



UNAM IZTACALA

Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Estudios Superiores Iztacala

**“El reclutamiento 2.0 en el contexto de las
megatendencias. Una revisión desde la
psicología organizacional”**

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA
P R E S E N T A
Luis Eduardo Pérez López

Directora: Lic. **Juana Olvera Méndez**

Dictaminadores: Lic. **María del Rosario Guzmán Rodríguez**

Lic. **Cristopher Tamayo Herrera**



Los Reyes Iztacala, Edo. de México, 2017



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTOS

Me gustaría que estas líneas sirvieran para expresar mi profundo agradecimiento a todos aquellos que han hecho posible la realización de este trabajo.

Gracias a mi madre y a mi padre por darme la oportunidad de tener una educación de calidad, por brindarme lo necesario en todo momento, por su esfuerzo y dedicación de cada día y sobre todo por enseñarme a siempre tener un libro bajo el brazo.

Gracias a Nadia Mesopotamia, mi amada esposa, por todo tu apoyo, comprensión, ánimo y sobre todo, por tu amor. Gracias por ser mi compañera de vida y por alentarme en todo momento a seguir adelante. Te amo.

Por supuesto, agradezco a la Universidad Nacional Autónoma de México por permitirme estar en sus filas, por todo el tiempo y recursos dedicados a mi educación y por darme el orgullo de ser universitario. Asimismo, agradezco a mi tutora Juana Olvera, directora de la presente tesis, por su orientación, seguimiento y supervisión continua.

Por último, gracias a Melissa o Leonardo, que aunque aún no te conozco, ya te amo y eres lo más importante en mi vida. Gracias por ser una de mis motivaciones más importantes.

ÍNDICE

Introducción	1
1. La psicología Organizacional	11
1.1 Psicología organizacional, definiciones y breve historia.	11
1.2 Teorías de psicología organizacional	15
1.2.1 Teoría clásica	16
1.2.2 Teorías modernas	19
1.3 Gestión del Talento	23
1.4 Reclutamiento, selección y evaluación de desempeño	29
1.4.1 Reclutamiento	30
1.4.2 Selección	32
1.4.3 Evaluación de talento interno	34
1.5 Capacitación	34
1.6 Compensaciones	37
1.7 Comunicación interna	40
1.8 Cultura y clima organizacional	42
1.9 Desarrollo organizacional	47
2. Megatendencias y su entorno en el comportamiento social	51
2.1 Megatendencias	51
2.2 Breve análisis del entorno que causan al ser humano como ente social	55
2.3 Megatendencias sociales	60
2.3.1 Consumidor ecológico	61
2.3.2 Educación personalizada, vitalicia y universal	63
2.3.3 El mundo: un gran centro comercial	65
2.3.4 Gestión de bienes y gobernanza global	67
2.3.5 Mercadotecnia personalizada	68
2.3.6 Nueva estructura demográfica y familiar	70
2.3.7 Virtualidad cotidiana	71
2.4 Megatendencias tecnológicas	73
2.4.1 Sistemas ópticos	75
2.4.2 Computadoras de alto rendimiento	76
2.4.3 Inteligencia artificial	77
2.4.4 Sistemas micro-electro-mecánicos	78
2.4.5 Micro y nanotecnología	79
2.4.6 Realidad mixta	80
2.4.7 Tecnologías inalámbricas	81
2.5 Las megatendencias y la sociedad actual	82

3. Actividades del psicólogo y procesos de atracción de talento	83
3.1 El papel del psicólogo en la atracción de talento	83
3.1.1 Conocimientos y competencias del psicólogo en atracción de talento	84
3.2 Proceso de reclutamiento	90
3.2.1 Competencias	96
3.2.2 Análisis de puestos, requisición de personal y ajuste de perfil	98
3.2.3 Fuentes de reclutamiento	103
3.2.4 Publicación de vacante, filtros y revisión de postulantes	112
3.2.5 Búsqueda activa de candidatos	118
3.2.6 Contacto con candidatos pasivos	121
3.3 Proceso de selección	124
3.3.1 Entrevistas de selección	126
3.3.1.1 Tipos de entrevista por metodología	134
3.3.1.2 Nuevas entrevistas soportadas por la tecnología	139
3.3.2 Pruebas psicométricas y pruebas técnicas	141
3.3.3 Investigación de referencias laborales	147
3.3.4 Presentación de candidatos finalistas a cliente interno	152
3.4 Contratación	155
4. Reclutamiento 2.0	158
4.1 Megatendencias y cambios de paradigmas en las nuevas generaciones	158
4.2 Reclutamiento 2.0	170
4.2.1 ¿Qué son las redes sociales?	175
4.2.2 Fuentes de reclutamiento 2.0	180
4.2.3 Networking	189
4.3 Marca profesional del empleador (employer branding)	192
4.4 Facebook	198
4.5 Twitter	209
4.6 LinkedIn	220
4.7 Whatsapp	228
4.8 Google +; Instagram y YouTube	235
4.9 Herramientas y tips para hacer un reclutamiento 2.0 más eficaz.	238
Conclusiones	245
Bibliografía	248
Anexos	254

INTRODUCCIÓN

La psicología organizacional es el área que se encarga de estudiar el comportamiento humano dentro de las organizaciones o empresas y analizar cómo se puede potenciar el desempeño de los colaboradores para lograr los mejores resultados para la empresa.

Además estudia, analiza y modifica las interacciones humanas y entre áreas, los procesos de la organización, el clima laboral, la motivación, los sistemas de reconocimiento y recompensas, el liderazgo que ejercen los ejecutivos y mandos medios, la cultura organizacional y la calidad de vida de los colaboradores para asegurarse de que la organización obtenga el mayor provecho del talento humano, y a su vez, las personas se encuentren satisfechas con lo que hacen. Los principales departamentos donde la psicología organizacional tiene injerencia son: reclutamiento y selección, capacitación, desarrollo organizacional, cultura, clima laboral y comunicación interna. Por lo tanto, el psicólogo cuenta con un amplio campo de trabajo dentro de las organizaciones.

La presente tesis se enfoca al departamento de atracción de talento (reclutamiento y selección) dado el objetivo de la misma.

El psicólogo que se dedica al área de atracción de talento desarrolla actividades diversas y multidisciplinarias. Deberá contar con empatía y compromiso hacia los clientes internos, quienes tienen una necesidad de cubrir una vacante y por lo tanto requieren de su apoyo a fin atraer al candidato idóneo para la posición. En palabras de Richino, “realizar una tarea de selección de personal profesional, desde la formación profesional de un psicólogo, aporta a la función aspectos peculiares y distintos de los que puede brindar otro tipo de profesional” (Richino, 2000, p. 23). Esta afirmación se debe a que en el área de atracción de talento encontramos trabajadores con diferentes profesiones (sociólogo, pedagogo, administrador de empresas, ingeniero industrial, contador, abogado, entre otras). Sin embargo, sólo los psicólogos cuentan con el bagaje de conocimientos para realizar una evaluación adecuada e integral del perfil de un candidato, principalmente en tres áreas: a) psicometría, b) análisis de la conducta pasada y presente y c) predicción de la conducta futura. De ello depende el éxito o fracaso del candidato en el puesto ofertado.

Adicional a la gama de conocimientos, habilidades y competencias que tiene el psicólogo para realizar todas sus funciones en el área de atracción de talento, en estos tiempos cuenta también dos grandes aliados, los cuales han revolucionado la cotidianidad en todos los ámbitos de la sociedad: los avances tecnológicos y los cambios sociales.

Desde poco antes del comienzo del nuevo milenio han ocurrido muchos eventos culturales, sociales y tecnológicos que han tenido un gran impacto en el mundo globalizado en el que vivimos, provocando cambios sin precedentes, a una velocidad vertiginosa mismos que se han visto reflejados en los aspectos económicos, sociales y de consumo en la sociedad. Estos cambios han provocado una serie de fuerzas o movimientos que se han denominado megatendencias. Siendo el ser humano un ente social, cada una de ellas afectará de forma directa la cotidianidad de éste, así como su entorno y las organizaciones en que se desenvuelve, incluyendo por supuesto el área de recursos humanos, los empleados de toda empresa y el talento que puedan desarrollar en ella. De acuerdo con Valle “la naturaleza de los cambios esperados, la intensidad de los cambios y la velocidad a la que se producen constituyen en sí mismos uno de los retos para la gestión del personal” (Valle, 2004, p. 15). Este creciente dinamismo del entorno empujado muchas veces por las nuevas tecnologías, exigirá a las empresas cambios rápidos y de forma eficaz para poder sobrevivir y prosperar.

Al ser las empresas organizaciones sociales, que intervienen en varios estratos de la sociedad mexicana a nivel nacional, se ven afectadas directamente por estas megatendencias en sus diferentes áreas como recursos humanos, sistemas, operaciones, estructura y desarrollo, por lo que se vuelve imprescindible su adaptación al cambio para lograr su rentabilidad y destacarse de la competencia. Por lo tanto, uno de los primeros cambios deberá darse a nivel del personal que las componen y el cómo buscar e integrar el talento humano a las empresas, sirviéndose de las nuevas tecnologías virtuales (principalmente) y los hábitos que éstas han creado en las personas. Como menciona Alles “la selección de personas continua siendo un tema de preocupación para las organizaciones de todo tamaño. El contexto actual fija las nuevas reglas del juego” (Alles, 2008, p. 34). Por lo tanto, el psicólogo del área de atracción de talento deberá adecuarse y evolucionar junto con los avances tecnológicos y los cambios culturales integrándolos a su proceso de selección. Tal es el caso de las redes sociales, que han proliferado en los últimos años, acortando distancias, derrumbando barreras culturales y permitiendo el intercambio de información y contacto virtual de forma instantánea.

De esta forma, el reclutamiento se ha vuelto un proceso completamente activo, donde el psicólogo deberá investigar, identificar y contactar en las redes sociales a aquél candidato que cubra el perfil solicitado por la empresa, incluso si la persona no está buscando empleo. Adicional, deberá aprovechar las herramientas que le brindan las redes sociales para masificar y “viralizar¹” las vacantes de la empresa, generar reclutamientos masivo y lograr que la difusión de sus vacantes (sean muchas o pocas, operativas o específicas, etc.) llegue al mayor número posible de personas.

Todos estos cambios a nivel sociocultural y tecnológico se abordan en el presente trabajo en el marco de las megatendencias, ya que de esta forma se podrá dar mayor énfasis a los cambios que éstas han generado y la importancia que tiene que los psicólogos enfocados a la atracción de talento se adapten y actualicen lo antes posible y dejen de reclutar como se hacía hace 20 años, ya que la evolución de las tecnologías y la sociedad avanza a una velocidad asombrosa y el área que no logre adaptarse, muy seguramente tendrá su destino en la extinción. En palabras de Hoare & Leigh:

“las técnicas adecuadas de reclutamiento incluyen métodos cada vez más complejos y diversos para localizar al talento idóneo. [...] Se observa un cambio radical de tácticas en el uso de los sitios web y de las redes sociales para que los reclutadores entren en contacto con los candidatos. [...] los ganadores serán los administradores del talento que se adapten a la nueva realidad en el reclutamiento, que conozcan los problemas y las estrategias de desarrollo. Dado que el escenario cambia sin cesar, es preciso revisar constantemente el espíritu de los tiempos, manteniéndose alerta ante los medios más eficaces para contratar a los más idóneos”. (Hoare & Leigh, 2014, pp. 84 – 86).

En concordancia con Hoare & Leigh, Juanma Roca opina que gran parte del futuro del reclutamiento está en las redes sociales:

“El futuro de la gestión del capital humano ha comenzado a jugarse en las redes sociales y profesionales, campo de pruebas, sin duda, de ese reclutamiento 2.0 en el que se libra ya la guerra por el talento. [...] La guerra por el talento ha

1 Viralizar es dar a la información la capacidad de reproducirse exponencialmente, sin mayor necesidad de publicidad o marketing, siendo el medio de propagación el internet (principalmente) o de “boca en boca”. En épocas modernas, los temas diarios que se “viralizan” se les llama “Trending Topic”; es decir, temas que marcan una tendencia.

atravesado ya el Rubicón tecnológico y ahora se juega en la esfera 2.0, donde sólo los mejores reclutadores o aquellos que mejor sepan manejarse podrán atraer a los mejores profesionales”. (Juanma Roca, 2010. En: Díaz-Llairó, 2013, pp. 15,17).

Para realizar una descripción más detallada y poder enfocar el presente trabajo en la sociedad actual y considerando la tecnología que permite y genera el modo de vida contemporáneo, se estudian las megatendencias divididas en dos ramos: sociales² y tecnológicas³, según han sido descritas por Arbundene (2006), Naisbitt (1990) y el grupo de desarrollo regional del Tecnológico de Monterrey (2009).

Dentro de todas las megatendencias que se describen en los trabajos mencionados, aquellas que pueden estar sumamente ligadas al proceso de reclutamiento y atracción de talento se definen de la siguiente manera:

Megatendencias Sociales:

- Consumidor ecológico
- Educación personalizada, vitalicia y universal
- El mundo: un gran centro comercial
- Gestión de bienes y gobernanza global
- Mercadotecnia personalizada
- Nueva estructura demográfica y familiar
- Salud tecnológica
- Virtualidad cotidiana
-

2 Definidas así por los cambios a gran escala de los comportamientos humanos, producto de innovaciones en el conocimiento, cambios en el entorno o modificaciones en las percepciones de los comportamientos individuales o colectivos.

3 Definidas así por los cambios a gran escala en el conocimiento, las aplicaciones o la manera de visualizar una disciplina del conocimiento humano.

Megatendencias tecnológicas⁴:

- Sistemas ópticos
- Computadoras de alto rendimiento
- Inteligencia artificial
- Sistemas micro-electro-mecánicos (MEMS)
- Micro y nanotecnología
- Realidad mixta
- Tecnologías inalámbricas

Todos estos cambios que se han dado en los últimos años influyen directamente en el desarrollo de la sociedad, las relaciones interpersonales y la interacción entre las personas y las organizaciones. Es fácil imaginar la influencia que han tenido las megatendencias tecnológicas en la evolución de las interacciones entre personas a través de dispositivos tecnológicos, pensemos simplemente en cuánto hemos cambiado como sociedad y como individuos, así como nuestras relaciones entre personas, con la evolución de los celulares, tablets y computadoras.

En años pasados no se podría localizar a una persona hasta que estuviera en un punto fijo o ella se comunicara, mientras que hoy en día el que alguien no conteste el celular se puede convertir en un caso fatídico. Asimismo, pensemos en los cambios que se han realizado en las empresas, ¿Cómo eran las relaciones y la comunicación entre áreas antes del e-mail? ¿Cómo era el contacto entre candidatos y reclutadores antes de los portales electrónicos en internet? Ahora podemos entrevistar “cara a cara” a alguien que está al otro lado del mundo con ayuda de internet, micrófono y una cámara. Sin embargo, también hay que considerar que las megatendencias sociales han influido en gran medida a generar las relaciones y sociedades de hoy en día. ¿Quién se imaginaría hace 20 años que podría comprar cualquier producto al otro lado del mundo, pagar con un solo clic y que éste le llagará en tan sólo algunos días? ¿Quién imaginaría que algunas empresas han cambiado políticas y procedimientos ecológicos porque de otra forma perderían clientes y ganancias? Ahora tenemos una sociedad con una

4 Se relacionan con el “technologyPush”, que busca comercializar una innovación científica o tecnológica sin tener aún un mercado definido.

mentalidad más globalizada, sin fronteras y con ojos en todo el mundo. Todo esto generado por varios factores, entre los principales: avances tecnológicos y de comunicación, redes sociales, información globalizada, educación de alto nivel a distancia y consciencia social.

Uno de los resultantes de estas nuevas tendencias, tecnologías y formas de comunicación del siglo XXI es el **reclutamiento 2.0**, donde el contacto social se vive a través de redes digitales en línea y se mantiene actualizado día con día gracias a la posibilidad de estar conectado en todo momento a internet con la ayuda de teléfonos celulares de última generación, “tablets” y laptops. Si bien es cierto que las redes sociales como Facebook, Twitter, LinkedIn, Google +, entre otras han generado que se pierda el contacto social de forma presencial, también han librado las barreras de la distancia, la cultura, el idioma y han disminuido los costos que estos factores representan, ayudando a la sociedad a compartir información en tiempo real y logrando una comunicación activa con un gran número de personas que no sería posible sin esas nuevas tendencias. El término reclutamiento 2.0 se deriva de su antecesor el “reclutamiento 1.0”, el cual se define como la búsqueda de trabajo o candidatos por medio de internet.

A su vez, el término 2.0 proviene de la nueva “Web 2.0”, el cual se define por dejar de ser una aplicación con un usuario “pasivo” a una donde los usuarios son principalmente “activos”, quienes se encuentran ahora con la posibilidad de participar y contribuir con contenidos, opiniones e ideas en la web. Con esta nueva web, las personas son capaces de crear y dar soporte a una comunidad en línea a nivel mundial, donde la interacción entre personas y la plataforma es en dos vías, permitiendo comunicación, información generación conocimiento y contenidos y compartirlo con todos los usuarios. Básicamente este cambio no es tecnológico sino social, ya que no fue la plataforma ni la programación la que cambió, sino las personas que comenzaron a publicar, ser activos e interactuar entre la red y las demás personas.

Éste fue un parteaguas de la era digital en el campo de recursos humanos, ya que antes las publicaciones y búsqueda se hacía sólo en campo (calle), referidos o por medios de información masiva (periódico, radio y televisión). De acuerdo con Alles (2009), la globalización y el internet han sido dos de los factores que más han influido en los cambios de la época digital, por lo que desde principios de 1990 el hombre contemporáneo se ha ido

adaptando a todos los cambios que en su cotidianeidad se han modificado por los avances tecnológicos. A este respecto, Malumbres hace hincapié en la importancia que los avances tecnológicos están teniendo en el área de recursos humanos, reconociendo que:

“la revolución que las nuevas tecnologías de la información y las redes sociales están provocando en la manera de gestionar empleo y talento, está dando mucho de qué hablar. Además, puede suponer una oportunidad para mejorar la gestión del mercado laboral y una clara oportunidad del negocio” (Malumbres, 2014, p. 19).

Así como hace más de 20 años los psicólogos orientados al reclutamiento y selección tuvieron que adaptarse al cambio y comenzar a utilizar el reclutamiento en línea, ahora deberán de adaptarse y comenzar a utilizar cada vez más las diferentes redes sociales para atraer al mayor número de personas a la empresa, así como modificar sus líneas de comunicación con los candidatos y adaptar los procesos pertinentes a las nuevas tendencias y tecnologías. Como se verá a lo largo del presente trabajo, existen muchos autores que concuerdan en que la sociedad del siglo XXI ha evolucionado a tendencias tecnológicas y 6sociales basadas en los nuevos avances de internet, comunicaciones y dispositivos móviles, lo que ha generado a su vez nuevas prácticas en recursos humanos y en atracción de talento (por nombrar algunos: Grados, Malumbres, Alles, Pogorzelski, González, Antolín, Torres, Hatum, Hoare, Muniain, Schuter, y prácticamente toda la bibliografía consultada en el presente trabajo).

