and performance for the position to be occupied are measured. The objective of this work is to analyze the evolution of personnel selection in recent years with special emphasis on the new methods and techniques that have emerged in response to the new needs of the labor market. Bibliographic research was used by consulting various databases, articles from academic journals, degree works, using exclusion and inclusion criteria when settling criteria on the subject; Likewise, being able to understand how this process impacts the improvement of the competitiveness of companies. Among the main findings, it stands out that there is no standardized methodology; those that operate on networks and the Internet use the new method based on competencies and evaluations; they are mixed or concatenated depending on the business context; while those that work physically use the traditional method directly using the interview as a mechanism to determine the potential of the new employee.

[1] Título de tercer nivel, estudiante Maestría en Gestión de Talento Humano

[2] Título de tercer nivel, estudiante Maestría en Gestión de Talento Humano

**Keywords**

Recruitment, methods, companies, selection, human resources, techniques, new technologies.

## 1. Introducción

La selección del personal es una labor compleja e interdisciplinaria donde convergen las técnicas de selección, habilidades, comunicación e inclusive psicológicas al tomar pruebas o evaluar el nivel de desempeño que se requiere para el cargo. En el ámbito organizacional independientemente de su tamaño, se llevan a cabo una serie de actividades antes de dar comienzo al desarrollo de sus actividades, una de ellas y considerada uno de sus pilares fundamentales es la de provisionarse del talento humano idóneo, que sea capaz de cumplir con los roles y funciones establecidas para contribuir al cumplimiento de objetivos de la organización (Bravo y Delgado 2022).

Piva de Báez (2024) sostiene que es un proceso que ha estado presente desde la Revolución Industrial, donde las personas inicialmente fueron consideradas meros recursos para la producción; sin embargo, aquella era sentó las bases de los futuros cambios en la manera como se reclutaba, trataba y valoraba a los empleados a través del movimiento de relaciones humanas que aborda la selección y administración de recursos humanos. El reclutamiento del personal consiste en buscar, filtrar e identificar el talento presente en un mercado laboral (Yunda, 2021); donde los criterios de aprobación son la competitividad, preparación, experiencia y destrezas alineadas a las metas institucionales. Es proceso que ha evolucionado a la par de las necesidades empresariales, nuevos mercados e inteligencias que surgen como respuesta a los cambios en la realidad social del contexto organizacional; por lo tanto, se debe armonizar productividad y adaptabilidad al capacitar al talento humano analizando cómo influye su permanencia en la empresa (Zhang et al., 2021).

La selección del talento humano es compleja, puesto que el ambiente organizacional se caracteriza por ser cambiante y estar en constante innovación, lo cual demanda adaptabilidad, no solo a la empresa, sino también a las características y requisitos del puesto de trabajo que estarán sujetas a las exigencias del mercado, el cual a su vez estará determinado por el entorno (Moreno 2015). La tecnología, globalización e integración cultural hacen que los métodos tradicionales de contracción sean insuficientes llegando a investigaciones en la temática; revisar carpetas, experiencia o contactos no basta, se toman pruebas o periodos de práctica tanto al evaluar como conocer el grado de responsabilidad del candidato, los nuevos métodos se enfocan en la eficacia y simplificar el método tradicional con el objetivo de optimizar recursos, mejorar el alcance del networking y aptitudes analizadas en tiempo real (Villalba 2020).

El presente estudio parte de la necesidad de conocer y actualizarse sobre los procesos de selección de personal, indagar en el cómo han ido cambiando paralelamente al avance de las tecnologías e informática en el ámbito empresarial; el objetivo del trabajo es analizar la evolución de la selección de personal con especial énfasis en los nuevos métodos y técnicas que han surgido en respuesta a las nuevas necesidades del mercado laboral, destacando los diferentes métodos y técnicas tradicionales de selección de personal, como las entrevistas, los test psicométricos y los

centros de evaluación, así como los nuevos métodos y técnicas que han surgido en los últimos años, con la inteligencia artificial, el *Big Data*, las redes sociales y la gamificación, lo cual permitirá la evaluación de la eficacia en los protocolos de reclutamiento teniendo en cuenta los desafíos y obstáculos que presentan su implementación.

La razón que delinea el desarrollo del presente artículo de revisión es brindar una mejor comprensión de la evolución de la selección de personal en las últimas décadas. Así como la identificación de las mejores prácticas para la selección de personal en el contexto actual, actualizar datos e información sobre los métodos de reclutamiento, pasos que han surgido frente al marco de la globalización y estado de la temática a nivel local e internacional. La formulación de recomendaciones para mejorar las políticas públicas y las prácticas contribuirá al conocimiento sobre la selección de personal como un tema clave para la competitividad y el éxito de las organizaciones en el mercado actual. Se espera que los resultados de la investigación sean de utilidad para los investigadores, los responsables políticos, las empresas y los profesionales de Recursos Humanos en general.

## 2. Revisión de Literatura

### 2.1. La Selección del Talento Humano como Herramienta de Éxito y Competitividad en las Organizaciones

De acuerdo con Rodríguez y Calcerrada (2020) la selección de los recursos humanos en las organizaciones representa uno de sus procesos más importantes, siendo su principal objetivo crear, desarrollar y mantener personas que garanticen un personal capacitado, competente, actualizado, motivado y con habilidades para alcanzar los objetivos organizacionales. De igual forma Camargo (2020) coincide en que el reclutamiento de personal se considera una fase importante, gracias a que es necesaria para lograr el éxito, se debe llegar a ser una empresa eficiente y competitiva que sabe elegir candidatos/prospectos que reúnen el perfil (cualidades y capacidades) que la organización requiere.

No obstante, un proceso de selección errado puede disminuir la productividad, crear conflictos internos e involucionar a problemas legales mermando el éxitos e imagen de la institución. Al contrario, un proceso de seleccionar acertado con personal calificado en los cargos designado puede garantizar el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Por lo anterior expuesto, se evidencia que es imperioso contar con un método estructurado para seleccionar el candidato más idóneo para el perfil del puesto de trabajo (Martínez et al., 2015).

Las principales claves de éxito de cualquier empresa, para eso, cada empresa tendrá que llevar a cabo el proceso de reclutamiento, selección y socialización correspondientes, con la finalidad de identificar al talento humano idóneo. Los autores hacen énfasis en la fase de reclutamiento debe reflejar planificación, organización y control, para que se garantice un proceso efectivo que permita posteriormente la vinculación, creación de equipos que aporten valor a la empresa. La selección del personal cumple su función cuando los ocupantes ascienden a puestos de mayor cargo gracias a su responsabilidad y potencial mismos que complementan las habilidades diagnosticadas en el proceso de selección (Martínez et al., 2015).