Los psicólogos y profesionistas de atracción de talento deberán no sólo mantenerse a la vanguardia tecnológica, sino contar con aptitudes de investigación, posicionarse como agentes del cambio y mejora para las demás personas y lograr perfiles altamente profesionales que sean atractivos y generen confianza en las personas, además de tener siempre presente que cada contacto es, además de un candidato potencial en el futuro. Por lo tanto, una de las principales claves para este tipo de reclutamiento es lograr día a día un mayor número de contactos y, a la postre, candidatos.

Para llevar a cabo todos los pasos del proceso de reclutamiento, selección, contratación y principalmente asegurar que la integración del nuevo personal se lleva a cabo habiendo tomado la mejor decisión, el psicólogo deberá contar con un amplio repertorio de

conocimientos adquiridos tanto de forma práctica como teórica. Con respecto a práctica, éstos los irá adquiriendo conforme aumente su experiencia en el área de recursos humanos y en la organización. Entre más candidatos entreviste y puestos diferentes reclute, adquirirá nuevas habilidades y conocimientos, y perfeccionará los obtenidos.

Por esta razón el objetivo del presente trabajo es describir las funciones, actividades y responsabilidades del psicólogo en las áreas de recursos humanos y atracción de talento y su papel activo en la nueva forma de reclutamiento 2.0.

Con respecto a los **objetivos específicos por capítulo:** En el capítulo 1 se aborda la psicología organizacional para dar un marco teórico que sirva como referencia a la importancia de la psicología en el reclutamiento y en las actividades que el psicólogo desempeña en recursos humanos. Se analizará de forma breve las diferentes áreas en las que la psicología organizacional tiene influencia y se dará sustento a la razón de que los psicólogos sean profesionistas indispensables en el área de recursos humanos y para toda la empresa.

El capítulo 2 se enfoca en las megatendencias sociales y tecnológicas para dar cuenta de cómo la revolución tecnológica y los cambios de la sociedad han influido directamente en las empresas, su funcionamiento, su operación, las personas que la conforman, sus procesos, su forma de reclutar y el pensamiento global, por lo que su objetivo será dar sustento a la manera cómo estas megatendencias han cambiado a la sociedad y la importancia de que los profesionistas de atracción de talento y de recursos humanos se adapten y evolucionen. De esta manera, quedará explícito que las megatendencias, los hábitos, usos y costumbres en las redes sociales están permitiendo implementar un nuevo proceso virtual para la atracción de talento y selección de personal.

En el capítulo 3 se describen las funciones del psicólogo en el área de reclutamiento y selección, así como el proceso de atracción de talento estándar, ambos con el objetivo de dar al lector una idea de la importancia que tienen las megatendencias para la empresa y el proceso el trabajo del psicólogo como profesionista calificado para llevar a cabo la realización de todas las tareas y que la empresa, a su vez, logre sus objetivos organizacionales. Asimismo, se demostrará la importancia que tiene reclutar a las personas adecuadas para cada puesto y cada empresa, de modo que la productividad de las personas sea la esperada y, de nueva cuenta, la empresa cumpla su propósito.

En el capítulo 4 se profundiza sobre el reclutamiento 2.0, iniciando con el contexto de las megatendencias y continuando con la definición de reclutamiento 2.0, su utilidad, aplicación, fortalezas, beneficios y la justificación de porqué utilizarlo en estos tiempos modernos. Se presentarán las redes sociales (Facebook, Twitter, LinkedIn y Whatsapp) y los mejores tips para utilizarlas.

Por último, el objetivo de los anexos es servir de guía práctica para los profesionales de atracción de talento que busquen utilizar las redes sociales para el reclutamiento de candidatos en diversos niveles, puestos y giros, donde se describirán algunas de las diferentes formas de explotar las siguientes redes sociales: Facebook, Twitter, LinkedIn, Google +, Instagram y YouTube. De esta forma, los psicólogos interesados en el reclutamiento 2.0 contarán con herramientas, consejos, modelos y ejemplos para poder aplicar el reclutamiento en las redes sociales más reconocidas y utilizadas en México.

La tesis se presenta, grosso modo, en cuatro capítulos:

En el capítulo 1 se describe la psicología organizacional y la manera en la que ésta se aplica en las empresas. Abordar el tema desde esta perspectiva será fundamental dado que esta rama de la psicología se enfoca en el estudio del comportamiento humano dentro de las empresas y cómo éste puede mejorar o afectar el rendimiento de la organización. Los principales objetivos de la psicología organizacional son mejorar el rendimiento y la productividad de los colaboradores (y por ende de la empresa) y potenciar el desarrollo personal y profesional en beneficio de ellos mismos y de la organización. De esta forma, el psicólogo organizacional debe de estar al tanto de las relaciones interpersonales y cómo afectan éstas la vida diaria de los colaboradores, su desempeño y los resultados de la compañía, así como la interrelación empleado-empresa.

En el capítulo 2 se aborda las megatendencias sociales y tecnológicas en las que está inmersa la sociedad actual y que afectan directamente el entorno, los hábitos y la cotidianidad de los individuos, y que invariablemente definirán la interacción de los candidatos/empleados con las empresas. Asimismo, se describirá cómo estas megatendencias definen muchos aspectos específicos de la operación de las organizaciones en un mundo globalizado y que

atraviesa por un boom tecnológico y de “talentismo humano”.⁵ De igual manera, se considerará la influencia de las megatendencias en el desarrollo y manipulación de las redes sociales y cómo éstas, a su vez, intervienen directamente en las prácticas de reclutamiento y selección, las herramientas que han desarrollado para que cada vez más gente las utilice y las ventajas y áreas de oportunidad que se han generado a través de su utilización por candidatos y reclutadores.

En el capítulo 3 se realiza una descripción sobre las actividades del psicólogo en el reclutamiento y la selección de personal, haciendo hincapié en la importancia que sus conocimientos como profesional aportan para realizar de forma adecuada, sus funciones, y por lo tanto, al éxito o fracaso del logro de sus objetivos y los del área. Asimismo, se describe un proceso genérico de atracción de talento, desde el requerimiento de nuevo personal, la utilización de diferentes fuentes de reclutamiento para la difusión de vacantes y la búsqueda activa de candidatos, hasta el contacto con éstos que pueden estar o no buscando trabajo. Este proceso podría ser diferente en algunas empresas (con más o menos subprocesos), sin embargo, se definirán los pasos que en la gran mayoría de empresas se utilizan para el reclutamiento y selección.

En el capítulo 4, se detalla la importancia del reclutamiento 2.0 para la empresa en el contexto de las megatendencias actuales; se describe el método de publicación y búsqueda de candidatos en las redes sociales, los procesos a seguir por parte de la organización para realizar reclutamiento 2.0 y se definen las principales ventajas de esta fuente de reclutamiento. Asimismo, se profundiza sobre las principales formas de “masificar” o “viralizar” las publicaciones de empleo y el “posicionamiento de marca” que deberá de generar cada reclutador. Adicional, se dan tips al lector para generar su “marca personal” como reclutador y las mejores acciones para que el reclutamiento 2.0 dé los mejores resultados.

Por último, se describen las conclusiones del trabajo.

En los anexos se ofrecen diversas screenshots mostrando diferentes publicaciones y herramientas para reclutamiento en las diferentes redes sociales.

5 Corriente de la administración de una empresa basada en el desarrollo del recurso humano, donde la organización busca tener en sus filas a los empleados más calificados en los puestos claves.

1. LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

1.1 Psicología Organizacional, definiciones y breve historia

Para comprender el marco de referencia del presente trabajo y conocer la razón por la que la psicología se encuentra inmersa (y es una de las ciencias más involucradas en recursos humanos y en atracción de talento), comenzaremos el presente trabajo revisando la psicología organizacional, que es la rama de esta disciplina que se dedica al estudio de las organizaciones, el trabajo y los trabajadores.

Para iniciar, es necesario hacer un brevísimo resumen de la psicología como ciencia. Una de las definiciones más utilizadas para la psicología es “la ciencia que estudia la conducta humana (desde la más sencilla a la más compleja)”; esto haciendo referencia principalmente con la psique, la cual se manifiesta como ideas, sentimientos, conciencia, lenguaje, etc. Araque y Rivera (2005) identifican varias formulaciones de esta disciplina:

- El hombre es un ser social y se diferencia de los demás animales porque adapta el entorno a sus necesidades.
- De esta manera, además de transformar el mundo se transforma a sí mismo.
- El ser humano cuenta con una consciencia social.
- Por lo tanto, el hombre realizará actividades colectivas que dan cuenta de su capacidad y consciencia social, su capacidad de modificar el ambiente y ser un ente social, lo que lo conduce a crear organizaciones y sociedades.

Con base en lo anterior, algunas definiciones de psicología organizacional son:

“Disciplina científica en tanto que trata de consolidar e incrementar nuestros conocimientos acerca de las personas en el trabajo y, en tal sentido, como en cualquier otra área científica, los investigadores plantean cuestiones que guían su investigación y aplican métodos para obtener respuestas plausibles”. (Rodríguez y Zarco, 2009, p. 29).

“Estudio de la organización, su proceso y sus relaciones con la gente que pertenece a ella. Esta definición nos obliga a estudiar las áreas de conflicto

potencial entre las personalidades de los empleados y las demandas de la organización sobre ellos”. (Araque y Rivera, (2005), p. 8).

“Aplicación o extensión de los hechos y principios psicológicos a los problemas concernientes al bienestar humano existentes en el contexto industrial y de los negocios”. (Blum y Naylor, 1968, citado por Rodríguez y Zarco, 2009, p. 19).

“Aplicación de los principios psicológicos, de la teoría y de la investigación en el escenario laboral”. (Conde & Landy, 2005, p. 6).

Por lo tanto, la psicología organizacional es la rama de la psicología que estudia la conducta del ser humano en las organizaciones, así como las interacciones y conflictos entre personas y empresas. Este estudio lo puede hacer desde lo micro (individuo) hasta lo macro (subgrupos, grupos, organizaciones y estructura social) aunque esta ciencia se ha desarrollado a partir de lo micro y después se llevó a lo macro; y la diferencia con la psicología es, principalmente el lugar definido que tiene, la organización. En palabras de Rodríguez y Zarco:

“la diferencia entre psicología y psicología del trabajo radica, por tanto, en el objeto de estudio; mientras que la psicología se ocupa del estudio de la de la conducta en general, la psicología del trabajo se orienta a una categoría específica de conducta, la conducta de trabajo que, en la mayoría de los casos, tiene lugar en el marco de una organización.” (Rodríguez y Zarco, 2009, p. 19).

Si la psicología organizacional estudia la conducta de las personas en el trabajo, eso significa que pudiera ser tan antigua como el mismo hombre, y propiamente inició su estudio formal a principios del siglo XX, por lo que para el propósito del presente trabajo es imposible describirla a profundidad (ya que podría abarcar un número infinito de temas entre la interacción de personas y organizaciones), de manera que se describe brevemente los inicios de esta y las áreas y procesos en los que ésta tiene injerencia, profundizando en el tema de Atracción de Talento, que es uno de los temas fundamentales de la presente tesis.

Si bien desde el siglo XIX comenzaron los estudiosos a hablar de algunos aspectos de la vida de los trabajadores en la industria, no fue hasta inicios del siguiente siglo que se iniciaron investigaciones específicas con la finalidad de conocer diversos tópicos inherentes al trabajo, la productividad, eficiencia y rentabilidad de las empresas. Los primeros esfuerzos se dieron al iniciar la primera guerra mundial, donde la necesidad de reclutamiento de un gran

número de reclutas motivó a un grupo de psicólogos a crear un test psicológico con el objetivo de identificar a personas con baja inteligencia y así excluirlos del proceso de selección y de los programas de adiestramiento. Según la población a la que se va a aplicar, se realizaron dos pruebas: “Test Army Alpha” para los reclutas que sabían leer y el “Test Army Betha” para los analfabetas.

Durante el periodo entre guerras, varias pruebas de este estilo se estandarizaron y se comenzaron a utilizar para seleccionar personal (además de la milicia) en la industria, los negocios e incluso en las escuelas, dando así inicio a los procesos de reclutamiento, selección y capacitación como hoy en día los conocemos.

Durante la segunda guerra mundial, además de las pruebas de selección se incluyeron estudios diversos sobre fatiga, mecánica, ingeniería y se buscaron formas para que a las personas les fuera más sencillo aprender y manipular las maquinas bélicas. De esta manera, psicólogos e ingenieros comenzaron a trabajar juntos en las nuevas tecnologías donde hombre-máquina debían de acoplarse a la perfección. Al terminar la guerra, esta sinergia entre ciencias continuó con el objetivo de seguir mejorando diferentes ramas de la industria, como la automotriz, consumo y producción, ya que el reciente mercado exigía cada vez más estándares de calidad y procesos más eficientes.

A partir de esos momentos, se crea como tal la psicología industrial, que a la postre se convirtió en psicología organizacional y comenzó a investigar, estudiar y crear las bases de técnicas y métodos para mejorar en todos los ámbitos de la empresa como el entono y clima laboral, productividad, liderazgo, grupos de trabajo, comunicación, eficiencia y un largo etc. En el siguiente apartado del presente capítulo se detallan las teorías de la psicología organizacional y su influencia en los avances de la industria, las mejoras que provocaron y la evolución que tuvieron de acuerdo a los diferentes enfoques que se fueron creando y modificando conforme al pensamiento contemporáneo y los avances sociales y tecnológicos.

Ahora bien, antes de continuar será necesario dar una definición de lo que es una “organización”, ya que será un término ampliamente utilizado en el presente trabajo: “grupo grande de personas comprometidas en actividades dependientes, que tienen un propósito determinado” (Guest, 1962, citado por Araque y Rivera, 2005, p. 9) y cuenta con los siguientes atributos:

- Es una entidad legal.
- Hombres y objetos reunidos con un fin común.
- Realización de tareas basadas en un método, conociendo la meta previamente.
- hombres y objetos acomodados como un modelo establecido y aceptado previamente por los participantes.

Sería imposible hablar de psicología organizacional y de organizaciones sin mencionar al trabajo como una parte indispensable del proceso. A lo largo de la historia de la humanidad, el trabajo ha sido fundamental para la vida diaria y la fundación de las diferentes sociedades que han existido, ya que a raíz de éste se han fomentado dimensiones psicológicas como el trabajo en equipo, la cooperación, la unificación de individuos y la visión por causas en común, de modo que el hombre ha transformado su entorno con base en el trabajo. Gracias al trabajo organizado y unificado, el ser humano ha logrado unión, crecimiento y desarrollo, generando sociedades cada vez más organizadas, social y tecnológicamente avanzadas. Debido a la amplia gama de descripciones que podría tener el trabajo, consideraremos las descripciones otorgadas por Rodríguez y Zarco:

“El trabajo podría definirse, pues, en una primera aproximación, como aquella obra o producto, resultante de una actividad física o intelectual sometida a ciertas constricciones de tipo legal, técnico y normativo, que modifica, a su vez, la propia naturaleza del hombre. También puede definirse el trabajo sobre la base de las necesidades económicas que a él subyacen y que están en continua expansión, lo cual supone, como es obvio, cierta dependencia económica. Por último, las distintas filosofías del trabajo han venido entendiéndolo bien como instrumento de salvación, bien como cualquier otra recompensa externa, o bien como algo intrínsecamente significativo, creador y satisfactorio en sí mismo”.
(Rodríguez y Zarco, 2009, p. 32)

Si bien el trabajo ha acompañado al hombre en su historia y diferentes edades, es un hecho que en los últimos tiempos (iniciando en la revolución industrial) ha tenido una evolución muy rápida e inédita, que se ha acelerado exponencialmente en las últimas décadas.

En los tiempos modernos, el trabajo ha dejado de ser una de las actividades preponderantes para las personas y la sociedad para ser un instrumento de cambio que le da la posibilidad de cambiar de status quo a las personas, escalando estratos sociales y logrando mejorar el estilo de vida en la misma sociedad. Rodríguez y Zarco describen una “revolución tecnoproductiva” (muy similar al termino de las megatendencias que se analizan en el siguiente capítulo) que denota tres elementos del trabajo contemporáneo: “la eliminación del trabajo como eje central o elemento definidor de la vida del individuo, el incremento incesante de instrumentos mediadores entre el individuo y la naturaleza, y la cosificación de la realidad humana en un entramado de sistemas informáticos” (Rodríguez y Zarco, 2009, p. 33).

De esta manera se ejemplifica que la nueva tecnología (junto con los cambios sociales) está provocando cambios en la forma de trabajar y en cómo las personas consideran y visualizan al trabajo hoy en día, cambiando los paradigmas del trabajador, la motivación, formas de trabajo, horarios, sitios fijos para trabajar e incluso la forma de retroalimentar, premiar y gratificar a los colaboradores. Para ello, la psicología organizacional, y los profesionales inmersos en ella, han debido adaptarse constantemente a los cambios, modernizándose y actualizándose en estudios, conocimientos y tecnologías, temas que se tocarán a lo largo del presente trabajo.

1.2 Teorías de la psicología organizacional

Al igual que las diferentes vertientes y teorías de la psicología, donde cada una de ellas define el objeto de estudio y el método para estudiarlo, la psicología organizacional cuenta con múltiples y variadas teorías que difieren en cuanto a lo que habrá que estudiarse, por lo que pensar en una única teoría general de psicología organizacional sería imposible. Sin embargo, los profesionales e investigadores de ésta área ha logrado contar con múltiples marcos teóricos que han funcionado de una u otra forma en diferentes escenarios, lo que ha permitido una mejor comprensión de las relaciones empleado-organización. De acuerdo con la evolución de la sociedad y la tecnología, las teorías han ido cambiando, se han modificado y adaptado a las nuevas generaciones e incluso han sustituido el objeto de estudio según se hayan realizado avances y nuevos paradigmas. A continuación se lleva a cabo un breve repaso de las teorías más conocidas y con mayor auge en la materia.

1.2.1 Teoría clásica

En la psicología organizacional existen varios enfoques de esta teoría, sin embargo todas se enfocan en tres aspectos principales (Araque & Rivera, 2005):

- Búsqueda de eficiencia
- Búsqueda de principios generales
- Búsqueda de una estructura perfecta de la organización.

A continuación se detalla cada uno de los puntos, con base a las observaciones de Araque y Rivera (2005), así como de Urdaneta (2005).

Búsqueda de la eficiencia

Frederick Taylor fue uno de los primeros investigadores en involucrarse en temas de eficiencia y productividad, quien basó su teoría en que la productividad estaba ampliamente relacionada con el pago de incentivos (recompensas salariales). Taylor logró incrementos significativos en poco tiempo en varias industrias; sin embargo, este resultado estaba directamente relacionado con el giro de la empresa: funcionaba realmente bien en aquellas donde el trabajo era rutinario, repetitivo y constaba de actividades físicas de producción.

Esta visión se enfoca en que el hombre debía asemejarse a una máquina, por lo que debía de tener estandarizadas todas sus funciones (cada tarea debía de hacerse de una forma estandarizada, siempre de la misma manera y con los mismos resultados). De esta forma, la productividad y eficiencia se podía medir cualitativa y cuantitativamente. El problema de esta estrategia es que difícilmente se podía aplicar a tareas complejas como resolución de problemas, toma de decisiones, etc.

Búsqueda de principios generales

Los principios más comunes se ejemplifican en el siguiente cuadro.

Cuadro 1

Principio	Explicación
1. Especialización	Cada actividad de una organización debe especializarse; es decir, definirse rígidamente y limitarse en objetivos.
2. Extensión de control	Hay un límite en el número de personas que un individuo puede dirigir y controlar.
3. Cadena de mando	Las posiciones sucesivamente más altas en la jerarquía de una organización son revestidas de poder progresivamente más grande.
4. Unidad de dirección	La gente que controla, dirige a sus propios subordinados, sin intervención de personas de otras unidades.
5. Autoridad	La persona con mando es investida de poder de alguna manera; por ejemplo, por influencia exterior o debido al poder de la propia posición

Cuadro 1. Representa los principios generales más comunes en las organizaciones.

Fuente: Araque y Rivera (2005).

En la teoría clásica, uno de los puntos fundamentales es el de autoridad, ya que uno de sus postulados es que la autoridad es el método principal para controlar y dirigir el trabajo de las demás personas. Sin embargo, según los autores del cuadro 1, “la búsqueda de principios generales es extremadamente confusa porque estos principios muy rara vez se generalizan [...] para todo ejemplo que apoya algún llamado principio de la organización, parece haber otro que lo refuta” (Araque y Rivera, 2005, p 21).

Búsqueda de una estructura perfecta de organización

Lo que se pretende en esta búsqueda es tener un tipo de organización formal. No basta con tener principios para obtener la máxima eficiencia, sino que además deberá de existir una organización y procesos 100% definidos. La teoría clásica de la organización considera a la “burocracia” como la mejor forma de organización, ya que con ella se podría alcanzar el mayor grado de eficiencia. Este postulado tiene dos ideas principales: Impersonalidad y disciplina. Estos dos factores indican que el poder para dirigir cualquier acción o proceso es inherente al puesto de trabajo, no a la persona que lo ocupa, así como existen procesos bien definidos, reglas y métodos que deben respetarse y aplicarse de modo preciso y ordenado.

Esta teoría cuenta con una visión centralizada, estructurada y con muchos límites. Basa sus postulaciones en el control, autoridad, responsabilidad, y búsqueda y castigo del error; además de la asignación de trabajo por partes suponiendo que cada quien conoce y sabe lo que tiene que hacer. La teoría clásica presupone que la estructura de la organización es estandarizada y estática, de modo que los empleados son intercambiables, ya que es el puesto el que tiene la asignación del trabajo y responsabilidad, no la persona. Justamente por estas postulaciones es que la teoría clásica ha recibido duras críticas, principalmente en tiempos dinámicos donde los paradigmas de la mano de obra han cambiado, las personas se han vuelto dinámicas y gran parte de los trabajos no cuentan con actividades operativas y rutinarias (por lo que algunos estudiosos la consideran como obsoleta). Con todo, esta visión ha sido de gran ayuda para la industria operativa a la que ha ayudado a incrementar significativamente su producción.

Uno de los principales críticos de esta teoría es McGregor, (1960, en Araque y Rivera 2005) expone que esta teoría cuenta con los siguientes errores en sus supuestos:

- Los seres humanos son malignos por naturaleza.
- A las personas no les gusta trabajar, le es desagradable el trabajo y lo evitará si le es posible. Por lo tanto, deben de ser controlados, dirigidos y amenazados para que trabajen y logren los objetivos.
- El colaborador debe ser dirigido y no desea más responsabilidad. Está en su zona de confort y buscará siempre su seguridad.

- La autoridad es el único medio para el control y la consecución de los objetivos.
- McGregor señala que ésta sólo es efectiva cuando se amenaza o finaliza en castigo.

Otra de las críticas más serías que recibió la teoría clásica, es que propone a las personas como un ser inerte que sólo debe de realizar la tarea asignada sin considerar todo lo inherente al mismo ser humano, como pensamientos y emociones.

Sin embargo, y a pesar de las críticas y futuras propuestas que han surgido, es de reconocer que gracias a estos primeros paradigmas que la teoría clásica propuso, es que se dieron grandes avances en la industria y se logró incrementar la producción y productividad en bien de la sociedad, creando diversos métodos y procedimientos, por ejemplo, la producción en cadena. En contra parte, podemos considerar que el error de este tipo de producción es que el ser humano termina convirtiéndose en una pieza más de una maquinaria hasta el punto de “deshumanizarlo”, así como lo describió Linhart (1979).

1.2.2 Teorías modernas

Como se ha comentado anteriormente, existen diversas críticas y modificaciones a la teoría clásica de psicología organizacional, donde los autores cambian el objeto de estudio, las premisas o los métodos, sin embargo, existen dos principales exponentes de las nuevas teorías, por lo que serán los que se describen en el presente trabajo: Chips Argyris y Rensis Likert.

Teoría de Argyris

Este autor comienza su teoría considerando la evolución interna del ser humano, tomando en cuenta los cambios que se generan en su desarrollo de infante a adulto, como intereses, autonomía, actividad, roles en la sociedad, comportamientos, perspectiva, conocimientos, etc. El estudio que realiza al respecto de la organización, es considerando el conocimiento de cada uno (persona y organización) y posteriormente analiza las interrelaciones e interacciones entre ellos. Las principales premisas de su propuesta se podrían resumir:

- Las organizaciones piden a los colaboradores actuar de forma dependiente y sumisa, lo que provoca múltiples problemas al limitar sus capacidades.

- El grado de dependencia es mayor entre los trabajadores de la base de la cadena de mando, es decir, entre más operativo es el trabajador, mas sumiso y subordinado deberá de ser.
- Las personas prefieren ser independientes, proactivas y propositivas, por lo que la subordinación genera malestar y frustración, lo que deriva en conflicto entre personas y entre personas y organización.
- Los colaboradores encontrarán diversas estrategias para adaptarse a la frustración generada a través de las siguientes actividades (o la combinación de estas):
 - ✓ Abandono del trabajo
 - ✓ Búsqueda de desarrollo (crecimiento orgánico)
 - ✓ Personalidad defensiva
 - ✓ Apatía e indiferencia hacía el trabajo y la organización
 - ✓ Formar grupos informales que agraven las dos conductas anteriores
 - ✓ Formalizar éstos grupos para crear sindicatos
 - ✓ Dejar de ser creativos ni buscar desarrollo, persiguiendo sólo bonos económicos.
- Por su parte, los directivos de la organización se opondrán a las actividades arriba descritas aumentando controles, castigos y la rigidez de la organización.

De acuerdo a estas premisas, es claro que Argyris basa su modelo principalmente en la frustración que los trabajadores pueden desarrollar a través de su relación con la organización y por las limitaciones y exigencias que ésta le imponga. Si la organización no identifica y cambia sus paradigmas, entrará a una dinámica negativa donde los trabajadores utilizarán los medios de adaptación negativos arriba descritos y a su vez la organización incrementará su rigidez, lo que sólo logrará perjudicar la relación.

Teoría de Likert

Likert basa su teoría en que la motivación de las personas es la clave para la productividad y eficiencia en la organización. Pone especial interés en lo que las personas

buscan en su trabajo, en la comunicación (entre individuos, grupos y organización) y en los medios de organización. De esta forma, los colaboradores responden positivamente a trabajos, jefes y entornos que les brindan apoyo, dan oportunidad de crecer, actuar y proponer y de esta manera la persona logra un sentimiento de importancia, capacidad y valor profesional. La fórmula general de Likert para aplicar su teoría se puede resumir de la siguiente manera:

“La estructura organizativa y su modo de funcionamiento debe dar la probabilidad máxima de que en todas las interacciones, cada uno de los individuos involucrados verán las interacciones a la luz de sus antecedentes, experiencia y expectativas, como protectoras y como contribuciones a sus sentimientos de valor personal”. (Araque y Rivera, 2005, p. 32).

Con base a esa fórmula, Likert basa su teoría en grupos de trabajo que interactúan de forma bidireccional, es decir, los colaboradores pueden influir en diferentes grupos jerárquicos. Este autor utiliza el modelo de “unir eslabones” para representar su teoría, lo que significa que cada individuo pertenece a su grupo pero también puede influir hacia arriba de la organización. A esto el autor lo denominó “sistema de interacción”, que cuenta con las siguientes características:

- **Estructura:** Los individuos pueden pertenecer a dos grupos (eslabones).
- **Atmósfera:** Ambiente laboral de seguridad, donde se fomente el respeto y el desarrollo de habilidades.
- **Personal:** Las personas deben de contar con las habilidades necesarias para desempeñar su puesto, además de habilidades y destrezas interpersonales para comunicarse con sus compañeros y generar equipos de trabajo.
- **Establecimiento de relaciones:** Los colaboradores deben de conocer a los integrantes de los demás grupos, de modo que se genere comunicación efectiva e influencia entre grupos.
- **Medidas:** La comunicación del estado interno y funcionamiento de la organización debe de hacerse llegar a todos los colaboradores y siempre estar disponible.

Por lo tanto, Likert apuesta por una organización basada en ambientes de confianza y respeto, un alto nivel de comunicación efectiva y relaciones interpersonales protectoras.

Además de la comunicación entre departamentos, hace énfasis en que debe de existir una comunicación integral entre la organización de modo que todos los colaboradores conozcan lo que está sucediendo en ella y la toma de decisiones sea la más acertada. De existir estos factores en la organización, Likert señala que se lograría: comunicación total y abierta entre toda la empresa, generando confianza entre sus integrantes, por lo que podría generarse una dinámica de influencia en todos los niveles de la compañía, facilitando la toma de decisiones y descentralización. Además, se fomentaría que todos los colaboradores se involucrarán de forma personal en temas de la organización, lo que se convertiría en niveles altos de motivación. De esta manera, los objetivos de la empresa y de las personas estarían designados por los mismos trabajadores, generando mayor compromiso para su consecución.

Con estas últimas dos teorías modernas, queda claro que el ser humano ya no es malo ni rehúye del trabajo, sino por el contrario, busca ser dinámico y proactivo, con deseos de superación y, de obtener el estímulo adecuado, con altos niveles de motivación. El hombre ya no es un engrane más de la maquinaria de la organización, sino una parte importante y decisiva para el desarrollo de la empresa y de él mismo.

Como se ha visto, y al igual que en las demás ramas de la psicología, existen muchas teorías con diferentes enfoques y objetos de estudio, y por supuesto que hay aún más empresas, organizaciones e industrias con diferentes giros, tamaños y poblaciones. Quizás no haya nunca una teoría general unificada que sea útil para todas las empresas, sin embargo si podrán encontrarse postulados similares entre algunas de las teorías y podrán irse adaptando según las necesidades y especificaciones de cada empresa, ese será uno de los primeros retos del psicólogo organizacional.

Otro reto aún mayor, será modificar a la organización y a las personas que trabajan en ella, considerando la época del momento (tecnológica y socialmente) y de la misma manera buscar los medios y herramientas para que los colaboradores se adapten a la cultura de la empresa. Estos cambios y esta adaptación deberá de ser con resultados a largo plazo, generando cambios positivos y evitando efectos destructivos o negativos para alguna de las partes. Es verdad que difícilmente lograría solucionar todos los problemas ya que no existen principios generales para todos los casos en todas las empresas; sin embargo, si se cuenta con

algunas observaciones hechas por Leavit (1958, en Araque y Rivera, 2005) para dirigir las acciones del psicólogo:

- Cambiar la estructura de la empresa de forma que genere el menor número de conflictos.
- Reclutamiento y selección de personal con el perfil adecuado para realizar las funciones del puesto a cubrir, además de contar con las capacidades para manejar y adaptarse a las exigencias de la empresa. A la par, contar con procesos de evaluación y movilidad interna para transferir a colaboradores a otras áreas donde podrían explotar más su potencial.
- Incidir en el clima organizacional, buscando disminuir los conflictos. Incidir en la descentralización de la empresa, analizar y aminorar los reglamentos (mayor libertad de actuar) y disminuir el deseo de competencia.
- Simplificar la organización automatizando procesos y trabajo, de modo que se disminuya la toma de decisiones y trabajo rutinario.

Aun cuando estas propuestas se realizaron hace más de medio siglo, son un buen indicador de lo que el psicólogo organizacional debe de buscar aún en la época contemporánea, con las nuevas tecnologías y tendencias sociales que buscan mayor flexibilidad en las empresas. En los siguientes apartados, se analizan las principales áreas donde la psicología organizacional está inmersa en las empresas, sus actividades, responsabilidades y retos en esta nueva era digital.

1.3 La gestión de Talento

Como se analizó en el apartado anterior, las nuevas tendencias de las organizaciones son voltear a mirar a los colaboradores, al talento humano que las conforman y desarrollarlo, motivarlo, obtener lo mejor de las personas y lograr con ello la sustentabilidad y crecimiento de la empresa. Ha terminado la época de enfocarse exclusivamente en la rentabilidad, los resultados, el crecimiento exponencial de las empresas y lograr fusiones buscando crecimiento y dividendos mejores. En esta época lo importante es el talento, las personas y las relaciones que éstas tienen entre sí y con las empresas, por lo que ahora las instituciones luchan y compiten por tener y retener a las personas más talentosas y colocarlas en puestos clave de

forma que logren hacer la diferencia contra la competencia. A este respecto, Hoare & Leigh mencionan:

“Actualmente, lo que importa no es el tamaño: es la capacidad de resolver problemas, de ser creativo e innovador para generar una cultura de mejoramiento continuo. Así pues, ahora lo importante en la dirección de una empresa exitosa consiste en volver la vista hacia quienes puedan ayudarnos a incorporar esa cultura. El ritmo es inexorable; muchas organizaciones astutas empiezan a transformarse diligentemente en el lugar donde el aprendizaje -no el tamaño- representa su esencia y donde la comunicación, junto con la colaboración, aporta nuevas soluciones a los clientes. [...] poco a poco se advierte la función del talento”. (Hoare & Leigh, 2014, p. 18).

La administración del talento, la cultura basada en él y el cambio deben de iniciarse y realizarse en los niveles más altos de la organización (como se verá en el apartado de cultura organizacional), ya que son los altos ejecutivos quienes deben de transmitir el deseo y necesidad de la empresa por desarrollar y aprovechar al talento para beneficio de la empresa. De esta manera, todo ejecutivo, gerente y supervisor se convierten en administradores naturales del talento de sus equipos, por tanto, la organización que deseé operar bajo el enfoque de la administración del talento (que por supuesto basa sus premisas en las nuevas teorías de psicología organizacional) requiere a todas las áreas enfocadas a gestionar, motivar y desarrollar el talento humano, iniciando por la junta directiva. En palabras de Hatum “el talento se ha convertido en una cuestión organizacional que concierne a la alta dirección, a los gerentes de línea, y al área de recursos humanos por igual. Todos están involucrados en la gestión de talento”. (Hatun, 2011, p. 18). Es probable que la inversión inicial tanto económica como de tiempo y esfuerzo humano sea alta (reclutamiento, capacitación, evaluación, gestión, enfoque de liderazgo, etc.), sin embargo, los beneficios a corto, mediano y largo plazo compensarán por mucho todo el esfuerzo: mayor productividad, aumento en la confianza, capacidad y competencias de los colaboradores, mucho mayor compromiso de los trabajadores, trabajo en equipo de toda la compañía, etc. En concordancia, Hoare & Leigh (2014) mencionan tres objetivos de implementar la gestión de talento, donde quedan implícitos los beneficios de hacerlo:

- Constituye el medio de alcanzar altos niveles de desempeño.
- Proporciona a las compañías una ventaja competitiva difícil de emular.
- Les permite adaptarse fácilmente, sobre todo en épocas de turbulencia.

En este sentido, el discurso de los últimos años se inclina a pensar que el talento es escaso y difícil de conseguir y retener (lo que en realidad es muy cierto), por lo que la empresa y los ejecutivos que quieren instaurar una gestión de talento efectivo deberán de considerar que el talento podría ser difícil de conseguir, sin embargo, prácticamente toda persona puede convertirse en un talento de alto valor si se le motiva y capacita de la forma correcta, basado en sus habilidades iniciales y colocándolo en el puesto más idóneo. Adicional, los retos que se le impongan deberán de estar a la altura del colaborador, de forma que se evite estacionarse en su zona de confort, pero tampoco que sean tan complicados que sean inalcanzables y desmotiven a la persona. En este punto es necesario tener siempre claro el objetivo de la gestión del talento: administrar y desarrollar el talento de los colaboradores y dirigirlo e integrarlo hacia las metas y objetivos institucionales. Es por esta razón que la administración de talento, comunicación interna, reclutamiento y selección, capacitación y cultura organizacional deben de estar en todo momento en sintonía (como se verá en los siguientes apartados) para generar la sinergia necesaria y lograr los objetivos.

Para definir la gestión de talento Hoare & Leigh (2014) comentan que se puede comenzar por lo que no es “gestión de talento”, y mencionan que no son nóminas, relaciones laborales ni las demás funciones básicas de recursos humanos. Asimismo, iniciaremos con la definición de “Administración de recursos humanos” propuesta por Dessler (2010) para comparar las definiciones, de forma que quede claro que la gestión de talento incluye las actividades de la administración de recursos humanos:

“La administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización.” (Dessler, 2010, p. 2).

De esta manera, se observa que la administración de recursos humanos es un paso anterior a lograr una gestión de talento, de forma que ésta última integra a la administración de

RRHH (por lo tanto, para el presente trabajo se decidió considerar la gestión de talento como la mejor opción para las empresas actuales), como se observa en las siguientes definiciones: “lo que una organización hace para reclutar, retener y desarrollar el talento, para aprovecharlo en el futuro, está vinculada estrechamente con la estrategia, con la cultura organizacional y el manejo del cambio” (Hoare & Leigh, 2014, p. 27). Otra definición muy parecida es hecha por Hatum, quien describe a la gestión del talento como “una actividad estratégica alineada con la estrategia de negocios de la empresa, cuyo objetivo es atraer, desarrollar y retener empleados talentosos en los diversos niveles de la organización”. (Hatum, 2011, p. 35). Por su parte, Malumbres menciona que la gestión de talento refiere a

“la necesidad que tienen las empresas de identificar, capturar y sacar el máximo rendimiento a las capacidades de las personas [...] ser lo más lo más eficaces posibles identificando las capacidades que necesita el negocio en cada momento, estén dentro (búsqueda y movilidad interna) o fuera (búsqueda y selección externa) y consiguiendo que se comprometan con el puesto o proyecto concreto, para que realmente las capacidades se conviertan en Talento”. (Malumbres, 2014, p. 25).

Al considerar a la gestión del talento como fundamental y estratégica, estas definiciones se refieren no sólo a pensar en el talento de una o algunas personas clave en la organización, sino emprender acciones que se encaminen a desarrollar el talento de todos los integrantes de la empresa, de modo que los beneficios se generalicen a todas las personas y áreas. En palabras de Hatum: “en lugar de preguntarse cómo el talento de una persona puede servir a la empresa, la gestión del talento se pregunta cómo se puede ajustar la estructura de una organización para atraer, desarrollar y retener personas talentosas”. (Hatum, 2011, p. 35). Este autor, al igual que Hoare & Leigh (en las citas mencionadas líneas atrás), opina que las empresas que logren tener una administración del talento bien implementada, lograrán ventajas competitivas difíciles de imitar, su personal será más eficiente y con gran sentido de pertenencia y lealtad hacia la organización.