El de selección depende de la naturaleza de la empresa, siendo el enfoque tradicional o basado en competencias, tratando de estructurar los elementos que comprenden el reclutamiento, definir y organizar paso a paso de forma lógica el cómo justificar la calidad del personal aceptado en la institución. Las empresas eligen que método emplear de acuerdo con sus objetivos e ideales como organización sin haber preferencia por uno u otro método en particular (Mejía, 2019). Por lo tanto, la importancia empresarial de la selección del personal radica en los métodos empleados, cualidades del cargo a ocupar, destrezas de los aspirantes y dinamicidad durante la entrevista; al ser un proceso complejo requiere ser valorado en el contexto adecuado según el ambiente o actividades a desarrollar en el puesto de trabajo.

### *2.1.1. Reclutamiento y Selección de Talento Humano: Modelo Tradicional y Modelo por Competencias*

El reclutamiento y la selección de talento humano son dos conceptos que, a pesar de estar vinculados entre sí, presentan diferencias en las actividades que comprenden. Por un lado, el reclutamiento es un proceso inicial propio de la empresa para contratar al talento humano adecuado para un cargo de trabajo específico, esto conlleva el diseño de estrategias de reclutamiento para animar a los empleados potenciales a postularse (Bolaños 2020).

Sin embargo, la selección constituye la fase final cuyo objetivo es elegir a los candidatos adecuados para la organización e implica el rechazo a aquellos que no cumplen con lo requerido, además, está directamente coordinada con el departamento de recursos humanos, aptitudes del cargo y compañeros de trabajo con los cuales debe interactuar en su jornada laboral (Cabrera, 2022).

**Tabla 1**

*Comparación entre conceptos de reclutamiento y selección en función de la temática del estudio*

| | **Reclutamiento** | **Selección** |
|---|---|---|
| **Descripción** | Proceso que establece contacto entre empleador y postulante | Proceso que elige a los postulantes que se ajustan al perfil |
| **Objetivo** | Obtener un gran número de candidatos para un determinado puesto de trabajo | Elegir al candidato más idóneo para la organización |
| **Tareas** | *Provisión y búsqueda de candidatos<br>*Análisis, descripción, características y exigencias del puesto<br>*Evaluación de las aptitudes y habilidades | *Comparación entre las cualidades de cada candidato con relación a los requerimientos del cargo<br>*Técnicas de selección<br>*Características/Calificaciones del candidato<br>*Pruebas y solución de problemas en su desempeño laboral |

*Nota*. Elaborado a partir de autores Cabrera (2022) y Martínez et. al. (2015)

El modelo tradicional fundamenta su proceso en tareas, conocimientos, habilidades, educación y requerimientos específicos mientras que, el modelo por competencias incluye las habilidades, destrezas, actitudes y conocimientos (Martínez et al., 2015). En la *tabla 1* se realiza un análisis comparando las diversas posturas u opiniones en las distintas fases del proceso de selección o aprobación del personal.

## 2.2. El Proceso de Selección de Talento Humano en las Empresas

El reclutamiento y selección surge a partir de las necesidades de la organización por elegir al individuo más apto para desempeñar tareas determinadas en un cargo especifico dentro de una empresa (Mercedes, 2019). A nivel interno este proceso persigue tres principales objetivos: incrementar el número de postulantes, influir en el tipo de personas que aplica a la vacante e incrementar la probabilidad de que los prospectos acepten el rol/cargo que se oferta (Villalba, 2020).

El concepto de reclutamiento hace referencia a la captación del número suficiente de personas de manera oportuna, con las capacidades requeridas y a su vez alentarlos a solicitar las vacantes disponibles de una organización. Esta postura ha ido cambiando a lo largo de los años, no solo es elegir un empleado, sino medir su potencial e impacto en el desempeño de la empresa (Bravo y Delgado, 2022).

Según Mercedes (2019) el seleccionar personal comprende el procedimiento que realiza el departamento de Recursos Humanos (RR.HH.) el cual elige personal profesional para ocupar las vacantes de trabajo dentro de la empresa y debe ser realizado con objetividad; ambos procesos se encuentran vinculados a la gestión, administración, reclutamiento, capacitación, remuneración, seguridad y desarrollo del personal e involucra la evaluación del desempeño ya sea por recompensas económicas o por ascensos.

Generalmente, el proceso estándar está compuesto de las siguientes fases: análisis de las necesidades de empleo la cual analiza y valora la situación laboral dentro de la empresa que permitirá identificar la importancia de cada cargo en relación con los demás, el reclutamiento la cual involucra la elección y aplicación de los métodos de selección idóneos, la selección comprende el proceso de inducción y la socialización, la presentación de los informes de evaluación y control. Así mismo, es importante destacar que la estructura del proceso variará de una empresa a otra dependiendo de factores como el tipo de cargo a seleccionar, calidad y cantidad de candidatos y presupuesto asignado (Real y Solis, 2015).

Bravo y Delgado (2022) mencionan que el procedimiento inicia con la identificación de la vacante, rango de salarios, habilidades en función de las actividades a realizar, experiencia y medios como redes sociales o diarios al publicar la vacante; luego se analiza las carpetas, selecciona a un grupo el cual es evaluado y entrevistado; finalmente de los que aprueban se les toma pruebas e introduce para elegir al mejor candidato posible con el mayor potencial para cumplir con los objetivos de la empresa.

### *2.2.1. Reclutamiento Interno y Externo*

De acuerdo con Tinoco et al. (2022) el reclutamiento interno se da para minimizar gastos en la selección de puestos importantes dentro de la organización; se asciende o traslada a otro departamento al empleado que tenga la experiencia y destrezas para el nuevo puesto de trabajo; la principal ventaja es que al ser conocido se tiene su currículo e historial listo para ser evaluado e inducido a su nuevo cargo. Sin embargo, el proceso casi siempre abarca también aquellas candidaturas que ya forman parte de la organización, la cual adquiere el nombre de reclutamiento interno, la cual ofrece muchas ventajas. Al contrario, el reclutamiento externo es un proceso de selección del personal para nuevos empleados; es decir, cuando se requieren nuevas habilidades, dedicación o experiencia que no encontraron en un empleado interno se busca en el mercado local o nacional, con el afán de obtener un elemento capaz de solventar necesidades o problemas que la empresa presenta en dicho momento (Orozco et al., 2022).