La gestión de talento se considera como un proceso a nivel macro de la organización, sin embargo instaurarlo en toda la empresa desde un principio podría ser complicado o presentaría múltiples obstáculos, por lo que se puede comenzar por áreas, personal clave o

directivos. Sin embargo, no hay que olvidar que los mejores rendimientos de esta gestión es si se lleva a cabo con todos los integrantes de la organización, de modo que sería un error limitante considerar sólo a los altos ejecutivos o al personal clave. En concordancia, Dessler (2010) opina que todos los gerentes de una empresa son administradores de talento, ya que en menor o mayor medida todos son encargados de guiar, motivar, enseñar y conseguir la productividad de su área, e incluso en muchas empresas también son responsables de seleccionar y capacitar a sus subalternos, por lo que todos los mandos medios, gerenciales y directivos son, de alguna manera, administradores de recursos humanos, y por lo tanto, pueden convertirse en gestores del talento.

Como se observa en las definiciones de gestión de talento dadas por Urdaneta, Hatum y Hoare & Leigh; ésta inicia con una adecuada atracción y selección de talento, de modo que será fácil imaginar la importancia del proceso y del área de reclutamiento y selección para cualquier empresa (este postulado se estará revisando a lo largo de la presente tesis). Posteriormente, las estrategias de retención, evaluación y desarrollo de talento estarán a cargo de todas las áreas y directivos, ya que si se considera que sólo el área de recursos humanos debe involucrarse en esa tarea, la implementación estará destinada al fracaso. Como se mencionó anteriormente, la gestión de talento deberá de iniciar con el Director General y los altos ejecutivos, quienes deben de impulsarla e incluso tener una agenda de talento que los involucre mes con mes a esta estrategia (Hatun, 2011). Por supuesto, no se trata de demeritar el trabajo de recursos humanos, quien tendrá de igual forma un papel primordial en toda la gestión.

Por lo tanto, de acuerdo a lo expuesto en los últimos dos apartados del presente trabajo, la gestión de talento se vuelve un proceso indispensable para la empresa, sus políticas y sus áreas, quienes deberán de involucrarse plenamente para evolucionar en todos los ámbitos.

Un punto más a considerar en estos tiempos son los cambios en los paradigmas de contratación entre empresas e individuos, donde la permanencia de los trabajadores cada día es menor y muchas empresas consideran a sus colaboradores como mercancía desechable. En tiempos anteriores, las personas consideraban que una empresa debería y podría ofrecer un trabajo para toda la vida (mientras se dieran óptimos resultados) y le fuera leal a la empresa. Sin embargo, en tiempos modernos este contrato implícito no funciona más, ya que las

empresas han demostrado no poder ofrecer trabajos estables, mientras que los colaboradores cada vez buscan mayor movilidad. Collard, Waterman & Waterman (2002) opinan que lo importante es desarrollar la “empleabilidad” de los colaboradores, es decir, que organización y trabajador logren aumentar la sinergia y productividad generando aprendizaje, resultados y movilidad, de forma que las personas puedan encontrar trabajo cuando y donde lo necesiten, ser útiles a la empresa y emprender la búsqueda de nuevos retos.

Evidentemente esta nueva ideología ha generado mayor rotación y menos sentimiento de lealtad y compromiso. En palabras de los autores mencionados:

“Este planteamiento exige un cambio radical en actitudes y valores. Para empezar, la definición tradicional de lealtad debe de desaparecer. Las empresas no pueden seguir pensando que los empleados valiosos que se van las estén traicionando. Ni tampoco los empleados pueden considerarse traicionados cuando una compañía no necesite más sus habilidades. Por otra parte, los empleados deben sentirse valorados, dignos de confianza y miembros respetados de la comunidad mientras permanezcan en ella”. (Collard, Waterman & Waterman, 2002, p. 12).

¿Esto significa que las personas tenderán a cambiar continuamente de trabajo y será bien visto y normal? Definitivamente no. Lo que significará, a la postre, es que los profesionistas estarán en las empresas el tiempo que sea necesario, que aporten al crecimiento y sustentabilidad de éstas y mientras continúen aprendiendo, innovando y produciendo. Una vez que este ciclo se ha agotado, podrán buscar nuevos retos en otras compañías. Por lo tanto, se debe de realizar una gestión de talento y retención del mismo, siempre que las personas estén aportando su talento a la compañía y considerando que no se le podrá retener por siempre, por lo que a cada colaborador clave se le podrá retener un tiempo determinado y con mecanismos específicos a cada uno. En opinión de Capelli, “una vez que sepa qué empleados necesita retener y por cuanto tiempo, puede usar varios mecanismos para animarlos a quedarse”. (Capelli, 2002, p. 40). El mismo autor menciona que una de las estrategias que pueden conjugarse y dar excelentes resultados es enfocarse a la atracción de talento más que a la retención, de modo que cuando el colaborador cumpla su ciclo natural en la empresa, se pueda sustituir con nuevos talentos y así continuar a la vanguardia con nuevas fuerzas.

1.4 Reclutamiento, selección y evaluación de desempeño

El área de reclutamiento y selección tiene prácticamente el mismo tiempo de existir que la psicología organizacional, ya que como se revisó a inicios del presente capítulo, una de las primeras aportaciones de la psicología al campo del trabajo fueron las evaluaciones psicométricas para la selección de personal (después de haber sido utilizadas para la selección de reclutas en la primera y segunda guerra mundial). Asimismo, es considerada una de las áreas más importantes y estratégicas de cualquier organización, ya que es la que se encarga de atraer, evaluar y seleccionar al talento e integrarlo a la empresa, es decir, es el filtro que decide qué personas ingresan o no a la compañía. Analizando este punto, es fácil comprender su importancia:

- Es el encargado de buscar a las personas más afines a la organización en todo el mercado laboral.
- Atrae (interesa y vende beneficios) a los candidatos potenciales a pertenecer a la institución.
- Evalúa en varias dimensiones a los candidatos (conocimientos, habilidades, competencias, psicometría, capacidades, aptitudes y habilidades técnicas para el puesto específico).
- Con base en la evaluación realizada, decide si el candidato es un empleado potencial.
- Integra a las personas a la organización.
- En algunas empresas, es el encargado de evaluar al personal interno.

Es decir, no sólo es la puerta que evita que personas no aptas (e incluso inconvenientes) ingresen a la empresa (a nadie le gustaría que personas deshonestas o malignas entraran a su casa) sino que además se encarga de que aquellos que ingresan sean los más afines a los valores y visión de la empresa. En palabras de Urdaneta, describe el proceso de atracción de talento:

“A partir de la elaboración del análisis ocupacional, el diseño de los manuales de funciones y de requisitos, del perfil del cargo, y de los perfiles de competencias, se elaboran pruebas objetivas y diseños o plataformas a través de los cuales se verificarán la correspondencia entre los requisitos de éste y los

que acredita el candidato al empleo. Se miden así aptitudes, conocimientos generales y específicos del aspirante y se comparan con los exigidos por el cargo (perfil del cargo), así como aquellos rasgos y conductas que pueden predecir el éxito de un candidato en un puesto determinado”. (Urdaneta, 2005, p. 42).

Esta evaluación de candidatos que menciona Urdaneta se realiza con diferentes herramientas como son: Entrevista (diversos tipos), psicometría, evaluación técnica, roll playing, assesment center, investigación sociolaboral e investigación de historial de seguro social; y todos éstos pueden ser parte del proceso de reclutamiento y selección (dependiendo de la empresa). Además de la función explícita de reclutamiento y selección (atraer y evaluar candidatos), el objetivo de esta área será buscar al mejor talento “para la empresa y para el puesto”, es decir, no se trata de encontrar a la persona más capacitada o con más experiencia, sino también evaluar si la integración de la persona a la empresa y al puesto ofertado en verdad será de la mejor manera y se adaptará a la cultura, gestión de talento, forma de trabajo e incluso a los jefes inmediatos del puesto. Este postulado será uno de los principales que se estén revisando en el presente trabajo. En este sentido, Hatum menciona del proceso de atracción de talento “identificar a un candidato capacitado no es suficiente. La empresa también tiene que considerar otros factores como qué tipo de talento se necesita para un puesto o qué capacidades organizacionales le gustaría que el puesto desarrollara”. (Hatun, 2011, p. 67).

Dentro de esta área, podemos dividir en dos fases principales el proceso (que dan nombre al área): Una es reclutamiento y la otra es selección.

1.4.1 Reclutamiento

Hace referencia a todo el proceso que involucra la difusión de la vacante tanto interna como externamente. La primera forma es difundir el puesto dentro de la misma empresa, ya sea para generar crecimiento o movimiento orgánico o para que el mismo personal de la empresa refiera a algún conocido para que concurse por el puesto. Las opciones para lograr la difusión de la vacante de forma interna son:

- Anuncios internos
- Memorandums

- Informar directamente a los colaboradores.
- Cuando el área solicitante cuenta con candidato interno:
- Sindicato. En las empresas con sindicato obrero, es una de las principales fuentes de reclutamiento.
- Cartera interna de candidatos que asistieron a otros procesos de reclutamiento pasados.

Es importante considerar que en caso de que se realice algún movimiento interno en la organización, la vacante actual se cubriría pero dejaría una plaza descubierta, de modo que se seguiría teniendo una posición vacante.

La segunda opción es difundir la vacante fuera de la empresa. Para realizarlo se tienen muchos medios de reclutamiento, y el reclutador deberá seleccionar los más adecuados de acuerdo al nivel de puesto, sus funciones, responsabilidades, número de vacantes y por supuesto, el presupuesto y medios contratados por la empresa. Las principales fuentes de reclutamiento externo son⁶:

- Portales en internet
- Sitio Web propio
- Redes sociales
- Reclutamiento en campo
- Lonas, carteles y anuncios afuera de la empresa
- Medios de difusión masiva: televisión y radio
- Periódicos y publicaciones impresas de circulación nacional o estatal
- Juntas de intercambio
- Ferias de empleo
- Bolsas de trabajo gubernamentales y SNE
- Asociaciones de profesionales
- Hunting

6 Todas las fuentes se desarrollarán con mayor profundidad en el punto 3.2.3 del presente trabajo.

- Piratería
- Bolsas de empleo en escuelas e instituciones educativas
- Fundaciones y ONG's

Una vez que se ha realizado la difusión de la vacante, se comenzará a recibir postulaciones y currícula de la gente interesada en el puesto, por lo que el siguiente paso es el estudio de los Curriculum Vitae (CV) de los candidatos, donde el reclutador deberá de analizar si se cubre con el perfil necesario. De ser así, se continuará con el proceso de selección o de evaluación interna (en caso de ser candidato interno) y en caso negativo se descartará al candidato.

1.4.2 Selección

La segunda parte del proceso es referente a la evaluación de los candidatos pre-filtrados en la etapa anterior, es decir, de las personas que cubren en cierta medida el perfil solicitado. En esta etapa es donde recae el mayor peso del área y su importancia radica en la decisión de contratar o no a las personas. Una mala selección puede traer consecuencias de alto impacto para toda la empresa, así como una contratación de calidad podría potencializar los resultados del área contratante e incluso de la empresa. En este sentido, el psicólogo organizacional siempre debe de tener en mente que su trabajo es estratégico y de alto impacto para la organización, ya que de sus decisiones puede depender el cumplimiento de objetivos organizacionales, el crecimiento de la empresa o hasta la quiebra de la misma. Esto no significa que todas las contrataciones sean críticas, ya que existirán muchas personas que pasarán desapercibidas en la organización (sin aportes o daños significativos) pero habrá otras que marcarán a la empresa, positiva o negativamente.

La fase de selección se integrará de diferentes filtros dependiendo la empresa y lo robusto de sus procesos. Los pasos y filtros más comunes son:

- **Entrevista de selección:** Filtro, telefónica, profunda, por competencias, panel, a distancia y con cliente(s) interno(s).
- **Assesment center:** Técnica especializada para observar las aptitudes y habilidades de los candidatos en un ambiente determinado.

- **Pruebas psicométricas:** Pruebas psicológicas estandarizadas aplicadas a la industria. Existen diversos tipos según lo que se pretende medir y el tipo de población a la que se quiere aplicar.
- **Pruebas técnicas:** Son aquellas donde se mide el conocimiento o capacidades del candidato con respecto a lo que necesitará para desempeñar el puesto. Por ejemplo, una prueba de matemáticas para personal de ventas o de cobranza o una prueba de redacción y estilo para alguien de comunicación externa.
- **Dinámicas de selección:** Rol-playing (Real o ficticio), en grupo, integración, liderazgo, etc.
- **Referencias laborales e investigación sociolaboral:** La primera realizada por el mismo profesionista de recursos humanos, mientras que la segunda (comúnmente llamado “estudio socioeconómico”) es efectuado por una empresa ajena al proceso de selección.

Por supuesto, podrían existir más o diferentes filtros dependiendo de cada empresa, por lo que los puntos arriba mencionados son sólo los ejemplos más utilizados en México.

Con base en estos filtros es que el psicólogo organizacional deberá de tomar la decisión de contratar o no al candidato, integrar su expediente y pasar al proceso de contratación e integración del nuevo personal.

Con respecto a la definición de reclutamiento y selección, Urdaneta señala:

“Es un proceso orientado a satisfacer las necesidades de una entidad en un puesto de trabajo vacante y de un candidato con motivaciones e intereses por ocuparlo. [...] Para tal fin, es necesario obtener información tanto del aspirante al cargo como de la vacante que se va a ocupar, para así establecer si el candidato se ajusta al perfil del cargo y cumple los requisitos del mismo”.
(Urdaneta, 2005, p. 265)

Por lo tanto, podemos definir a reclutamiento y selección como el proceso para integrar a las personas más adecuadas al perfil solicitado por el cliente interno que tiene la necesidad de nuevo personal. El psicólogo de atracción de talento deberá asegurarse de reclutar y

seleccionar al mejor perfil con la ayuda de diversos filtros, formatos y estrategias debidamente definidas.

1.4.3 Evaluación Interna

La evaluación interna es el proceso donde se analizarán y medirán los conocimientos, habilidades y competencias de una persona que está trabajando en la empresa, es decir, ya es un colaborador (candidato interno). Esta evaluación puede tener diferentes objetivos:

- Saber si cuenta con el perfil para un puesto de mayor jerarquía o movimiento lateral.
- Conocer el nivel que tiene el colaborador y así desarrollar un plan de capacitación de acuerdo a sus fortalezas y áreas de oportunidad.
- Conocer y analizar el rendimiento y estatus de un área o en la organización completa, con el fin de planear mejoras o realizar una reingeniería en el área y/o en los procesos. También se puede realizar pensando en un plan de desarrollo para toda la empresa (DO).
- Realizar una retroalimentación posterior a la evaluación.

De esta forma, el psicólogo dedicado a reclutamiento y selección podrá tener la responsabilidad de evaluar al talento interno con diferentes finalidades. Esto dependerá de la empresa y sus procesos, ya que dicha evaluación podría ser también efectuada por las áreas de capacitación o Desarrollo Organizacional dependiendo de la estructura de las áreas, los profesionales que la conforman y de los procesos de la empresa. Incluso hay organizaciones que cuentan con un área especializada de evaluación interna.

No se profundizará más en el tema de reclutamiento, selección y evaluación interna debido a que en el capítulo tres se desarrollará el proceso de selección con mayor detalle, ya que éste es uno de los objetivos de la presente tesis.

1.5 Capacitación

La capacitación está ligada directamente con el reclutamiento y selección de personal, ya que no sólo es el siguiente proceso de inducción de personal a la organización, sino que además ésta debe de considerar el tipo de población que se ingresará a la empresa para crear los planes de capacitación (aptitudes, capacidades, habilidades de aprendizaje). De forma

contraria, si no se considera el perfil resultaría ineficiente cualquier programa de capacitación. De igual manera, los procedimientos de reclutamiento y selección, así como los perfiles a reclutar, deben de diseñarse de modo parcial de acuerdo con los planes de capacitación y formación que la organización aplica, de manera que los nuevos colaboradores cuenten con las habilidades mínimas necesarias para poder ser adiestrados en la nueva empresa. Aún el mejor programa de capacitación (con excelentes medios, instructores y contenidos) se debilitan o incluso se tornan obsoletos o ineficientes cuando el departamento de atracción de talento provee candidatos (alumnos) no aptos para el nivel de adiestramiento, o bien, sobre calificados.

Existe entonces una relación bidireccional entre ambos departamentos, y para generar realmente sinergia, desarrollar a la organización y lograr los objetivos institucionales, deberán de trabajar siempre a la par, manteniendo una estrecha relación y comunicación efectiva.

Para comprender de mejor manera la capacitación, se expondrá la definición de adiestramiento propuesta por Araque y Rivera:

“Es el proceso por medio del cual los individuos aprenden las habilidades, conocimientos, actitudes y conductas necesarias para cumplir con las responsabilidades de trabajo que se le asigna. Esta definición implica que el adiestramiento en la industria consiste en programas de aprendizaje formal diseñados y realizados para servir a las necesidades y objetivos particulares de una organización”. (Araque y Rivera, 2005, p. 48).

Se puede observar en la definición, que la capacitación está encaminada a los objetivos institucionales y por lo tanto, su objetivo es que las personas cuenten con las habilidades y conocimientos necesarios para realizar el trabajo en esa misma organización, por lo que la capacitación difiere de la educación en la especificidad de conocimientos que proporcionará. Mientras la educación preparará a las personas para trabajar en múltiples industrias, giros e incluso puestos, la capacitación se enfocará a otorgar lo necesario para el trabajo en su misma empresa.

El adiestramiento de los nuevos colaboradores se torna fundamental ya que sería imposible reclutar y contratar a personal que cuente con todas las habilidades, competencias y conocimientos necesarios para el puesto. Incluso si se contrata personal de otra empresa con el

mismo giro y mismas funciones, se deberá de dar una inducción a la nueva empresa, informando de la cultura, política interior de trabajo, los procesos y procedimientos, maquinaria, formatos, etc. Si bien reclutamiento y selección tiene el potencial de atraer, evaluar y seleccionar a los candidatos más adecuados a la organización y con el perfil más afín a lo solicitado por el cliente interno, el área de capacitación tendrá la responsabilidad y oportunidad de asegurar el aprovechamiento de las capacidades y competencias de todo el capital humano, además de cambiar, modificar y dotar del conocimiento necesario para desempeñar adecuadamente el trabajo.

Para que la capacitación sea realmente funcional se debe de considerar iniciarla realmente cuando el empleado ingresa a la empresa y después reforzarla con programas de capacitación y seguimiento, tanto en los mismos temas de su trabajo diario como en nuevos tópicos, de manera que se aliente el crecimiento y desarrollo del colaborador. En este punto es importante aclarar que no sólo se puede buscar el desarrollo en un crecimiento orgánico, sino en potencializar las habilidades, conocimientos y competencias para que las personas realicen más eficientemente su trabajo. Hoy en día, muchas empresas no dan la importancia necesaria a capacitar desde el primer día al empleado, olvidando que tanto la inducción a la empresa como la capacitación en el puesto de trabajo son fundamentales para que el trabajador realice de manera adecuada sus funciones, e incluso para comenzar a fomentar el sentido de pertenencia en él y disminuir la probabilidad de que éste abandone su puesto en los primeros meses. Con respecto a la capacitación en el transcurso de la estadía del trabajador en la empresa, el programa de capacitación siempre deberá de considerar si el contenido de la misma será beneficio para la persona y la empresa. Para esto, se deberá de hacer un análisis de las habilidades y conocimientos específicos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales, y todo programa deberá de contestar las preguntas: qué, quién, cómo, donde y por qué. A este respecto, Urdaneta escribe:

“Las frecuentes y rápidas innovaciones tecnológicas, la diversidad de los procesos productivos y la forma de ser de cada empresa, hacen indispensable acometer programas de inducción, reinducción, entrenamiento en el puesto de trabajo, capacitación y desarrollo de personal para aquellos trabajadores que ingresan por primera vez, e incluso, para aquellos de la misma empresa que cambian de área. [...] Las empresas y entidades de los sectores público y

privado son las llamadas a propiciar programas de complementación, habilitación, perfeccionamiento, y especialización de todos los trabajadores de la empresa con miras a proporcionar su desarrollo técnico profesional”. (Urdaneta, 2005, pp. 42 y 43).

El mismo autor continúa analizando que las grandes empresas líderes, incluso transnacionales, cuentan con grandes áreas de capacitación y desarrollo (y sus respectivos programas de formación) y consideran inversiones para este rubro en sus presupuestos anuales para la capacitación de su personal en los diferentes niveles organizacionales. Por el contrario, aquellas empresas que quebraron, que ya no existen o que están en procesos de cierre, muy probablemente no hayan considerado la capacitación de sus empleados como algo primordial, lo que a todas luces fue un gran error que los llevó al fracaso.

En el campo de capacitación, la tecnología también ha logrado una evolución significativa en sus procesos, tanto de forma como de fondo, ya que a partir del internet se han podido crear cursos en línea, aulas virtuales, e-learning y una variedad infinita de tutoriales. De esta forma, se ha logrado superar la barrera de la distancia y los altos costos que esto significaba, superando incluso cifras de millones de dólares para las empresas (Moreno, 2013). Ahora éstas pueden capacitar a un gran número de colaboradores sin importar el lugar ni el horario, sin la necesidad de juntar un número mínimo de participantes para reducir costos ni trasladar personal a diferentes sedes. Además, la nueva tecnología permite crear contenidos más acordes a cada participante, de modo que las personas pueden avanzar a su propio ritmo y de acuerdo a sus posibilidades.

1.6 Compensaciones

En un mundo globalizado como en el que vivimos, con tantas empresas persiguiendo y peleando por el mejor talento, con la información a mano de todos y los portales de internet y redes sociales que permiten encontrar ofertas de empleo sin mayor esfuerzo, las organizaciones hoy en día deben de competir por tener una oferta laboral atractiva, competitiva e incluso flexible, por lo que deberán de contar con un área de compensaciones que determine diversas estrategias para calcular los mejores sueldos que se puede permitir pagar y las prestaciones adicionales (que son igual de importantes que la compensación salarial) más adecuadas para su personal.

La oferta salarial y de prestaciones superiores que las empresas ofrezcan, además de atraer al talento a la empresa, deberá de considerarse para retener al personal, principalmente a los talentos y/o puestos clave, a aquellos que conozcan a raíz la empresa, desarrollen sistemas propios o posean el “know how”. Hatum (2011) denomina a este proceso “PVE” (Propuesta de Valor para el Empleado) y explica:

“La PVE resume lo que los empleados pueden esperar recibir de la empresa a cambio del trabajo que realizan. En este sentido, la PVE es el conjunto de beneficios que caracterizan a un empleador. Una buena PVE aumenta la reputación de la compañía como un buen lugar para trabajar, y así impulsa la atracción y retención de talentos”. (Hatum, 2011, p. 67 y 68).

De esta manera, reducirán significativamente los altos costos generados por la rotación de personal, errores en la producción, procesos y políticas, mermas en la producción, disminución de calidad y en productividad, etc; al mismo tiempo (de evitar estos males y retener al talento) la empresa podrá ser más rentable, contar con crecimiento, estabilidad y ser más competitiva en el mercado.

Para lograr ofertas económicas atractivas, congruentes y competitivas, el área de compensaciones deberá de valerse de múltiples herramientas y estrategias como:

- Encuestas
- Manuales de evaluación
- Diseños matemáticos
- Incentivos adicionales (bonos y comisiones)
- Prestaciones adicionales a las de la ley (vales, seguros de salud, seguro de vida, fondo de ahorro, caja de ahorro, descuentos en otras empresas y servicios, días económicos, más días de vacaciones, prima vacacional mayor, más días de aguinaldo, etc).
- Facilidades para el colaborador (horarios flexibles, trabajo en casa, transporte, servicio de comedor subsidiado, etc).

Asimismo, se deben de evitar prácticas empíricas de asignación de salario que pueden perjudicar a la organización al generar descontento en los colaboradores. Ejemplos de dichas prácticas de asignación de sueldo son:

- Preferencias del jefe directo o encargado del área
- Antigüedad
- Favoritismo
- Demagogia
- Nepotismo

Esta lista no es limitativa, por lo que podrían existir muchas otras prácticas no éticas en la asignación de sueldos y prestaciones y que deben de ser evitadas por las organizaciones, ya que son sumamente perjudiciales al provocar discriminación entre los trabajadores, lo que se traduciría en rotación, mal clima laboral, ineficiencia, descontento, quejas, desmotivación y un largo etcétera.

De esta manera, el área de compensaciones claramente es fundamental para una organización y deberá de estar siempre actualizada en las nuevas tendencias y el mercado laboral, con el fin de ser siempre competitiva. Hoy en día existe diversas formas de remuneración además del contrato laboral por “sueldos y salarios”; por ejemplo: honorarios, comisiones, trabajo temporal, desde casa, a destajo, por proyecto, esquemas de compensación mixtos, franquicias por asignación, por nombrar algunas. De esta manera “será necesario por tanto idear formas muy imaginativas para lograr la motivación, satisfacción, identificación de quienes laboran bajo estas nuevas modalidades, en empresas que incorporan la virtualidad en su forma de operar”. (Urdaneta, 2005, p. 47).

Por último, es importante considerar que adicional a las compensación que la empresa ofrezca para atraer y retener talento, existen otros factores que harán que los candidatos se interesen por las vacantes ofertadas o bien, para permanecer en la empresa: la cultura organizacional, el posicionamiento de marca, las oportunidades de desarrollo y el balance entre vida personal y laboral son algunos ejemplos.

1.7 Comunicación interna

La comunicación interna en una empresa es la encargada de dar a conocer toda la información relativa a la compañía para que los colaboradores estén informados de todo lo que acontece en ésta. En otras palabras, es el conjunto de actividades comunicativas efectuadas por la empresa y que se desarrollan en el ambiente interno de la organización dirigidas a los trabajadores (cliente interno) con la finalidad de crear y fomentar buenas relaciones, motivar, integrar, retener e informar a todos sus integrantes, buscando a su vez que esta integración y motivación genere el cumplimiento de los objetivos institucionales. Para que ésta sea efectiva, se debe de considerar siempre la siguiente premisa: toda comunicación debe de tener un propósito alineado las metas organizacionales, de lo contrario se corre el riesgo de saturar a los trabajadores con información y mensajes que no aportan valor.

En los últimos años, las innovaciones tecnológicas han revolucionado a esta área, ya que la comunicación ha tenido diversos y significativos cambios que la han hecho más fácil, directa y bidireccional. Antes las empresas utilizaban los comunicados en papel, con formato de memorandum y la distribución solía ser tardada, principalmente en las empresas con operación en varias sedes del país o incluso transnacionales. Hoy en día, por el contrario, la comunicación es inmediata por medio de internet, logrando transmitir la información en segundos a un número infinito de personas y por diversos medios: e-mail, redes sociales, intranet, pantallas informativas, celulares, whatsapp, entre otros. Además, los formatos se han convertido en más visuales y menos rigurosos, ya que entre más amistoso es el formato, es más fácil llegar a la consciencia del colaborador y transmitir el mensaje. En la figura 1 se ejemplifica excelentemente los puntos mencionados (incluso es un formato visual que engloba toda la información de este párrafo).

Figura 1



Figura 1: Representa la nueva comunicación interna en dos vías entre organización y colaboradores.

Fuente: Sahuaya, F. (2017).

Como es de esperarse, no todas las empresas han logrado este cambio de paradigma entre la comunicación interna tradicional y la nueva (que se basa en las tecnologías) por lo que parte del reto de los profesionales de recursos humanos es hacer evolucionar esta área. En palabras de Urdaneta:

“el papel del psicólogo organizacional, del comunicador y del ingeniero en sistemas será promover el cambio de cultura entre lo que hasta hace pocas años era una comunicación e información escrita a través de papel y documentos que circulaban dentro o fuera de las organizaciones y una en tiempo real que se vehicula a través de todos estos nuevos equipos y sistemas de información para lo cual deberá de sensibilizarse al personal para su progresiva utilización”. (Urdaneta, 2005, pp. 44 y 45).

Respaldando esta idea, Díaz-Llairó opina que “los equipos requieren transparencia y las organizaciones tienen que comunicar, comunicar, comunicar. En este punto, las redes sociales ayudan a crear entornos transparentes”. (Díaz-Llairó, 2013, p. 35). El área de comunicación interna, junto con atracción de talento y capacitación, es una de las que más se

ha beneficiado de los avances tecnológicos y deberá de evolucionar a su mismo ritmo para obtener el mayor provecho posible, así como no volverse obsoleta.

Por último, la comunicación interna tendrá una gran influencia y responsabilidad de fomentar, transmitir y mantener la cultura organizacional, el clima laboral y el desarrollo organizacional, como se verá en los siguientes apartados. Esta comunicación, gracias a la web 2.0 ahora podrá ser inmediata, constante y en dos vías, por lo que será imperativo que las empresas evolucionen y utilicen todas las herramientas tecnológicas posibles a su favor. Torres los describe de excelente manera en las siguientes líneas:

“La comunicación on time que mantienen como comunidad, así como la tendencia actual de compartir la información personal y profesional públicamente, trasladará a las organizaciones un nuevo concepto de comunicación al que no podemos permanecer ajenos.” (Torres, 2014, pp. 220 y 221).

Por supuesto, esto se logrará a través de comunicación interna, una cultura organizacional enfocada al talento y herramientas y políticas que favorezcan estas nuevas visiones; así como la correcta gestión de las redes sociales, mailling y blogs que las empresas generen para su comunicación interna.

1.8 Cultura y clima organizacional

Dos temas que se han investigado mucho más a fondo las últimas cuatro décadas, son la cultura organizacional y el clima laboral en las organizaciones, ya que son dos factores que identifican a una empresa y afectan directamente la rentabilidad, funcionamiento y salud emocional y física de sus colaboradores. Ambos son completos, complicados y realmente difíciles de medir, principalmente por la subjetividad inherente a los pensamientos, sentimientos y acciones de los trabajadores, adicional a que al estudiarlos, se sumergen en la subjetividad colectiva de la empresa. Al realizar investigaciones y aplicación de herramientas para su medición los estudiosos han concluido que la mayor complejidad para medir la cultura y el clima es que se sumergen en cambios de empresa a empresa, de unos trabajadores a otros y de acuerdo a los perfiles que éstos tengan. Es evidente que no es la misma percepción que tienen los trabajadores jóvenes (inmersos en la tecnología y con mentes más abiertas,

exigentes y dinámicas) que aquellos con edades más cercanas a la jubilación; o bien, la visión cambia mucho del personal operativo a los altos ejecutivos.

Sin embargo, y pese a estas complicaciones, para la empresa es fundamental comprender, analizar e influir en ambos factores, ya que en gran medida de ellos dependerá su crecimiento e incluso su existencia. De hecho, una de las principales preocupaciones de las empresas (comenzando por aquellas que cuentan con niveles nacionales o incluso internacionales) ha sido fomentar e inculcar una cultura organizacional acorde a su misión y visión, dirigiendo tanto a la organización como a sus colaboradores hacía los mismos objetivos. Urdaneta plantea esta necesidad analizando la problemática de aquellas organizaciones que no logran definir e instaurar una cultura organizacional propia y un clima laboral positivo:

“Se ha podido constatar como empresas que sobrepasan un determinado número de trabajadores, y cuyos modelos gerenciales no han evolucionado acordes con los cambios de varias agencias y sucursales, han venido perdiendo oportunidades de comunicación y sentido de pertenencia y compromiso y por consiguiente no han desarrollado un sentimiento de identidad en sus trabajadores. La mayoría de ellos desconocen la misión, visión, las metas y los objetivos de la organización y han perdido interés por el trabajo, lo cual hace que se presenten problemas de rutina, pérdida de productividad y de liderazgo”. (Urdaneta, 2005, p. 47).

Por lo tanto, las empresas deberán de tener entre sus prioridades fomentar una cultura organizacional acorde a sus objetivos y un clima laboral que la ayude a cumplirlos. Adicional, este enfoque será una ventaja competitiva para la organización al generar sentido de pertenencia en sus colaboradores (evitando la rotación, falta de compromiso, baja productividad, entre otros) y fomentando estándares de calidad y productividad en todos ellos.

Cultura organizacional

La cultura desde un punto de vista sociocultural es el conjunto de significados, conocimientos, ideas y costumbres (todos compartidos) de un grupo de personas que comparten el mismo espacio, tiempo y/o intereses. Esto genera una identidad entre los integrantes que es específica del grupo, es decir, de su cultura. Dentro de esta definición, una

de las palabras clave es identidad, ya que será lo que integre a las personas y las identifique entre ellas del resto. Cada sociedad, país, ciudad, etnia y organización creará su propia cultura, con sus creencias, tabúes, ideologías, tradiciones, estilos, liderazgo, reglas, políticas, etcétera; de tal forma que esta identidad se creará de manera automática, por lo que las organizaciones deberán de enfocarse en generar la cultura enfocada en sus objetivos y basada en su misión, visión y valores. Por lo tanto, la importancia de que las empresas consideren la cultura que desean crear y fomentar, o bien cambiar, tendrá un papel primordial en su éxito o fracaso, ya que estará inmersa en cada departamento, proceso y persona de la organización. Según comenta Mintzberg

“la cultura organizacional es un elemento intrínseco y el más profundo de la organización, y la cultura influye en todos los aspectos de la misma. Cuando la cultura es muy fuerte se convierte en ideología o sistema de valores y creencias de una organización, la cual es compartida y la diferencia de otras organizaciones”. (Mintzberg, 1994, en: Urdaneta, 2005, pp. 97 y 98).

Existen tres mecanismos para fomentar, transmitir, cambiar y/o conservar la cultura de una empresa (Robbins, 1994, en: Urdaneta, 2005):

- **Reclutamiento y selección.** Tanto al presentar los valores, misión y visión a los candidatos, como al seleccionar al personal acorde a éstos.
- **Los niveles ejecutivos.** Los directivos marcarán la pauta de lo que la organización desea en cuanto a conductas, normas y procesos.
- **La socialización entre colaboradores,** siendo la más crítica cuando se da la integración de nuevos colaboradores.

Por lo tanto, existen tres factores a considerar primordiales en la cultura organizacional: el reclutamiento y selección enfocado a perfiles adaptables a la cultura de la empresa, el liderazgo que se fomente en ella y la integración y seguimiento que se dé a los colaboradores (capacitación, desarrollo y comunicación interna):

- **Atracción de talento:** Es posible que no se encuentren candidatos con perfiles completamente apegados a la cultura de la organización, pero el reclutador deberá de identificar aquellos que puedan adaptarse de forma sencilla y que cuenten con valores

afines a los de la empresa. Por el contrario, deberá evitar a los que naturalmente podrían entrar en conflicto con ella.

- **Liderazgo:** Todos los líderes de la empresa, desde los altos ejecutivos hasta los mandos medios de los últimos niveles deberán de dirigir y motivar a sus trabajadores según la cultura de la empresa. Esta tarea deberá de ser fomentada desde la dirección general y será un compromiso arduo y continuo, ya que deberá de asegurarse que la visión sea transmitida a todos los niveles. Cuando se tiene un líder inspirador con sentido visionario, las personas se reunirán alrededor de él y se fomentarán la cultura, valores y costumbres fuertemente arraigados en el grupo. Asimismo, las gerencias y mandos medios deberán de asegurarse de dirigir al equipo de trabajo con base a la visión de la empresa y con apego a los valores. Por lo tanto, el liderazgo deberá de ser uno de los puntos claves.
- **Integración y seguimiento:** Las áreas que más responsabilidad tendrán en esta parte son capacitación, desarrollo organizacional y comunicación interna. La primera, enseñará y moldeará la cultura en los nuevos ingresos, así como se asegurará de emprender acciones de seguimiento, cursos y dinámicas para que la cultura continúe arraigándose en el personal, así como en las interacciones humanas que en ésta se den. La segunda, deberá de generar estrategias de motivación y crecimiento orgánico acorde a la cultura, asegurándose que las personas que se desarrollen en la organización practican y fomentan los valores institucionales. Por último, comunicación interna se asegurará de transmitir la información a dos vías, generando sentido de pertenencia y unidad entre los colaboradores, así como difundir las acciones y pensamientos motivadores e inspiradores de los líderes de la organización.

Los conceptos de misión, visión y valores dentro de una organización y su cultura son fundamentales, toda vez que ellos definen de forma explícita porqué existe la compañía, hacia donde quiere ir y la forma en la que debe de hacerlo.

- **Misión:** Es la razón de ser de la empresa, es decir, su propósito de existir.
- **Visión:** El futuro de la organización. Hacia donde quiere dirigirse y qué quiere lograr. Debe de ser un futuro realista, que enfoque todas sus acciones a lograrlo.

- **Valores:** Son los factores que guiarán las acciones de la organización día a día y en todos sus niveles. Permearán completamente su cultura y se consideran factores irrompibles al ser parte fundamental de la idiosincrasia de la empresa. Es decir, los valores orientan a la razón de ser (misión) de la empresa y son los “manuales de instrucciones” para la organización y todos sus colaboradores.

En resumen, la cultura organizacional es el conjunto de creencias, valores, costumbres, mitos, tabúes y símbolos que comparten un grupo de personas de una empresa, fomentados y guiados por los directivos de acuerdo a la misión, visión y valores de la empresa.

Clima organizacional

De acuerdo a la definición de Urdaneta, el clima organizacional es

“La actitud y percepción que los individuos tienen de los factores internos y externos y de las interrelaciones que se ejercen en diferentes sentidos y en las políticas de gestión del talento humano, las cuales conforman el ambiente laboral de una organización determinada, e inciden internamente en su ánimo, moral, motivación, satisfacción y gusto por el trabajo asignado, en el desarrollo del sentido de identidad y compromiso y se proyectan organizacionalmente en la productividad, eficiencia, calidad de los productos o servicios, en la moral y la ética empresarial y, por supuesto, en la satisfacción de los clientes o usuarios finales que los adquieren o reciben. (Urdaneta, 2005, p. 108).

Con base en esta definición, el clima organizacional puede considerarse como la forma en que los colaboradores de una empresa interiorizan las normas, políticas, valores y liderazgo de la empresa, generando conductas y relaciones específicas entre ellos. De acuerdo a este sentir y esta percepción es que los trabajadores responderán y colaborarán o no a lograr los objetivos institucionales.