## 2.3. Métodos Tradicionales en la Selección de Talento Humano

De acuerdo con Villalba (2020) las técnicas de selección en lo referente al talento humano se caracterizan por ser secuenciales, sus fases esenciales son a) definición del puesto de trabajo, perfil del trabajador, responsabilidades y funciones, b) caracterizar al cargo detallando las habilidades necesarias, años de experiencia, requisitos y formalidades (contrato, seguro social, entre otros), c) publicar la oferta en medios locales y páginas de empleo, d) receptar las carpetas e iniciar proceso de filtrado y d) donde aquellos que pasan las pruebas se someten a un periodo de prueba para escoger al mejor candidato.

En cambio, Femcet (2021) encuentra que el proceso de selección tradicional generalmente es ejecutado por recursos humanos se compone de las siguientes etapas: a) Entrevista individual, b) Entrevista grupal, c) Pruebas prácticas. La entrevista individual consiste en hablar cara a cara, realiza preguntas y evalúa sus capacidad de respuesta en función de las necesidades del cargo a ocupar; la entrevista grupal consiste en reunir de forma colectiva a los candidatos y responder ante situaciones para evaluar como proceden y que relación generan en el grupo, las pruebas prácticas permiten comprender las labores a desempeñar en el área de trabajo; este procedimiento busca medir la habilidad y pericia del postulante al enfrentarse a situaciones similares a las de su ámbito profesional.

## 2.4. Nuevos Métodos en la Selección del Talento Humano

Hoy en día las empresas han evolucionado sus métodos de selección acorde a las nuevas tecnologías, eficiencia y ahorro de recursos; el reclutamiento mediante redes sociales u online presenta ventajas como minimizar costos operativos y mayor eficiencia. También aportan otros beneficios como mayor recepción de candidatos, filtrado en base a criterios propios, seleccionar el mejor perfil o mejores tres perfiles y tomarles pruebas de desempeño en base a su experiencia y con relación al cargo a ocupar; esto optimiza recursos facilitando un proceso más transparente e integral (Vera y Medina, 2023).

Según Salinas y Malpartida (2020) existen otras técnicas que se han adaptado a las necesidades empresariales en la globalización y desarrollo de nuevas infraestructuras

tecnológicas; algunas emplean redes como *Linkedin, Facebook*, red socio empleo, marketing de atracción o reclutamiento, posicionamiento de marca, pasantías o convenios con instituciones educativas. Entre los medios empleados por los nuevos métodos se tiene entrevista por video llamada gestionando reuniones por Zoom, Google Meets u otras plataformas rompiendo las limitantes de tiempo y espacio; gamificación realizando simulaciones en entornos virtuales para medir su rendimiento, preguntas y analizar su capacidad de respuesta y test de personalidad: Se realizan para encuadrar la psique del postulante ante la presión que deben manejar en el cargo, que afinidades o falencias presenta al tomar decisiones o sus valores personales.

En Australia las empresas emplean un método más flexible que conjuga ambos al tradicional y nuevos procedimientos de forma holística, lo que busca el autor es encontrar armonía entre calidad y tiempo al emplear el psicoanálisis en las entrevistas de trabajo, la estructura empleada es hablar de temas de interés del candidato, medir su capacidad de intervención, analizar su inteligencia emocional y tolerancia hacia la opinión de los demás. En otras palabras, busca conocer su conciencia perceptual, explicar sus funciones límites, capacidad de colaboración y trabajo en equipo, evaluar su postura analítica y capacidad conceptual; analizar cómo toma decisiones, que valores expresa o hacia donde inclina sus nociones éticas mientras busca una solución (Israelstam, 2017).

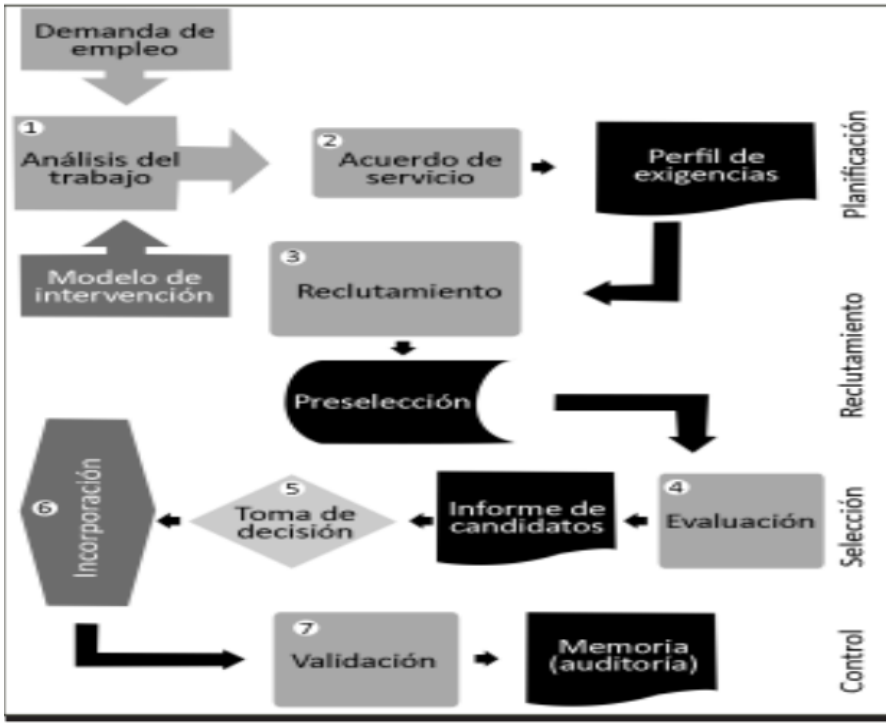
De acuerdo con Hassan et al. (2020) los métodos empleados en Pakistan para la selección del personal en 149 estudiantes universitarios que laboran frente a la favorabilidad en los métodos de selección empresariales se encontró que 112 se inclinan a la entrevista como mayor eficacia en identificar la calificación de una persona para el cargo, 101 perciben como mejor proceso las pruebas de conocimiento laborales; es decir, concuerdan en que las pruebas son más equitativas que la entrevista o revisión de hojas de vida. Además, resulta interesante saber que su cultura de selección es distinta para hombres y mujeres, en el personal masculino se valora la ambición, competitividad e idiomas, en el personal femenino la cooperación, modestia, presencia y preocupación por los demás; es decir, anteponen las pruebas a los valores que perciben según la cultura local en el contexto de la empresa.