Existen diversos factores que ayudarán o repercutirán en el clima organizacional, como el liderazgo, la estructura de la empresa, comunicación, tecnología, prestaciones y preocupación por el empleado, percepción del colaborador por parte de los ejecutivos, reconocimiento, entre otros.

El clima organizacional influirá directamente con la estabilidad emocional de los colaboradores y de la empresa en general, “entendida ésta como la capacidad para sentirse bien consigo mismo y con los demás y ser capaz de asumir los retos y exigencias de la vida cotidiana”. (Urdaneta, 2005, p. 108). Por lo tanto, cuidar y motivar un clima organizacional sano deberá de ser una de las principales preocupaciones de la empresa, ya que junto con la cultura organizacional darán como resultado la obtención de los objetivos institucionales o la desaparición de la compañía. Como es de imaginar, tanto la cultura como el clima organizacional, están estrechamente relacionados: mientras la cultura asume las bases de la organización, la forma de trabajar y dará soporte para que el clima organizacional se establezca y genere las condiciones óptimas para trabajar.

1.9 Desarrollo Organizacional

Toda empresa debe de tener un plan establecido de a dónde y cómo quiere llegar, es decir, cuál es su objetivo y qué metodologías, estrategias y modelos seguirá para llegar a él. Esta visión claramente definida es fundamental porque le indicará el futuro que se busca a todos los colaboradores, de modo que éstos deberán de identificarse y trabajar en concordancia con la visión organizacional. De esta forma se logra unir a trabajador y empresa en un destino compartido. Si no existe un plan definido, las personas no tendrán a qué identificarse ni una razón clara del porqué trabajar día con día, tampoco se podrá instaurar una cultura organizacional que identifique a la empresa y a su personal. La responsabilidad de generar esta visión y el plan de acción definido es de los altos ejecutivos de las empresas, quienes deberán definir el rumbo a seguir y comunicarlo a todos los estratos de la empresa. (Guizar, 1998; Robledo, 2012).

Esta visión puede sufrir algunos cambios en el transcurso de los años, o bien, ésta puede continuar intacta pero lo que evolucionará es la metodología para llegar a ella (cómo lograrlo). Esto es completamente normal si se considera que siempre existirán cambios constantes en la empresa, tanto por fuerzas internas como externas. Con respecto a las externas, hacen referencias a cambios en la sociedad, tecnología, tendencias de consumo y servicios, políticas y requerimientos, etc.; mientras que las internas serán provocadas por procesos de la empresa, tecnologías nuevas implementadas, actitudes de los colaboradores, modificaciones en los objetivos institucionales, etc. Las empresas que sobrevivan y continúen

en crecimiento después de dichos cambios serán aquellas que cuenten con mecanismos de adaptación bien implementados, de forma que se puedan adaptar a las nuevas exigencias de los tiempos modernos. Por lo tanto, la palabra cambio será clave para considerar al desarrollo organizacional. Guízar ofrece la siguiente definición de “cambio”: “palabra clave en el desarrollo organizacional. Considera redefinir creencias, actitudes, valores, estrategias, y prácticas para que la organización pueda adaptarse mejor a los cambios imperantes en el medio.” (Guízar, 1998, p. 7); mientras que Robledo lo define como “proceso de transformación, que lleva de un estado a otro”. (Robledo, 2012, p. 53). Para ambos autores, el cambio es inminente, necesario y tanto el ser humano como la organización tienen sólo dos opciones: adaptarse o extinguirse. Por supuesto, uno de los principales obstáculos a vencer para que la adaptación y evolución se den, es la resistencia al cambio natural de las personas.

Ahora bien, ¿Qué herramientas tendrán las empresas para adaptarse a estos cambios? ¿Cómo instaurar los diversos planes para lograr los objetivos? ¿Cómo vencer la resistencia al cambio? Para esto y más servirá el Desarrollo Organizacional (a partir de ahora denominado DO) quien operará y propondrá estrategias a seguir:

- Ayudar a la adaptación de los colaboradores, cultura y empresa a los cambios que se estarán dando constantemente.
- Crear estrategias para aplicar los planes, procesos y políticas a fin de lograr los objetivos institucionales.
- Crear una organización orientada al aprendizaje y de esta forma gestionar los cambios.
- Fomentar, fortalecer y promover la cultura organizacional.
- Crear, fomentar y fortalecer relaciones interpersonales y con la organización.
- Apoyar a solucionar y trabajar con los problemas que surgen en la operación.
- Mejorar el rendimiento y eficiencia de los trabajadores de todas las áreas.

Por lo tanto, el DO será una herramienta extremadamente valiosa para cualquier organización, ya que implementado correctamente la apoyará en la gestión del talento (como se vio en el apartado 1.3), y en la cultura organizacional y por lo tanto, a la atracción, retención y desarrollo del personal.

Con respecto a la definición de DO, Guízar propone:

“Es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, es decir, que sean capaces de adaptarse al cambio mismo”. (Guízar, 1998, p. 8).

Para que el DO pueda funcionar en una organización, es necesario que ésta esté consciente de que es dinámica, abierta al cambio y que trabaja con personas que tendrán resistencia en menor o mayor medida a los cambios, pero que con la orientación correcta lograrán adaptarse e implementarlos, logrando así una sinergia colaborador-empresa y alcanzando los objetivos institucionales. Por supuesto, el DO no podrá implementar simplemente “recetas de cocina”, ya que todas las instituciones son únicas igual que las personas que en ella laboran, por lo que sus intervenciones deberán estar hechas a la medida. Para que estos cambios y adaptaciones se logren generar, el DO deberá de contar con un aliado estratégico: la dirección general de la empresa y el equipo ejecutivo, de forma que al igual que la gestión de talento mencionada anteriormente, para que estas estrategias sean implementadas con éxito, deberán ser impulsadas desde el nivel más alto de la organización.

Por último, es necesario exponer los valores fundamentales de DO tal cual las desarrolla Robledo (2012, pp. 52 y 53):

- Proporcionar oportunidades para que las personas funcionen como seres humanos y no como “elementos de la producción”.
- Brindar oportunidades para la autorealización de las personas.
- Aumentar la eficiencia de las organizaciones.
- Propiciar un medio ambiente estimulante que le presente retos a las personas.
- Dar oportunidad a los miembros de la organización a que influyan en la forma en que ésta se desempeña.
- Tratar a cada ser humano como un individuo diferente, único en constante proceso de crecimiento.

- Crear un clima de trabajo basado en la honestidad y la confianza.
- Fomentar la expresión de sentimientos como componentes de la vida organizacional y ser capaces de tratar a las personas como “razón” y como “sentimiento”.
- Fomentar la autoridad del conocimiento, más que el uso arbitrario de la jerarquía.
- Valorar la colaboración entre las personas, más que la competencia entre ellas.
- Atender tanto al logro de tareas como a los procesos humanos que se viven para completar esas tareas.
- Considerar al hombre como esencialmente bueno, con gran capacidad de ser y trascender.

Con base en estos valores, el psicólogo enfocado al DO deberá de realizar sus intervenciones y propuestas de cambio, así como ser un generador de interrelaciones entre personas y organización.

Antes de finalizar el capítulo de Psicología Organizacional, se aclara que existen otras áreas en el departamento de recursos humanos que no se desarrollaron en el presente trabajo, esto debido a que son materias más ajenas a la psicología y a la gestión del talento. Tal es el caso de áreas como relaciones laborales, seguridad e higiene y nóminas, entre otras.

2. MEGATENDENCIAS Y SU ENTORNO EN EL COMPORTAMIENTO SOCIAL

2.1 Megatendencias

En los últimos 25 años la humanidad como cultura global ha sufrido una serie de vertiginosos cambios, avances e innovaciones, principalmente tecnológicos y sociales, que han provocado que la civilización transforme su cotidianeidad enfocándola esencialmente al consumismo, hedonismo y la mercadotecnia, a la utilización de la tecnología como modo de vida, con una política neoliberal (disfrazada de política social guiada por los intereses de las masas y la ecología), con una educación global y contacto social sin fronteras nacionales, entre otros. Dichos avances han provocado cambios significativos y sin precedentes en la forma de actuar de las sociedades, que se ven reflejados en todos los ámbitos sociales y económicos a nivel global.

Estos cambios se reflejan a nivel internacional, como menciona Guízar (1998), el entorno mundial marca todos los ámbitos de nuestra sociedad, con desarrollo tecnológico, y cambios en la economía, política, conformación geográfica y transformaciones estructurales que afectan a todas las sociedades y países; mientras que Luthans comenta “la tecnología de la información, la globalización, la diversidad y la ética han obligado a la administración de todo tipo de organizaciones a replantear completamente su modelo tanto para las operaciones como para los recursos humanos”. (Luthans, 2008, p. 31).

Estos avances son, a la postre, parte de movimientos sociales, económicos, políticos y tecnológicos globales de mayor alcance llamados “**megatendencias**”, es decir, proyecciones mundiales que guían y marcan la pauta económica para las naciones y que de alguna manera describen el rumbo del mundo futuro. De esta manera, podríamos definir a las megatendencias como proyecciones macroeconómicas que orientan los comportamientos de todos los estratos sociales (individuos, consumidores, empresarios, dirigentes sociales, políticos, etc) y originan las dinámicas del cambio.

Estas megatendencias, al ser proyecciones hacia un futuro cercano, permiten a los empresarios, directores y gerentes planear la forma de cómo gestionar la administración de las empresas para afrontar los nuevos retos, y de igual manera, con base en ellas pueda modificar

el presente con la idea de contar con un futuro más promisorio. Las empresas serán dirigidas de acuerdo al comportamiento de variables externas y su interacción con variables internas que afectan directamente el desempeño de la misma. Naisbitt (1990) desarrolla estos postulados hablando de la sociedad y gobiernos mundiales, sin embargo, se adaptan completamente al comportamiento de las organizaciones, a un nivel menos macroeconómico, pero con las mismas premisas.

En este sentido, el origen e importancia de las megatendencias actuales provienen de la última revolución tecnológica, del neoliberalismo y la globalización de las civilizaciones contemporáneas, donde deja de existir la soberanía de una sociedad en un país determinado para convertirse en una colectividad mundial (globalizada), de manera que los cambios antes mencionados afectarán de forma muy similar a todas las naciones del orbe, mientras que a su vez los avances tecnológicos han permitido al ser humano cruzar las barreras causadas por la distancia, la cultura y los idiomas. Han creado mejoras en la calidad de vida al ser partícipes de optimizaciones en la medicina y biología, haciendo más longeva la vida de la humanidad, luchando contra enfermedades mortales o congénitas y ayudando a quienes por accidentes o enfermedades cuentan con alguna discapacidad. Asimismo, la educación, alimentación, mercadotecnia, economía y básicamente todas las áreas que interactúan con el ser humano se han ido adaptando a los cambios tecnológicos, siendo transformadas, mejoradas o erradicadas por ellos.

La premisa principal de las megatendencias es que en estos tiempos estamos pasando de una sociedad industrial a una sociedad que se basa en el conocimiento, y por lo tanto la búsqueda y la obtención del mismo provocará mejores oportunidades al ser el mejor indicador para prevenir el futuro. Estos movimientos mundiales han creado cambios a todos los niveles de la sociedad y de los individuos, siendo las empresas y los trabajos ejemplos significativos de los cambios. Mientras que en la década de los 50's la gente ingresaba a una organización considerando que trabajaría en ella toda su vida y ahí se jubilaría, donde la inestabilidad laboral de una persona era mal vista y los empleadores debían de prometer y asegurar esta estabilidad laboral para ser opciones de empleo atractivas, hoy en día las personas consideran el empleo como algo fugaz, buscan oportunidades que les enseñen y los hagan crecer profesionalmente para después buscar otra empresa y continuar su aprendizaje. En este sentido, Hatum (2011) menciona que estas modificaciones se han dado debido a cambios

económicos, sociales, tecnológicos y sociales. Este mismo autor cita a March, quien describe cuatro factores que generaron el aumento en la inestabilidad laboral de los tiempos modernos:

- **Vinculación global:** Redes comerciales que multiplican las interdependencias globales y que eliminan las fronteras nacionales.
- **Tecnología de la información:** incrementa las posibilidades de coordinar y controlar a las organizaciones.
- **Competencia basada en el conocimiento:** el uso del conocimiento como fuente principal de la ventaja competitiva.
- **Incertidumbre política:** la pérdida de la autonomía del estado nacional a través de una pérdida general del control de las fronteras. (March, en Hatum, 2011, p. 22).

Estos factores, aunque no son nombrados como parte de las megatendencias por los dos autores citados, dan cuenta de los movimientos internacionales que han provocado la revolución social, laboral, económica y tecnológica y que deriva en trabajadores con un perfil muy diferente, que busca innovar, aprender, inmediatez del conocimiento y la información y está acostumbrado a las relaciones interpersonales a distancia. En concordancia con estos dos autores, de la Higuera comenta “la sociedad actual evoluciona a un ritmo vertiginoso, como nunca antes lo había hecho, imponiendo a las empresas la obligación de transformarse y adaptarse a sus nuevas demandas y exigencias para garantizar su viabilidad y supervivencia”. (de la Higuera, 2014, p. 185). Centrando la problemática actual de la búsqueda de talento con la evolución social y tecnológica a nivel global, Pogorzelski (2009) menciona tres fuerzas que mueven la economía mundial y por lo tanto el mundo de las empresas:

- **Cambios demográficos:** En estos tiempos existe el enorme problema de escasez de talento, donde a las empresas no sólo se les complica cada vez el encontrar candidatos talentosos, sino que el mundo en general se encuentra en la necesidad de reemplazar a los profesionistas que en los siguientes años se estarán retirando y que debido a la pirámide demográfica no se logrará reemplazar por completo. Ambos factores también provocan que puestos específicos con escasez de talento y/o profesionistas dedicados necesiten mayor inversión por parte de las empresas.

- **Empoderamiento del candidato:** Internet y las nuevas comunicaciones han simplificado enormemente la búsqueda de candidatos y de empleo, por lo que ahora es mucho más fácil identificar candidatos potenciales y convencerlos de moverse de trabajo a nuestra empresa (con lo que casi ha desaparecido el estigma del cambio de empleo) y por supuesto a los candidatos les ha permitido comparar lo que las empresas ofrecen para profesionistas con su perfil. Esto se traduce en candidatos más exigentes y en la necesidad que las empresas tienen de ofrecer ofertas atractivas (como se vio en el apartado de “compensaciones”).
- **Aumento del valor del talento:** En conjunto con el punto anterior, ahora los candidatos talentosos cuentan con diferentes ofertas y posibles empleadores, por lo que justo a los mejores candidatos podría ser más difícil atraerlos a nuestra organización.

Reconociendo la utilidad de las diversas megatendencias, las cuales forman parte de un sistema integral que interactúa directamente con todas las personas y sociedades de una u otra forma, es claro que ofrecen información valiosa con respecto a los futuros probables a través de los datos y manifestaciones que aportan en el presente y por lo tanto, se convierten en puntos de partida para predecir hacia donde nos llevarán los diferentes caminos. Por lo tanto, la predicción de los futuros posibles se vuelve en una de las principales armas que los gobiernos, empresas y civilizaciones deberán utilizar para cualquier proceso de planeación en el presente. En este sentido, el Grupo de Desarrollo Regional del Tecnológico de Monterrey comenta:

“La importancia de la identificación y análisis de las megatendencias radica no sólo en la previsión de los acontecimientos que pueden transformar la vida social y los mercados, sino en el potencial de prevenirlos, de modificarlos y de actuar en consecuencia. Es decir, a partir de la idea del futuro que contempla una megatendencia, podemos no sólo beneficiarnos de sus contribuciones, sino también protegernos de las amenazas que representa, y planear sobre cómo obtener el mayor beneficio posible en el entorno actual”. (Grupo de Desarrollo Regional del Tecnológico de Monterrey, 2009, p. 16).

En concordancia, Montoya, Montoya y Castellanos opinan de las megatendencias “orientan los comportamientos no sólo de consumidores, sino de la gran mayoría de miembros

de la sociedad que adoptan rumbos determinados, en cuyas polaridades contrarias y bajo la interacción mutua (causalidad recíproca), se originan las dinámicas de cambio”. (Montoya et al, 2004, p. 114).

Por lo tanto, toda civilización que pretenda evolucionar y mantenerse a flote en la actualidad deberá estudiar las megatendencias y actuar con miras al futuro con base en ellas, tomando decisiones y acciones acorde a los datos y hechos que nos arrojan y adaptándose lo mejor y antes posible a las transformaciones que de ellas se derivan.

2.2 Breve análisis del entorno que causan las megatendencias al ser humano como ente social.

Sin duda alguna, las transformaciones tecnológicas y sociales son las más significativas en los últimos años, debido al boom tecnológico donde las generaciones de dispositivos se actualizan a velocidades impensables en los siglos pasados, donde ni siquiera Isaac Asimov podría haber imaginado la amplia gama de inventos que han facilitado enormemente el modo de vida de las personas, haciendo más fáciles y versátiles las comunicaciones y realizando avances significativos en áreas tan diversas como medicina, política, biología, mercadotecnia, educación, finanzas y muchas más. Las interacciones humanas ahora están mediadas por la tecnología, haciendo que las comunicaciones, la mercadotecnia, la educación y otros campos y la utilicen como medio, como objetivo o para facilitar la obtención de estos últimos.

Para ejemplificar dichas transformaciones, baste analizar que la forma de comunicarse no es ni remotamente parecida a hace treinta años, donde apenas comenzaba a crearse la comunicación por teléfonos celulares, el internet era una red usada solamente por estudiosos, personas en el poder y gente extravagante y la forma de estar en comunicación con todos los contactos y amistades era en eventos sociales, mientras que en estos tiempos la mayoría del contacto social es de forma virtual, por medio de redes sociales, chats, internet y videoconferencias.

La posibilidad que la nueva tecnología nos ofrece de estar siempre conectados a la red ha derivado en un sistema de información instantáneo, sin censura y altamente volátil. Se hace posible enterar a centenares de conocidos (incluso millares o millones en el caso de las personalidades públicas y famosas) de los acontecimientos diarios con tan solo oprimir algunas teclas en los teléfonos celulares. Las noticias viajan a velocidades que serían

imposibles sin dichos avances, se hace factible la posibilidad de organizar movimientos sociales utilizando solamente la red virtual como medio de comunicación. Imperios políticos, religiosos y empresariales pueden caer con tan sólo decir frases equivocadas y la posibilidad de lograr fama y riqueza a través de ellas es totalmente plausible.

Lo anterior también es aplicable para las empresas, favoreciendo el contacto entre las regiones del mundo, con una industria globalizada y alianzas comerciales internacionales, lo que representa una enorme oportunidad para la industria de todos los sectores (Grupo de Desarrollo Regional del Tecnológico de Monterrey, 2009). Adicional, no sólo se hace posible el contacto con otras empresas, sino con los profesionistas y ejecutivos a nivel mundial, de modo que ahora una empresa podrá identificar y contactar a un candidato que está al otro lado del mundo sin necesidad de viajar ni invertir una suma considerable de dinero.