La entrevista como medio de selección e instrumento para conocer las habilidades de comunicación e intrapersonales es generalmente empleado en el ámbito académico, docente e institucional tanto para notar la vocación o predisposición a aprender como el alcance de sus capacidades cognitivas o conocimientos sobre la temática. Los hallazgos demuestran que existe una relación entre el desempeño durante la entrevista y el rendimiento laboral futuro para ello se basan en una serie de constructos como herramientas de selección y cribado en donde se ponen a prueba las cualidades requeridas para la profesión mediante preguntas de razonamiento, enfoque del contexto e instrumentos de validez comprobando que el candidato aprobado sea el mejor seleccionado (Lehane et al., 2023).

Según Kooji et al. (2022) en un estudio relacionado con la gestión del talento humano y antigüedad de los trabajadores, se encontró que el empoderamiento psicológico, experiencia y habilidades desarrolladas en el cargo para mejorar las oportunidades laborales, abrir nuevas plazas de empleo, actualizar cargos e incluso métodos de selección en función de las responsabilidades, elaboración dentro del puesto de trabajo y cambios en el contexto laboral; es

decir, el empoderamiento psicológico puede ser más importante en la creación/selección de puestos de trabajo porque es continuo, los empleados perciben una realización personal, mayor competencia y control en su trabajo al saber que su puesto fue diseñado para sus habilidades.

**Figura 1.** *Proceso de selección del personal modelado con inteligencia artificial (IA)*




**Fuente:** (Fajardo, 2023)

Según Krowdy (2023) los nuevos métodos presentan desventajas como la inversión en el diseño e implementación del sistema de selección, mantenimiento e impersonalidad del proceso que se tiende a tornar informal; en algunos casos se puede incomodar al personal o desmotivarlo al saber que pueden ser desplazados, genera tensión en el ambiente laboral e incluso pueden haber fallos en el sistema; en cambio el buen juicio de un recurso humano experimentado no puede ser ignorado sin importar el área donde se desempeñe.

A partir de Bravo y Delgado (2022), Villalba (2020) y Zhang et al. (2021) se presenta en la tabla 2 una comparación de los métodos de selección; entre los cuales se destaca que el proceso tradicional es más formal, conciso y preciso para ocupar cargos tradicionales o en empresas con tiempo en el mercado, capaces de seleccionar personal con experiencia, capacitarlos y tienen cargos definidos en el medio ocupacional; sin embargo, en el caso de empresas de tecnologías, animación, docencia, medicina u otros campos que cambian acorde al contexto o realidad social de la clientela se requieren habilidades poco comunes, flexibilidad e iniciativa en algunas áreas no hay aún títulos profesionales como *network marketing*, uso de *softwares* o inteligencias artificiales en el tema del desarrollo de software; no obstante, queda claro que los nuevos métodos tienen mayor alcance, afinidad y objetividad al ser evaluados por computadoras o simulares cuyas respuestas las analiza talento humano.

**Tabla 2**

*Análisis entre los métodos de selección del personal*

| MÉTODOS | Etapas | Desventajas | Ventajas |
|---|---|---|---|
| **Tradicional** | Reclutamiento por diarios y carpetas | Poca información y toma tiempo/recursos | Acercamiento personal y directo |
| | Entrevistas personales | Son ineficientes y no siempre se elige al mejor | Se conoce la personalidad del candidato |
| | Análisis de habilidades | Pueden cometer errores o no encontrar al mejor | Permite definir los mejores postulantes |
| **Nuevos Métodos** | Postulan por redes sociales | No se conoce a los candidatos | Gran cantidad de carpetas y postulantes |
| | Usan big data para seleccionar perfiles | Obtiene perfiles, pero no se sabe sí sus datos son ciertos | Obtiene mejores currículos y crean base de datos propia |
| | Pruebas de desempeño con gamificación | Se requieren recursos para su financiamiento y capacitación previa | Se obtienen resultados y estadísticas objetivas en tiempo real |
| | Evaluar al mejor candidato | Se pueden descartar candidatos o elegir al incorrecto | Se tiene candidatos con mayor flexibilidad en habilidades afines a la empresa |

*Nota:* Elaborado a partir de los autores (Bravo y Delgado, 2022), (Villalba, 2020) y (Zhang et al., 2021)

El proceso estándar generalmente inicia con la identificación de la vacante, definición del rango de salarios, habilidades requeridas y medios de publicación. Luego se analizan las carpetas recibidas, se selecciona un grupo para ser evaluado/entrevistado, y finalmente se elige al mejor candidato posible. En síntesis, el éxito del reclutamiento y selección de personal depende de un proceso bien estructurado que se ajuste a las necesidades específicas de la empresa y que tenga en cuenta tanto las candidaturas internas como externas (Zhang et al., 2022).

De acuerdo con Bravo y Delgado (2022) donde los nuevos métodos se acoplan al tradicional es en la entrevista y selección de carpetas, pero en el caso del uso de las TIC se emplean inteligencias artificiales o *big data* para obtener una base de datos con los perfiles, experiencia laboral y detalles de cada aspirante; en lo relacionado a las pruebas las de los métodos tradicionales son más convencionales se basan en personalidad, solucionar situaciones del medio profesional e incluso realizar un trabajo; en cambio las de los nuevos métodos miden el potencial no solo para una función sino para uno o varios cargos o de ser posible un rápido ascenso al