Las fronteras se disuelven aún más al darnos cuenta que este contacto no será limitado a la comunicación escrita y gráfica, sino que podremos entrevistar de forma “personal” y en tiempo real a un candidato, sin importar que esté en la misma ciudad o a miles de kilómetros lejos de nosotros, utilizando tecnologías que permiten videoconferencias, invirtiendo una milésima parte de lo que se gastaría en un sólo viaje (Gonzalez, J. 2014).

En oposición, esta revolución de telecomunicaciones ha hecho al ser humano dependiente de ella, donde los individuos se sienten aislados de la sociedad al no tener cerca su teléfono celular, no tener internet o acceso a las redes sociales. El contacto personal ha disminuido considerablemente y existe un número cada vez mayor de personas que pueden tener centenas de contactos virtuales, seguidores en las redes sociales y blogs, pero no tener contacto personal con otros individuos.

Otras de las consecuencias de las transformaciones modernas son la economía global y la política neoliberal que han dado paso a macroeconomías como la oriental y la europea, donde diversos países han fusionado sus sistemas monetarios y políticos para fortalecer su presencia a nivel mundial y tener un desarrollo mayor que si lo hicieran de forma aislada.

Por una parte, la economía global nos hace estar más conectados entre naciones que en el pasado hasta el punto que el derrumbe económico de alguna nación afectará directamente a todos los países. Como bien pregunta Moreno: “¿Quién imaginaba hace 10 años que la crisis de la economía griega afectaría la economía global? Estamos más conectados que nunca.

(Moreno, 2013). Desde hace varios años este fenómeno ha hecho que diversas naciones basen sus decisiones, alianzas y estrategias con una visión holística con proyecciones internacionales. Los gobiernos dejan de ser totalmente autónomos buscando apoyo y fusiones que produzcan mejores resultados y eviten colapsos como los sucedidos a principios del siglo XX. De esta forma se adapta la política neoliberal donde varias fronteras entre naciones desaparecen y las decisiones de un país afecta directa e inmediatamente a otros.

Adicional, la globalización de la economía y la información ha derivado en un cambio en la política mundial, donde los medios de información masivos (televisión, radio y medios impresos y digitales) han tomado un papel primordial marcando el rumbo de movimientos sociales y tendencias políticas, y demostrando que el poder de información es mayor que el adquisitivo, e incluso, el primero podrá ser una fuente para obtener el segundo.

Sin demeritar el poder e influencia de los medios de información masivos, uno de los principales cambios en esta nueva era tecnológica es que la hegemonía televisiva (principalmente) y de radiodifusión ha visto mermado su poder desde el nacimiento y la proliferación del internet, y más aún, de las redes sociales, ya que en ellas se comparte información difícilmente censurable y que llega a millones de usuarios en el orbe en cuestión de segundos y de forma gratuita. Tema aparte es que no toda la información que se encuentra en internet, y principalmente en las redes sociales, es verídica y fidedigna, por lo que el usuario siempre debe de revisar la fuente de procedencia.

Por otra parte, la política actual ha redefinido sus objetivos integrando dos objetivos a sus premisas: el interés por el bienestar social (gobernanza con base al bienestar de las masas) y la preocupación por la conservación de la ecología (por lo menos son las premisas que teóricamente se han empezado a desarrollar en el discurso político a nivel mundial, aunque no así en la práctica). El discurso político de los últimos años ha incluido las acciones por la ecología no sólo con el fin de simpatizar con los ciudadanos con consciencia ecológica, sino porque a nivel económico ha sido evidente que el consumo de los hidrocarburos irá disminuyendo y las energías verdes y renovables se encuentran a la alza, demostrando que en el futuro las sociedades mejor adaptadas y con tecnologías verdes serán los líderes en el mercado.

En temas de educación, ésta ha sufrido verdaderos cambios (y atravesará por varios más) en los últimos años debido a las otras megatendencias (principalmente a las tecnológicas), tanto en sus paradigmas como en su forma de implementación. La utilización de la tecnología en el campo de la educación de estos tiempos ha provocado, como uno de los principales cambios, que el estudiante no tiene que estar presente en el mismo sitio que el profesor, y esto se ha dado sin sacrificar la interacción entre alumno, compañeros y maestro (como en el caso de la educación por televisión o en video). Una vez más, la tecnología acorta distancias es esta área y rompe las barreras sociales, culturales e internacionales, de forma que un alumno mexicano podría estudiar con un profesor que esté en cualquier otro continente compartiendo el aula virtual con compañeros de diversos países. Adicional, este modo de enseñanza reduce significativamente los costos y tiempos, tanto para los alumnos como para las instituciones, permitiendo que muchas más personas puedan ser beneficiadas por estas técnicas.

En lo que respecta a los paradigmas, las últimas tendencias en la educación consideran al aprendizaje como un proceso dinámico entre maestro, alumno, compañeros y contenido, en oposición a la educación tradicional donde la información pasaba de forma unidireccional de profesor a estudiante. Mientras tanto la información y los temas también han evolucionado haciéndose interdisciplinarios, de forma que la educación ha pasado de ser especializada a generalizada-especializada, donde si bien la educación e información inculcada será enfocada a la temática de las carreras o especializaciones, ésta se mezclará con materias e información de muchas otras áreas que se interrelacionarán entre sí, logrando grupos heterogéneos y con formaciones diversas.

La utilización de internet y de redes sociales han afectado a la educación más allá de las distancias, ya que ahora los alumnos han dejado de lado la investigación en libros, enciclopedias e incluso la necesidad de ir a la biblioteca se ha vuelto obsoleta, ya que gran parte de la información ahora se puede obtener en línea con esfuerzos menores a los que antes se requería y con datos obtenidos a nivel mundial y generalmente más actualizados. La principal problemática de esta forma de investigación es que las fuentes no siempre son fidedignas y la información pudiera ser errónea, además de crear estudiantes que cursan su educación con el menor esfuerzo posible. Sin embargo los beneficios son mayores que las

consecuencias negativas, ya que siempre se puede realizar una investigación a detalle y validando la información obtenida en diversas fuentes.

Por último, existe una marcada tendencia entre profesionistas a buscar una educación continua a lo largo de su vida, ya que en estos tiempos donde el talentismo es urgentemente solicitado y la competencia entre trabajadores tan reñida, las maestrías, diplomados, doctorados y cursos técnicos de desarrollo profesional son requerimientos básicos para poder ascender, e incluso mantener, una carrera profesional. Gracias a las nuevas tecnologías, dichas herramientas educativas han proliferado en la web, permitiendo a un gran número de personas obtener y mejorar su educación durante toda su carrera laboral (e incluso existen ya universidades para las personas de la tercera edad).

Conjuntamente a todos los cambios antes mencionados, se ha visto una marcada tendencia a ver al inglés como lengua universal, donde a pesar de no ser el idioma más hablado en el mundo, es el que ha permitido gran parte de las comunicaciones a nivel mundial en múltiples áreas como los negocios, noticias, redes sociales, artes, economía y política entre muchos otros, determinando que la globalización haya sido cada vez más posible al romper la barrera del entendimiento entre individuos.

Por lo tanto, para comprender el eje central de las megatendencias, es importante tener siempre presente que todos estos cambios geopolíticos, tecnológicos y sociales cambiarán de una forma u otra la vida a todos los individuos a nivel mundial, y así, como se mencionó anteriormente, las megatendencias permitirán a los dirigentes de las empresas y las sociedades, no sólo predecir acontecimientos que transformaran los mercados y la cotidianidad de la vida social, sino además cambiar el presente, atenuar, modificar y gestionar las acciones para lograr el mejor escenario posible según la visión de cada una de ellas. Explicado por el Grupo de Desarrollo Regional del Instituto Tecnológico de Monterrey: “la premisa de las megatendencias es que identificando los elementos que sostienen e impulsan su avance, se puede construir el futuro”. (Grupo de Desarrollo Regional del Tecnológico de Monterrey, 2009, p. 17).

Como se mencionó al principio de este trabajo, se dividen las megatendencias en dos ramos diferentes: sociales y tecnológicas, ya que el primero está en función a los cambios que se pueden prever dentro de las sociedades futuras y se pueden traducir en necesidades del

mercado, política y economía actuales, mientras que las segundas se relacionan con la creación, actualización y comercialización de tecnologías sin tener aún un fin completamente en específico, pero que se visualizan en el futuro como herramientas necesarias para las sociedades.

Sin embargo, y a pesar de las diferencias marcadas entre estas dos familias de megatendencias, ambas contienen elementos comunes entre sí que se manifiestan y se interrelacionan con las tecnologías y las sociedades, permitiendo la evolución de cada una de ellas con el soporte de las demás. A continuación se describen brevemente las megatendencias sociales y tecnológicas (todas desde la visión expuesta por el Grupo de Desarrollo Regional del Instituto Tecnológico de Monterrey) con el fin de contar con una visión holística para comprender la importancia de las redes sociales (principalmente), el avance tecnológico y los cambios sociales en la atracción de talento por medio del reclutamiento 2.0.

2.3 Megatendencias Sociales

Estas megatendencias están relacionadas con satisfacer las necesidades del mercado y la sociedad que han sido generadas por la innovación tecnológica. Este concepto se conoce como Market Pull y se relaciona con las oportunidades de negocio que se originan a través de las necesidades de las personas en su vida cotidiana, y por lo tanto, del mercado (Grupo de Desarrollo Regional del Instituto Tecnológico de Monterrey, 2009). En este sentido, las megatendencias sociales están ampliamente ligadas a las tecnológicas ya que las primeras son generadas por medio de los avances, logros y cambios en la tecnología, por lo que se ven impulsadas a evolucionar y transformarse al mismo ritmo que la tecnología.

Cabe destacar, como se verá a continuación, que todas las megatendencias sociales dependen de la creación y evolución de la tecnología, ya que estos factores han influido casi por completo en su desarrollo, existencia y necesidad para la sociedad. Por su parte, las megatendencias tecnológicas se ven impulsadas por las sociales en el sentido de que se inspiran en ellas para conocer su misión y hacia donde se pueden dirigir, además de depender de ellas para colocarse en el mercado y continuar su desarrollo.

Debido a que el reclutamiento 2.0 es un resultado de los cambios tecnológicos y sociales del nuevo siglo, a continuación se desarrollan las megatendencias sociales y se profundizará su influencia en el este tipo de reclutamiento.

2.3.1 Consumidor ecológico

Esta megatendencia hace referencia a las características de los consumidores que realizan sus compras y basan su modo de vida tomando en cuenta al medio ambiente como uno de los ejes principales para la toma de decisiones. El consumidor ecológico realiza sus compras y consumos de forma consiente y sensible a las consecuencias que sus actos generan en el medio ambiente (Grupo de Desarrollo Regional del Tecnológico de Monterrey, 2009). Los insumos que realiza son pensando en el impacto ecológico que pueden llegar a tener y por lo general decide comprar productos orgánicos y reciclables, incluso si esto representa costos extras.

El consumidor ecológico es consciente de que sus acciones, decisiones e insumos repercutirán directamente en su forma y calidad de vida: salud a corto y largo plazo, economía, ambiente y tecnología. De esta forma, los individuos que llevan esta forma de vida rehuirán a los nuevos productos que no cuidan el medio ambiente, los contaminantes y a lo no orgánico. Con base en esta ideología, el dinero pasa a ser un factor de segundo grado, ya que irónicamente los productos naturales, orgánicos, reciclables o reciclados son más caros que aquellos que no lo son.

Cabe destacar que la definición de consumidores abordada en el presente trabajo hace referencia no sólo a las personas sino también a las empresas, quienes han tomado un papel primordial en este megatendencia, cambiando su operación en varias áreas, desde compras, ventas, políticas internas e incluso en la filosofía y valores organizacionales. Ahora las empresas no sólo toman decisiones con base en sus resultados y objetivos, sino que están conscientes del impacto que su operación podrá generar en el medio ambiente, cuidan celosamente sus recursos y se inclinan por una cultura de reciclaje, ahorro de energía e insumos y fomentan una consciencia ecológica.

Los beneficios del consumidor ecológico para las empresas no son sólo para el medio ambiente, sino que éstos se reflejan en las organizaciones a corto, mediano y largo plazo de diferentes formas. La mesura en insumos y energía conlleva directamente al ahorro económico, de igual forma que la apuesta por consumibles y combustibles ecológicos. Adicional, los gobiernos ofrecen subvenciones e incentivos fiscales a las empresas que utilizan en su operación materiales reciclados o que generan consciencia ecológica, y más aún a

aquellas que fabrican sus productos finales con materiales ecológicos (Grupo de Desarrollo Regional del Tecnológico de Monterrey, 2009).

La búsqueda de fuentes alternativas y ecológicas de energía para la operación de las empresas han aportado beneficios a corto plazo, ya que los hidrocarburos son cada vez más caros y complicados, mientras que las nuevas energías (ecológicas y en ocasiones renovables) ofrecen ahorros económicos de diversas formas.

En lo que respecta a los consumibles, específicamente los enfocados a la tecnología computacional y a las comunicaciones como hojas de papel e impresiones, la gran mayoría de las empresas ha comenzado a crear una cultura de ahorro y conciencia ecológica, de forma que la mayoría de las comunicaciones (como memorándums y comunicados) se realizan de forma electrónica. Esta tendencia afecta directamente el modus operandi del área de reclutamiento y selección, ya que tanto las empresas como los buscadores de empleo ahora prefieren, tanto por comodidad como por ecología, manejar las vacantes, postulaciones, búsquedas y curriculums Vitae de forma electrónica valiéndose de diversos portales en internet y de redes sociales, lo que significa que la mayoría de las veces los reclutadores reciben u obtienen la información de los candidatos por medios digitales.

Por lo tanto, los medios impresos han dejado de ser una de las fuentes de reclutamiento más efectivas al significar costos mucho más altos tanto de forma económica como ecológica y han sido sustituidos en gran parte por los medios digitales, por lo que las redes sociales ahora representan un universo de posibles candidatos a costos extremadamente bajos (inclusive gratuitos).

Gran parte de este cambio de paradigmas en los medios de reclutamiento se ha dado también gracias a las megatendencias tecnológicas que se abordan más adelante.

Los candidatos por su parte, valoran cada día más a las empresas con visión y valores ecológicos, ya que se considera que si buscan el bienestar para el planeta también lo harán para sus empleados. Las diversas distinciones que los gobiernos e instituciones ofrecen a las empresas ecológicas le aportan un valor agregado a la vista de la sociedad, lo que hace que más candidatos quieran pertenecer a ellas.

Por último, las empresas han aprovechado la comunicación de dos vías por medio de las redes sociales para dar a conocer su conciencia ecológica y de esta manera lograr

posicionarse mejor entre los consumidores ecológicos, lo que ayuda a incrementar sus ventas, ser una empresa más atractiva tanto comercial como laboralmente.

2.3.2 Educación personalizada, vitalicia y universal

Esta megatendencia hace referencia a una educación para toda la vida, independientemente del tiempo y del espacio. Es una educación que evoluciona conforme a las personas y la tecnología, sin fronteras, flexible, dinámica, interactiva y creada para todos los estratos de la sociedad (principalmente clase media en adelante). Los individuos y la sociedad, principalmente aquellos que han llegado a niveles de educación media y profesional, que ya no se conforman con estos grados, sino que muchos de ellos buscan superarse a través de distintos medios de educación, desde cursos, talleres, diplomados y maestrías, aprovechando los recursos tecnológicos, materiales y las nuevas teorías de aprendizaje le ofrecen, aportando oportunidades que hace algunos años eran inimaginables. Tanto las teorías como la praxis han evolucionado hacia una educación enfocada a las necesidades de cada sector poblacional, sin fronteras de distancia ni tiempo, que evoluciona de acuerdo a las necesidades y etapas de los alumnos, que se ha tornado más adaptable y accesible, y que enfoca las teorías modernas de aprendizaje con objetivos claros y bien definidos, donde lo importante es que la información sea transmitida de forma efectiva a las personas (Grupo de Desarrollo Regional del Tecnológico de Monterrey, 2009).

Uno de los principales factores que han permitido esta evolución en el ámbito educativo es el avance en las tecnologías, las cuales han hecho posible la educación a distancia librando las barreras fronterizas y culturales, accediendo a una interacción bidireccional con el estudiante, así como la virtualización de contenidos y contar con una enorme gama de contenidos e información en cualquier momento y en todo lugar. Las teorías educacionales se han ido adaptando según los cambios culturales y tecnológicos, logrando contar con diversas corrientes que se adaptan al alumno (rompiendo con los paradigmas donde el alumno se adaptaba a la teoría) y fomentando que los individuos adquieran los conocimientos de diversas formas. Adicional, los costos de la educación a distancia han resultado más accesibles tanto para las instituciones de educación como para las empresas y los alumnos, ya que muchos de estos programas no requieren tutores o maestros que transmitan el conocimiento sino que éste

llega de forma interactiva por medio de programas diseñados con base en las teorías modernas del aprendizaje.

Por su parte, los cambios económicos, sociales y culturales han afectado directamente el concepto de educación en la época moderna, generando necesidades de educación y capacitación integrales para aumentar la productividad e ingresos económicos de los individuos y de las instituciones para las que laboran.

De esta forma, las empresas han aprovechado las tecnologías y las nuevas corrientes educacionales para capacitar a su personal reduciendo significativamente los costos y los esfuerzos (como se vio en el apartado 1.5 del presente trabajo), ya que en una misma aula virtual se pueden capacitar a varios empleados sin importar su ubicación geográfica, pueden contar con contenido en la red a la que los trabajadores pueden ingresar en el momento que lo requieran o cuando dispongan tiempo para hacerlo. Los manuales, cursos y capacitaciones virtuales son cada vez más comunes en aquellas empresas descentralizadas o en expansión que basan gran parte de su operación en la capacitación de su recurso humano, ya que se ha observado que invertir en la educación y desarrollo de los trabajadores fomenta que las empresas sean más competitivas, mejoren su operación, rendimiento y resultados y a la postre sean más rentables, por lo que se ha observado a nivel mundial que las empresas invierten cada vez más capital en el desarrollo de sus trabajadores, desde puestos operativos hasta directivos.

Se hace evidente que adicional a este cambio de paradigmas, existe un cambio en la demanda laboral a nivel mundial, donde las empresas buscan en los candidatos externos a los más capacitados y con conocimientos más especializados para integrarlos a sus filas. De esta forma, la educación que los profesionistas adquieren después de terminar su carrera profesional es una inversión a corto, mediano y largo plazo, ya que dará una enorme ventaja ante los demás competidores y esto los hará más empleables. Cada vez es más común que las organizaciones busquen para sus niveles ejecutivos a candidatos con maestrías, diplomados y/o estudios en el extranjero, o bien, a niveles inferiores se buscan prospectos con conocimientos específicos en algunos temas o funciones, mientras que para otros se inclinan por conocimientos globales e interdisciplinarios.

Los cambios sociales y demográficos han causado también diversas transformaciones en la educación y la concepción de la misma, principalmente en lo que respecta a los nuevos roles de las mujeres en el trabajo, el envejecimiento demográfico (en algunos años el grueso de la población será de edad madura), diversidad de los modelos de empleo, nuevas políticas de jubilación (donde se busca que el trabajador sea activo más años) y principalmente, que las nuevas generaciones saben y aprenden de mejor forma y más rápido a manejar las tecnologías emergentes, de forma que es más natural para ellos que la educación, el desarrollo, la búsqueda de trabajo y el contacto con los reclutadores sea de forma virtual (Grupo de Desarrollo Regional del Instituto Tecnológico de Monterrey, 2009; Pogorzelski, 2009).