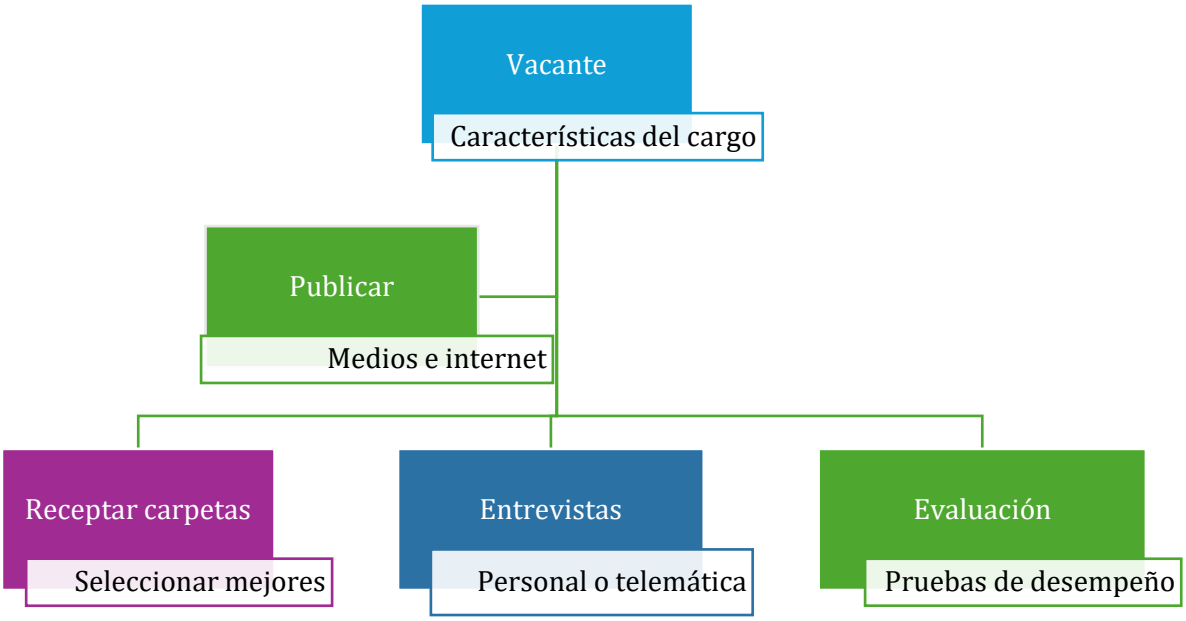
cumplir con los objetivos; además, se valora las actitudes, destrezas y afinidad con la empresa en base a la vocación o habilidades que demuestra tanto a nivel interno como intrapersonal.

De igual manera Potočnik et al. (2021) en un estudio longitudinal sobre la psicología del trabajo recopilando más de 40 estudios de los últimos 10 años, se encuentra que aquellos con mayor puntuación en test de personalidad tienden a tener mejor puntaje en pruebas de desempeño, los aspirantes recomendados por méritos académicos obtienen mejores puntuaciones en pruebas de desempeño, en mecánica de datos al evaluar los mejores currículos con un metaanálisis de evaluadores, se encuentra que las pruebas cognitivas son más empleadas para cargos gerenciales (toma de decisiones o manejo de presión), los criterios a considerar son la lealtad, conducta laboral, ciudadanía organizacional, rasgos de personalidad y trabajo en equipo, las pruebas en línea y videoconferencias son lo más empleado por empresas en redes e internet; mientras que las conferencias presenciales, honestidad y valores empresariales son más efectivas para reducir la rotación o deserción; finalmente las líneas futuras de investigación son los acuerdos laborales, prácticas de selección, mecanismos de las condiciones a las reacción de los participantes y estrategias comerciales en prácticas de reclutamiento.

En el ámbito local en la ciudad de Ambato las empresas de la economía popular y solidaria en un 80% no emplean redes sociales como *Facebook* y *LinkedIn* en sus reclutamientos; en su lugar optimizan recursos mediante entrevistas y pruebas donde analizan disposición, salarios, experiencia, destrezas e inclusive afinidad al talento humano o cultura organizacional. En un 30% usan redes sociales para mejorar procesos, 19% encontrar candidatos potenciales, 12% reducir costos, 13% nuevas tendencias y 12% facilidad. Es decir, se desmiente el mito que las redes sociales son las preferidas sino más bien una vía de captación, pero es ineficaz en cargos que requieren conocimientos especializados junto a una ética de trabajo predefinida (Rengel y Chávez, 2023).

Por otro lado, Del Rio et al. (2023) menciona que la selección por competencias está reemplazando al método tradicional, es decir, la evaluación por competencias en escenarios simulados, pruebas validades científicamente (370 en total) y uso de *big data* para análisis de la personalidad, toma de decisiones, valores u otras habilidades resultaron más útiles que los currículos; dentro de una población de 1500 empresas se encontró que 70% prefieren pruebas por competencias a través de testo *online*, 78% de las empresas que operan en redes sociales optan por trabajo remoto, 57% personal de planta; en un 43% de los empresarios concuerda que es difícil determinar habilidades de los candidatos en carpetas, usar pruebas por competencias reduce en un 80% tiempo de contratación y aumenta en un 82% retención de empleados. No obstante, estos resultados son para corporaciones que operan en las redes e internet, no reflejan a cabalidad la realidad social de las empresas más tradicionales y priorizan trabajo por cuenta propia o rendimientos; en otras palabras, en el contexto global por competencias (nuevos métodos) en el entorno nacional o empresas manufacturaras que laboran físicamente siguen prefiriendo los currículos o revisión de carpetas.

**Figura 2.** Proceso de selección en torno a los resultados




**Fuente:** (Salinas & Malpartida, 2020)

Según Guzmán (2023) en un programa de la Organización de las naciones Unidas para el desarrollo, por parte de la Organización Internacional del Trabajo sobre los procesos de selección de personal en Ecuador, se diseña una metodología de trabajo diferente solventada en gestores de empleo, redes municipales de información, bases de datos locales y asesoramiento; partiendo en primer lugar capacitar al recurso humano para que sea capaz de detectar e integrar nuevos talentos en forma sistemática (*ver figura 3*). Esto opera en forma conjunta con las bolsas de empleo, plazas laborales y seguimiento del empleado actualizando sus competencias para futuras ofertas en base a su experiencia.

En empresas turísticas en el territorio nacional encuentra que la selección del talento humano se da en función de la libertad del trabajador, capacidad de relacionarse, liderazgo y actividades a realizar. Adicional a ello se toma en cuenta nivel de preparación, experiencia e interacción personal, los pasos a seguir comprenden la selección y preparación del entrevistador, programación de la entrevista, agendar la cita y datos personales, realizar el análisis de la hoja de vida, establecer normas de la entrevista e intercambio de información, asimilación de datos, socializar el informe final y analizar las pruebas en el campo; es un proceso completo donde se debe concatenar la teoría/práctica en el campo demostrando que se es apto para el cargo a postular (Zapata, 2023).

**Figura 3.** Etapas de la metodología *Job Matching* para programa sin fronteras en ferias de empleos




**Fuente**: (Guzmán, 2023)

Según Bermeo y Mera (2018) hoy en día el proceso de reclutamiento presenta serios problemas en países en crisis como Ecuador y Venezuela ante la competencia desleal, deshumanización de la selección al emplear softwares, la mayor parte de las empresas optan por estrategia buscan lo mejor para pagar el mínimo, priorizan reducir costos de operación por sobre la lealtad sabiendo que en un mercado altamente competitivo pueden conseguir reemplazos fácilmente; esto concuerda con Bravo y Delgado (2022) mencionando que las empresas ven a las entrevistas como una herramienta sobrevalorada considerando más la apariencia y estatus social de los postulantes antes que los resultados en las pruebas de rendimiento; esto hace hincapié en la necesidad de capacitar al recurso humano encargado de seleccionar los nuevos trabajadores para evitar problemas como ambiente laboral estresante, alta rotación del personal y bajo rendimiento de los empleados reflejándose en una disminución en la rentabilidad de la organización.

## 3. Materiales y métodos

Al ser un artículo de revisión se emplean las siguientes técnicas:

### 3.1. Investigación Documentada

Según Peña (2022) comprende una revisión en publicaciones, tesis de grado, sitios web e investigación sobre la temática; además, permite fundamentar el estudio desde la perspectiva epistemologica al construir conocimientos sobre los avances o argumentos de otros autores. En este caso se da prioridad a revistas cientifcas de bases de datos indexadas e instituciones de educación superior encargadas de gestionar el conocimeinto para el desarrollo social en los diversos campos del saber.

### 3.2. Análisis sistemático

El análisis sistemático de contenidos es un proceso de búsqueda para mejorar la comprensión e interpretación sobre una problemática, conssite en concatener los postulados sobre la temática, establecer criterios de comparación, filtrar documentos, separar los elementos del estudio y luego analizarlos como un todo; es decir, en este caso buscar sobre la selección del personal e interesarse en la parte las diversas metodologías utilizadas por parte de distintos autores e inferir qué metodos son los más adecuados acorde al contexto de la investigación (Piñero et al., 2021).

### 3.3. Criterios de selección

Los criterios de selección con las condiciones que deben cumplir los estudios para ser citados como referencias en el presente trabajo, los criterios de inclusión son publicaciones con autores en áreas profesionales relacionadas con la temática, publicaciones en revistas científicas, documentos de tesis o aprobados por instituciones de educación superior, el rango de años de publicación sea menor a los últimos 10 años, el idioma preferentemente en español, los estudios tengan coherencia entre los objetivos, métodos y resultados obtenidos, los existan conflictos de intereses, la temática sea pertinente a la selección del personal y metodología de reclutamiento (Universidad de Navarra, 2021).

Los criterios tomados en cuenta para excluir los trabajos revisados son publicaciones con más de 10 años de antigüedad, sitios web sin autor ni avalados por una universidad o profesional, los resultados no tengan coherencia con los objetivos del estudio, la metodología empelada no sustente los resultados obtenidos, cuando hay redundancia o ambigüedad en sus contenidos, no sean aprobados por sociedad científicas o universidades y hablen de otros temas principales ajenos al proceso de selección del personal.

La Universidad de Navarra (2021) indica que los criterios de inclusión deben corresponder a la metodología del estudio, justificar los documentos citados en el proyecto, evitar inconssitencias, ser revisados y prestar las connotaciones necesarias para que al ser evaluado por otros profesionales o entendidos en la materia, aprueben los resultados obtenidos en base a los argumentos sobre los cuales se hace referencia.

## 4. Conclusiones

Esta investigación tuvo como objetivo analizar la evolución de la selección de personal en los últimos años mediante un análisis sistemático de contenidos. Para lo cual se hizo una búsqueda en diferentes bases de datos científicas, publicaciones de universidades y autores entendidos en la temática, empleando criterios de exclusión e inclusión al filtrar los documentos usados como referencias bibliográficas.

Ambos métodos, tanto los tradicionales como los emergentes tienen sus ventajas y desventajas y la elección entre ellos dependerá de las necesidades específicas de la organización, su presupuesto, infraestructura tecnológica y cultura empresarial. Mientras que los métodos tradicionales ofrecen una estructura clara y una experiencia más personal, los métodos nuevos

proporcionan rapidez, eficiencia y un alcance más amplio, adaptándose mejor a las demandas de un mercado laboral moderno y globalizado.

Los métodos se selección deben incluir el psicoanálisis no solo para dinamizar el proceso, sino entender la toma de decisiones, límites morales de la persona y dar un espacio a un juicio de valor; no solo un Check List de habilidades o prerrequisitos que dejan de lado el componente humano, actuar e ideales de la persona que marcan la diferencia entre el éxito o fracaso empresarial; debido a que, al final nuestros valores definen que acciones decisiones o no llevar a cabo.

La elección del método de selección de personal depende de múltiples factores, incluyendo la cultura organizacional, el contexto laboral y las necesidades específicas de la empresa. Un enfoque que combine lo mejor de ambos métodos puede proporcionar un balance óptimo entre eficiencia y calidad, asegurando una selección más precisa y adaptada a las demandas del mercado laboral moderno. Las desventajas de método tradicional es la lentitud, subjetividad en las elecciones e ineficiencia en los recursos; mientras que los nuevos métodos es la elevada dependencia e inversión en tecnología. La ventaja del modelo tradicional es su claridad y estructura, en los nuevos su alcance y objetividad.

En función a los hallazgos dirimidos, se encuentra que en el ámbito nacional e internacional se puede dirimir que el proceso de selección se ha tornado complejo e interdisciplinario evolucionando al uso de psicoanálisis, meta datos, *big data*, empoderamiento psicológico y como vulnerabilidad el poco conocimiento sobre la selección correcta del personal haciendo que no exista una metodología clara sino una combinación de ambas u otros métodos acorde al contexto empresarial, cultura organizacional y modo de trabajo de la empresa, las que funcionen en redes nuevos métodos (competencias/TIC) en contraste con las que laboran físicamente método tradicional y desempeño (entrevista e interacción directa).

Pese a que las empresas particularmente poseen sus propios criterios de selección o aprobación de candidatos, siguen un patrón muy similar mismo que se modifica de acuerdo con el cargo o valores requeridos; sí bien es cierto la formación es importante pero no destaca dentro de los constructos a considerar sino más bien el cómo toma decisiones y cómo emplea sus habilidades en favor del trabajo en equipo e institución a la cual va a pertenecer.

Se debe tener un balance entre los métodos nuevos y tradicionales, la combinación de métodos tradicionales y nuevos en la selección de personal permite a las organizaciones aprovechar lo mejor de ambos enfoques. Los métodos tradicionales ofrecen una estructura clara y una experiencia más personal, lo cual es esencial para evaluar la compatibilidad cultural e interacción personal entre los candidatos. Sin embargo, estos métodos pueden ser lentos y propensos a sesgos.

Por otro lado, los métodos nuevos, que incluyen el uso de tecnología avanzada, inteligencia artificial y herramientas de análisis de datos, proporcionan rapidez y eficiencia, alcanzando a un mayor número de postulantes y reduciendo la subjetividad. Al integrar ambos métodos, las empresas pueden lograr un equilibrio óptimo, combinando la profundidad del

análisis humano con la velocidad y precisión de la tecnología. Este enfoque holístico no solo mejora la calidad del proceso de selección, sino que también se adapta mejor a las demandas de un mercado laboral dinámico y globalizado.

También es necesario e imperioso adaptarse, tanto a nivel internacional como local la evolución en selección del personal se ve condicionada por la cultura organizacional, contexto empresarial y recursos a disposición; hoy en día el psicoanálisis, empoderamiento psicológico, desempeño y valores son el eje mediante el cual se establece los indicadores de evaluación; es decir, rediseñan las entrevistas o pruebas a pasar para ocupar el cargo.

En Pakistán, se valoran las entrevistas y las pruebas de conocimiento laboral, con diferencias en los criterios de selección según el género. En Australia los estudios longitudinales destacan la efectividad de las pruebas de personalidad y méritos académicos, así como el uso de entrevistas presenciales para reducir la rotación. Estas variaciones indican que no existe un único método ideal, sino que cada organización debe adaptar su proceso de selección a su entorno cultural y necesidades específicas, asegurando así una mayor eficacia y precisión en la elección de candidatos.

En el ámbito nacional se requiere mayor investigación en lo relacionado con los procesos de selección de personal, la empresas públicas se basan en la metodología tradicional, meritocracia, contactos y referencias sobre el currículo o experiencia; en cambio en el sector privado las empresas valoran más los años de trabajo en cargos similares, estudios, logros académicos y disposición tanto para movilizarse como cumplir con sus responsabilidades; es cierto, que ante la escasez de empleo en el Ecuador las empresas tienen gran cantidad de solicitantes con pocas plazas laborales facilitando elegir el método o condiciones que ellos consideren necesarias e importantes para aprobar a los postulantes; no obstante, para optimizar estos procesos, crear nuevas plazas de trabajo y mejorar en materia de reclutamiento primero realizar estudios, incluir nuevos métodos, fomentar ofertas laborales por medio de portales inteligentes, crear convenios con organizaciones extranjeras que capacitan al personal encargado de elegir como el caso del metro Quito e inculcar una cultura de responsabilidad donde la principal referencia sean los valores de la persona, sus aptitudes y psique sobre criterios técnicos.

A modo de reflexión se aprecia que los procesos de selección laboral no se aplican en todas las empresas, en la realidad social de la problemática se aprecia que ante un entorno económico hostil y competitivo como los países latinos, las empresas optan por buscan lo mejor al menor salario, no consideran sus aptitudes, resultados de las pruebas o a quienes destacan en las entrevistas, sino estatus social, apariencia y edad para poder explotarlos hasta encontrar otro postulante sabiendo que ante la crisis les sobran ofertas laborales; esto hace énfasis que en un medio laboral hostil los protocolos son meras formalidades, no se invierte tiempo ni recursos en capacitar al talento humano que selecciona el personal o investiga para mejorar el proceso, los gerentes no ven al recurso humano como el motor de la productividad sino personas que trabajan por necesidad.

## 5. Referencias


Paiva de Báez, G. I. (2024). Evolución histórica de la gestión del talento humano, año 2023. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y humanidades, 5*(1), 992-1006. https://latam.redilat.org/index.php/lt/article/view/1653.doi

Bermeo, C., & Mera, P. (2018). Selección de personal en tiempo de crisis. *Ciencia Digital, 2(4)*, 1-12.https://cienciadigital.org/revistacienciadigital2/index.php/CienciaDigital/article/view/225.url

Bolaños Cerón, Á. D. (2020). Eficacia y eficiencia en los procesos de reclutamiento y selección de personal. *Revista BIUMAR, 4*(1), 134-146. Obtenido de https://revistas.umariana.edu.co/index.php/RevistaBiumar/article/view/2331.doi

Bravo Ross, W. A., & Delgado Litardo , B. I. (2022). Selección de personal: Relevancia de las entrevistas vs. las pruebas psicológicas. *Revista Publicando, 9*(34), 41-56. Obtenido de https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8418530.pdf.url

Cabrera Zambrano, M. J. (2022). *Propuesta de mejora al proceso de reclutamiento y selección del personal para la Compañia de Seguros Alianza S.A en la agencia de la ciudad de Cuenca en el periodo noviembre 2021- marzo 2022.* Obtenido de Repositorio Universidad Politécnica Salesiana Ecuador.

Camargo Cadena, V. M. (2020). *La importancia del proceso de selección de prsonal y vinculación en empresas.* Obtenido de Repositorio Universidad Militar Nueva Granada : https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/12447/TRABAJO%20DE%20tesis.pdf;jsessionid=607B93EBACBD7EC0AFB1EC28EB068BC4?sequence=1

Del Rio, M., Penny, M., Beguerisse, M., Lafond, F., & Farmer, D. (2023). *La selección por competencias está lista para reemplazar al reclutamiento tradicional*. Obtenido de El Estado de la Selección por Competencias en 2023: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://assets.ctfassets.net/vztl6s0hp3ro/4IWPAq7oVQ773HE0NVbi5d/a2d7600184cbf51862f1929d3d2706e4/The-state-of-skills-based-hiring-report-2023_Spanish.pdf.url

Fajardo, J. (2023). Inteligencia artificial aplicada al proceso de selección de personal. *Polo del Conocimiento, 8(9)*, 726-740. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9152551.doi

Femcet. (2021). *Técnicas de selección de personal*. Obtenido de https://femcet.com/es/tecnicas-de-seleccion-de-personal/.url

Guzmán, O. (2023). *Guía para la Segunda edición contratación de Talento Humano en Ecuador.* Quito, Ecuador: Organización Internacional del trabajo. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://new.conquito.org.ec/wp-content/uploads/2023/03/Guia-de-empleabilidad-2da-edicion-2023.pdf

Hassan, Q., Abid, G., Ahmad, J., Ali, M., Hussain, A., & Zafa, K. (2020). Reacción de los solicitantes hacia los métodos de selección de personal en Pakistán. *Gestión y negocios coherentes, 7(1)*, 1-13. https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311975.2020.1816418

Heredia-Gálvez, S. A., Becerra-Sarmiento, M. F., Cajas-Cajas, V. E., & Revelo-Oña, R. E. (2020). Métodos de Reclutamiento y Selección de Personal: Análisis a la Gestión de las Empresas Ecuatorianas. *593 Digital Publisher, 5*(6), 173-180. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/347958392_Metodos_de_Reclutamiento_y_Seleccion_de_Personal_Analisis_a_la_Gestion_de_las_Empresas_Ecuatorianas.url

Israelstam, K. (2017). Evaluando a los postulantes con una versión adaptada del esquema

australiano sobre la competencia del candidato. *The International Journal of Psychoanalysis (en español), 1(4)*, 1252-1277. https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1111/1745-8315.12286.doi

Kooji, D., Annet, D. L., & De Voorde, K. (2022). Estimulación de conductas de creación de empleo en trabajadores mayores: la influencia de las prácticas de recursos humanos que mejoran las oportunidades y el empoderamiento psicológico. *Revista europea de psicología del trabajo y de las organizaciones, 31(1)*, 22-34. https://research.tilburguniversity.edu/en/publications/stimulating-job-crafting-behaviors-of-older-workers-the-influence.doi

Krowdy. (2023). *Reclutamiento externo de personal: Ventajas y desventajas*. Obtenido de https://blog.krowdy.com/reclutamiento-externo-de-personal-ventajas-y-desventajas

Lehane, P., Lysaght, & O´Leary, M. (2023). Una perspectiva de validez de las entrevistas como mecanismo de selección para el ingreso a programas de formación inicial docente. *Revista europea de formación docente, 46 (2)*, 293-307. https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/02619768.2021.1920920.url

Martínez Rojas, M. A., Portales García, P. B., Palos Cerda , G. C., & Ramos Ávila , A. E. (2015). Incorporación efectiva del talento humano en las organizaciones: ¿cómo integrar a candidatos con competencias asertivas? *Revista OIKOS, 19*(40), 93-121. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5880821.doi

Mercedes Mejía, S. (2019). Proceso de reclutamiento y selección del talento humano en la empresa y en la administración pública. *Revista Colón Ciencias, Tecnología y Negocios, 6*(1), 28-34. https://revistas.up.ac.pa/index.php/revista_colon_ctn/article/view/474.url

Moreno Pastor , A. (Marzo de 2015). *Nuevos métodos de reclutamiento de personal* . Obtenido de Universidad Pontificia Icaica de Comillas Madrid: https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/3610/1/TFG001082.pdf

Orozco, I., Bell, R., Lema, B., & Llana, E. (2022). Manual de procedimiento para el área de recursos humanos en la empresa Jecdelsa. *Prohominum, 3(2 EXTRAORDINARIO)*, 96-122. https://acvenisproh.com/revistas/index.php/prohominum/article/view/247

Peña, T. (2022). Etapas del análisis de la información documental. *Revista Interamericana de Bibliotecología,45(3)*,1-7. https://revistas.udea.edu.co/index.php/RIB/article/view/340545.doi

Piñero, V., Igartúa, J., Marañon, F., & Sánchez, L. (2021). El análisis de contenido y su aplicación a entornos web: un caso empírico. *Espejo de monografías, 2*, 253-272. https://www.researchgate.net/publication/330764626_El_analisis_de_contenido_y_su_aplicacion_a_entornos_web_un_caso_empirico

Potočnik, K., Anderson, N., Born, M., Kleinman, M., & Nikolaou, I. (2021). Allanando el camino para la investigación en reclutamiento y selección : desarrollos recientes, desafíos y oportunidades futuras. *Revista Europea de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 30(2)*,159-174.doi https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1359432X.2021.1904898

Prieto Baldovino, F. H., Pérez Vásquez, M. A., & Escorcia Muñoz, M. (2021). La importancia del proceso de selección de personal en el desarrollo de las políticas de gestión del talento humano en las PYMES colombianas. *Conocimiento Global , 6*(1), 48-60. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8684728.url

Real Ibarra, E. A., & Solis Ordoñez, M. S. (2015). *Estudio del proceso de selección del talento humano*

*y su ifluencia en los niveles de gestión en medianas y grandes empresas del canton milagro en el periodo 2014 - 2015.* Obtenido de Repositorio Universidad Estatal de Milagro.

Rengel, L., & Chávez, H. (2023). El uso de las redes sociales y la selección del personal en la economía popular y solidaria del cantón Ambato. *Uniandes EPISTEME. Revista digital de Ciencia, Tecnología e Innovación, 10(1)*, 104-118. https://revista.uniandes.edu.ec/ojs/index.php/EPISTEME/article/view/2879.doi

Rodríguez Sánchez, J. L., & Calcerrada Serrano , S. (2020). La importancia de gestionar el proceso de reclutamiento, selección y socialización en el sector del autobús: un caso de éxito. *Espacios, 41*(3), 18-30. https://www.revistaespacios.com/a20v41n03/20410318.html.url

Salinas, J., & Malpartida, J. (2020). Evolución del proceso de reclutamiento de personal en las empresas latinoamericanas. *Revista de Investigación Científica y Tecnológica Alfa Centauri, 1(3)*, 26-43. https://journalalphacentauri.com/index.php/revista/article/view/17.doi

Tinoco, V., Demetrio, M., & Jácome, G. (2022). Plan de mejora para el proceso de reclutamiento en la empresa textil Industrial Peña Valles S.A. de C.V. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, 3(2)*, 1627. https://latam.redilat.org/index.php/lt/article/view/208

Universidad de Navarra. (2021). *Revisiones sistemáticas: Ejemplos de criterios de inclusión y de exclusión*. Obtenido de https://biblioguias.unav.edu/revisionessistematicas/criterios_de_inclusion_y_exclusion

Vera, S., & Medina, V. (2023). Métodos utilizados para el Reclutamiento del personal en las pymes en el sector comercial de la Localidad de Alberdi. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 7(5)*, 6370-6388. https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/8230.doi

Villalba Taba, G. A. (2020). *Evolución del proceso de reclutamiento de talento humano en las empresas y la adopción de nuevas tecnologías.* Obtenido de Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium: https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/2045/EVOLUCI%C3%93N_PROCESO_RECLUTAMIENTO_TALENTO_HUMANO_EMPRESAS_ADOPCI%C3%93N_NUEVAS_TECNOLOG%C3%8DAS.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Yunda-Campo, J. (2021). *Caracterización de los métodos de reclutamiento y selección que utilizan las empresas de la ciudad de Santiago de Cali en el área de recursos humanos para el año 2021.* Obtenido de Universidad del Valle: https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/entities/publication/7b58a974-4b3a-4769-b230-b88245fc1626.doi

Zhang, Y., Xu, S., Zhang, L., & Yang, M. (2021). Big data and human resource management research: An integrative review and new directions for future research. *Journal of Business Research, 133*, 34-50. Obtenido de https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296321002563.url