2.3.3 El mundo: un gran centro comercial

Gracias a los avances tecnológicos que permiten tener contacto desde cualquier parte de mundo, el marketing globalizado y personalizado, compra y venta de materia prima y productos finales a nivel global, intercambio de información, nuevos hábitos de consumo y transferencias bancarias y diversos medios de pago de forma electrónica se da la posibilidad de comprar y vender de forma electrónica a nivel mundial en tiempo real y evitando diversas complicaciones de los métodos tradicionales. Dessler (2010) comenta que una de las nuevas tendencias que obligan a evolucionar al área de recursos humanos y centrarse en el talento, competitividad y desempeños de candidatos y colaboradores es esta “globalización”, en sus palabras:

“La globalización es la tendencia de las organizaciones a expandir sus ventas, propiedades y/o manufacturas hacia mercados extranjeros nuevos. [...] Mayor globalización significa más competencia, y más competencia significa mayor presión para buscar ser “de clase mundial”, tratando de disminuir costos, lograr que los empleados sean más productivos, y hacer las cosas mejor y con un costo inferior”. (Dessler, 2010, pp. 7 y 8).

Esta posibilidad se ha dado principalmente gracias a la comunicación instantánea a nivel mundial que se lleva a cabo gracias a las nuevas tecnologías de la información, donde la comunicación es bidireccional (recordemos que es la principal premisa de la “web 2.0”), dando como resultado un marketing interactivo, ventas y compras efectivas con trato personalizado sin importar la distancia, entregas de mercancía y pagos seguros por medio de

transferencias y métodos de crédito. A este respecto, Luthans describe que las tecnologías de la información y medios de comunicación virtuales han revolucionado los negocios electrónicos: “la compra-venta electrónica de acciones transformó por completo el negocio de los servicios financieros de consumo. El mismo efecto se siente en todas las empresas de servicios”. (Luthans, 2008, p. 32). Este mismo autor hace un análisis donde además de evidenciar que las transacciones mercantiles virtuales son más rápidas y eficientes, son considerablemente mucho más baratas y redituables para las empresas.

Esta megatendencia se ve impulsada por factores tecnológicos, comerciales y financieros, por lo que cualquier elemento que facilite operaciones de compra-venta, comunicación efectiva a distancia y marketing digital se vuelven trascendentales para lograr que el mundo sea un gran centro comercial, en todo el sentido de la frase.

Tres puntos clave para lograr el éxito de esta tendencia serán a) que las compañías tendrán que contar con la capacidad de reunir grandes grupos de compradores de forma digital, de modo que los costos de la operación de ventas se reduzcan significativamente, así como la comunicación sea altamente efectiva de forma virtual (para lo cual internet está siendo ampliamente utilizado). b) Deberán tener lugares de almacenamiento eficientes para su producto y la posibilidad de enviar a los consumidores finales la mercancía sin importar el lugar (la mayoría de las veces el costo del envío es absorbido por el cliente) y en lapsos de tiempo cortos. c) Los elementos de seguridad serán de suma importancia, ya que la identidad, información y recursos de los clientes deberán de mantener en todo momento la confidencialidad y discreción absoluta. Como se verá más adelante, esta megatendencia está interrelacionada con la mercadotecnia personalizada, ya que se basan en los mismos conceptos, tecnologías, métodos y objetivos.

Al considerar que en todo el mundo existe un “mercado laboral”, es fácil imaginar que será afectado directamente por esta megatendencia, ya que la búsqueda de trabajo por parte de los buscadores de empleo, así como la búsqueda de candidatos por parte de las empresas se ha vuelto ahora casi completamente virtual, dejando atrás los tiempos en los que los candidatos tocaban de puerta en puerta para dejar su hoja de vida en físico a las áreas de recursos humanos y las empresas colocaban los anuncios de vacantes en periódicos o fuera de sus oficinas. Ahora, el mercado laboral se mueve de forma virtual, donde tanto empresas como

candidatos utilizan las bolsas de trabajo en línea para hacer “match” y encontrarse simultáneamente.

Para este mercado laboral, las mismas herramientas y reglas serán necesarias (tanto en lo que respecta a la confidencialidad de los datos personales como en la necesidad de la comunicación virtual, mercadotecnia y demás tópicos) para lograr concretar los movimientos (contrataciones) de forma efectiva.

2.3.4 Gestión de bienes y gobernanza global

Esta megatendencia hace referencia a la coordinación de intereses de forma colectiva, estableciendo instituciones y normas donde las decisiones son tomadas de forma comunitaria, evitando la arbitrariedad de los gobiernos y con el fin último de hacer frente a problemas nacionales e internacionales. De esta forma, las decisiones no son tomadas sólo por las personas que se encuentran en el poder, sino que se comparten entre diversas instancias públicas y comunales buscando el mejor beneficio para la sociedad, inclusive entre diversas naciones.

Este concepto de gestión a nivel global se manifiesta tanto a nivel político como económico. El primero se hace presente en el tipo de gobierno de una sociedad, sus leyes, las organizaciones sociales y el papel del ciudadano. En la segunda se crean estructuras de producción que buscan ser más competitivas, tanto a nivel nacional como internacional, haciendo uso de las nuevas tendencias tecnológicas y de producción, así como de los avances que han aportado las tecnologías en los sistemas de producción y de consumo. Adicional, el sector privado mantiene la tendencia hacia el mercado internacional, tanto para el comercio como en la búsqueda de alianzas estratégicas, así como en la tercerización de mano de obra y de servicios (Grupo de Desarrollo Regional del Tecnológico de Monterrey, 2009).

Esta tercerización o outsourcing ha tomado importancia fundamental para la operación de las empresas a nivel global, donde la premisa está en elegir a un proveedor externo para delegar las funciones y responsabilidades de ciertos procesos de la empresa que no son clave para su rentabilidad y operación, pero que sin embargo le son necesarios para su funcionamiento. De esta forma, las empresas podrán enfocarse a la realización de las acciones críticas del negocio logrando mejores resultados. Sin embargo, en este tipo de gestión no se trata sólo de reducir costos sino que se busca que las empresas y personas que realizan las

tareas delegadas se conviertan en un “business partner”, es decir, compartan la responsabilidad, éxito, riesgos y beneficios del negocio junto con la empresa, agregando valor a la misma y desarrollando juntos el potencial de la operación.

Una de las principales complicaciones de este sistema es que al tercerizar parte de las funciones, o subcontratar a las personas para llevar a cabo la operación de una empresa, se vuelve más complicado lograr un sentido de pertenencia por parte de los empleados hacia la empresa, de forma que difícilmente toman responsabilidad por los logros que sus acciones fomentarán. Además, existe una marcada tendencia por parte de las empresas a buscar mano de obra barata, esquivar responsabilidades fiscales y de seguridad social y buscar como principal objetivo de la tercerización la reducción de costos a corto plazo.

Por lo tanto, como se ha mencionado anteriormente en esta tesis, lograr el sentido de pertenencia de los empleados y el interés de las empresas por éstos últimos se ha convertido en uno de los principales retos para los profesionistas de recursos humanos, quienes tendrán que generar estrategias para lograr una relación de alianza estratégica entre las instituciones y el personal.

2.3.5 Mercadotecnia personalizada

Una vez más, las nuevas tecnologías de la información hacen posible otra megatendencia, la cual hace referencia a la comunicación directa y bidireccional entre empresas y consumidores (claramente esta megatendencia está muy relacionada con la vista en el tema: “El mundo, una gran centro comercial”) facilitada por las tecnologías de información y comunicaciones con el objetivo de generar intercambios productivos, eficientes y que satisfagan las necesidades específicas de cada consumidor.

Los cambios tecnológicos, sociales, culturales y económicos han fomentado una transformación radical en la mercadotecnia del siglo XX, haciendo que ésta se vuelva obsoleta y pierda vigencia, por lo que las empresas buscan fortalecerse y utilizar todas las herramientas tecnológicas emergentes de hoy en día, como el internet, las redes sociales, las bases de datos e investigación de mercado, servicios de logística internacionales, facilidades de pago, etc.

Las tecnologías emergentes han generado que la mercadotecnia deje de ser de una vía de comunicación para convertirse en bidireccional, generando consumidores informados, demandantes e interactivos que saben lo que quieren y así lo exigen (en gran parte provocado

por la bidireccionalidad que tiene la web 2.0). La información de servicios y productos les es cada vez más accesible y su comparación más fácil, de forma que las empresas deberán de adaptarse de forma adecuada a sus necesidades y requerimientos. Las bases de datos y la investigación de mercado son técnicas mercadológicas que proliferan hoy en día, generando mayor competencia entre las empresas por captar la atención y preferencia del público (Grupo de Desarrollo Regional del Tecnológico de Monterrey, 2009).

Las nuevas formas de pago han abierto los horizontes de las compras, ya que el consumidor puede seleccionar cómo pagara los servicios o productos que adquiera conforme a sus necesidades. Las más utilizadas son las tarjetas de crédito, pago en línea, contra-entrega, transferencias bancarias, cheques, efectivo y pago diferido, en ocasiones, sin pagos extras (intereses bancarios). Las empresas ahora se valen de estas múltiples herramientas para atraer y convencer a los clientes, de forma que las tecnologías permiten tanto la compra en línea o vía remota como el pago por el artículo o el servicio, fomentando así que la relación consumidor-empresa sea cada vez más dinámica y estrecha.

Esta nueva mercadotecnia ha fomentado la creación y utilización de nuevos software específico que permita esta íntima relación entre vendedor y consumidor, adicional de contar con las facilidades de pago antes descritas, por lo que esta megatendencia ha requerido grandes inversiones en dicho sector.

Incluso Facebook cuenta ahora con una pestaña de ventas, donde los usuarios pueden publicar sus artículos a la venta, contar con comunicación personalizada con los clientes y realizar la transacción de forma directa.

La mercadotecnia personalizada se ve reflejada directamente en el proceso de reclutamiento y selección, donde las empresas deberán de venderse entre los candidatos para convencerlos de ser la mejor opción para trabajar, así como lograr una rápida identificación y fidelidad hacia ella. El contacto con los candidatos (principalmente aquellos que no están buscando trabajo activamente) también deberá ser utilizando los principales paradigmas de esta megatendencia, de forma que el profesional de atracción de talento deberá de acercarse al candidato de forma que pueda rápidamente crear confianza y credibilidad sin que éste se sienta acosado. La información, de igual forma, deberá de fluir de forma bidireccional, ya que la empresa requerirá que el postulante ofrezca amplia información sobre la experiencia y

conocimientos del candidato y deberá ofrecer toda la información pertinente sobre el puesto y la institución a la que podría pertenecer una vez terminado el proceso de selección.

Este estilo de mercadotecnia se ha aplicado más en los últimos años en las redes sociales gracias a especialidades como “Data Science”, donde se busca al consumidor de acuerdo a sus historiales de búsqueda y preferencias; de modo que las mismas plataformas pueden ofrecerle al consumidor servicios y productos afines a su perfil.

2.3.6 Nueva estructura demográfica y familiar

Esta megatendencia nace a partir de los cambios en la sociedad moderna provocados por la búsqueda de una mejor calidad de vida, nuevos roles laborales de las mujeres, tecnologías de la información y comunicación, distintas ideologías con respecto a los roles familiares de hombres y mujeres y las fluctuaciones en las tasas de natalidad y mortalidad a nivel global. Estos factores han influido directamente en la estructura familiar y demográfica, principalmente en las ciudades, a nivel internacional, en donde los principales cambios se han dado en la creación de nuevas formas de trabajo, aumento en personas que se desplazan entre ciudades para trabajar, mayor cuidado de la salud y el papel activo de las mujeres en el ámbito laboral.

Estas tendencias han provocado, a su vez, cambios en la constitución de la familia y las características demográficas de la población, donde el núcleo familiar se ve cada vez más reducido; ambos integrantes del matrimonio o pareja son económicamente activos, la tendencia a tener hijos se ve reducida al mínimo, las empresas comienzan a implementar horarios flexibles y trabajo desde casa y a distancia y, por supuesto, mayor migración de campo a la ciudad. Adicional, los gobiernos han debido adaptarse a estos cambios creando nuevas políticas de retiro y de pensiones, buscando mejorar los servicios de salud pública y privada y haciendo cambios en la edad para la jubilación de los trabajadores.

Los nuevos roles adoptados por las mujeres en el ámbito laboral han demostrado que el género femenino es igual que el masculino, y la creciente liberación femenina en áreas educativas, laborales, sociales y familiares ha resultado en un mercado laboral cada vez más equitativo donde las mujeres se abren terreno ocupando puestos ejecutivos en las empresas y en los gobiernos. En este sentido, es menos frecuente que los profesionistas de reclutamiento y selección busquen un género en específico para las vacantes, y más bien se basen en las

competencias, habilidades y conocimientos de los candidatos para seleccionar al más idóneo para la posición. En este sentido, los gobiernos han apoyado el desarrollo de las mujeres creando leyes y campañas de no discriminación e incentivando a las empresas que son socialmente responsables.

Otra tendencia que incumbe directamente al área del capital humano es que cada vez más se cuenta con candidatos con disponibilidad de moverse de ciudad e incluso de país en busca de desarrollo profesional, por lo que el mercado laboral se abre a nivel nacional e internacional, desarrollando las posibilidades de conseguir al mejor candidato fuera de las fronteras. Uno de los factores que más han impulsado esta tendencia han sido las tecnologías de información, que ahora permiten el trabajo a distancia y la internalización de los procesos, de forma que mientras la empresa y su operación se encuentra en una ciudad o país, algunos trabajadores (principalmente puestos clave) pueden estar en otros a miles de kilómetros de ahí.

Por último, las fronteras no sólo se rompen a nivel virtual sino también de forma física, ya que las grandes urbes cuentan ahora con ciudades “satélites” o “dormitorios” donde los trabajadores residen, y cada jornada laboral se desplazan a las ciudades económicamente más activas para trabajar sin importar el tiempo invertido o la distancia recorrida. Esto ha sido posible en parte por las mejoras en los sistemas de transporte, la apertura de vías de comunicación terrestre y por supuesto, debido a las grandes concentraciones de residentes en las ciudades.

2.3.7 Virtualidad cotidiana

Si bien todas las megatendencias sociales abordadas en el presente trabajo cuentan con factores y causas basadas en la evolución de las tecnologías de información y comunicación, es ésta la que se ve totalmente vinculada a dichos cambios, ya que su existencia gira totalmente con base en la tecnología moderna, de forma que esta megatendencia hace referencia a los nuevos usos y costumbres de la sociedad con respecto a que en su vida diaria ocupan a las tecnologías en todo momento, lo que ha ocasionado cambios drásticos en su forma de vida, tanto individual como colectiva, realizando actividades a distancia y en horarios que antes no eran posibles.

Desde hace varios años, diferentes áreas de la cotidianidad de las personas han presentado cambios gracias a las nuevas tecnologías, como las comunicaciones, operaciones bancarias, manejo de la información, transporte, entretenimiento, contacto con la sociedad y el medio, entre otros. Estos cambios se han dado principalmente a partir del surgimiento del internet y de los teléfonos celulares (ambos cada vez más frecuentes en todas las sociedades de la orbe). Existen además otros factores que han influido enormemente en estos cambios, como lo son la globalización, el desarrollo de ciudades de gran tamaño, la evolución de diferentes medios de transporte a menor costo para los usuarios y la movilidad de información por los medios digitales y masivos (Grupo de Desarrollo Regional del Tecnológico de Monterrey, 2009).

La globalización de las tecnologías y la información se presenta como uno de los factores más importantes para esta megatendencia, ya que por un lado se destaca que tanto las nuevas generaciones como las personas de edad avanzada se vuelven cada vez más dependientes de las tecnologías y realizan gran parte de sus tareas cotidianas utilizándolas. La sociedad, principalmente los jóvenes, demandan la evolución de las tecnologías a ritmo acelerado, multifuncionalidad, mayor movilidad, capacidad y velocidad.

La inversión en las tecnologías es cada vez mayor, y la utilidad de la venta de las mismas ha crecido exponencialmente en los últimos años, donde las personas buscan hacerse de la última tecnología, incluso cuando la que tienen fue generada meses antes.

Retomando lo expuesto en la megatendencia de mercadotecnia personalizada, los avances tecnológicos y la velocidad con la que viaja la información en estos tiempos, los consumidores se han convertido en pequeños expertos en la comparación de los artículos que desean adquirir, tornándose más exigentes y demandantes, donde el precio ya no es lo más importante de los artículos, sino su funcionalidad, velocidad, adaptabilidad y el estatus social al que se pretenderá llegar con la posesión del artículo.

Aunado a todos estos factores, es de resaltar la importancia y proliferación de las redes sociales y las “second life” en la cotidianidad de la sociedad, cambiando las relaciones interpersonales a relaciones virtuales, donde el mayor contacto con la sociedad, información, cultura, y un largo etcétera es por medio de las tecnologías de la comunicación y los portales sociales (Grupo de Desarrollo Regional del Tecnológico de Monterrey, 2009).

De esta forma, la virtualidad ha atravesado la cotidianeidad de las personas, haciéndose presente en su educación (educación a distancia, e-learning, movil-learning) transferencia de información (portales, internet, redes sociales, blogs) comunicación (chats, blogs, redes sociales, mensajes de texto, videoconferencias, telefonía celular), entretenimiento (internet, videojuegos, redes sociales, virtualidad mixta), y un largo etcétera.

De esta forma, cabe destacar que todas las megatendencias sociales tienen su origen y son impulsadas por la tecnología, de forma que difícilmente podríamos imaginarnos la realidad actual sin ella. La simbiosis entre ser humano y máquinas es cada vez más notoria, ya que vivimos en una época donde las personas están conectadas a las redes y a la tecnología 24/7 y ha modernizado tantas actividades cotidianas que regresar a las antiguas costumbres se antoja ridículo y casi imposible.

2.4 Megatendencias tecnológicas

Las megatendencias tecnológicas, como su nombre lo indica, se relacionan con los avances en las tecnologías, los cuales se generan a través del conocimiento, las aplicaciones y los cambios en las formas de pensar y de percibir la vida de la sociedad contemporánea. Esta megatendencia se encuentra asociada al concepto de “technology push” (Grupo de Desarrollo Regional del Instituto Tecnológico de Monterrey, 2009), que significa que los avances y transformaciones en la tecnología se lleva a cabo gracias al desarrollo de nuevos conocimientos, lo que a la postre se traduce en productos y servicios aunque no se tenga bien definido el mercado en el que entrarán. En otras palabras, las megatendencias tecnológicas se desarrollan a partir del conocimiento, éste se transforma en productos y servicios y posteriormente se encuentran aplicaciones prácticas para diferentes áreas. De esta forma, una sola megatendencia podrá tener múltiples aplicaciones en diferentes áreas, pero éstas habrán sido producto de las primeras.

Por supuesto las megatendencias tecnológicas están íntimamente relacionadas con las sociales, ya que además de ser los factores que impulsan a las segundas (como se expuso en el tema anterior), la dirección de los avances tecnológicos se verá influenciada enormemente por las necesidades de la sociedad. De esta forma se crea un círculo de producción y aplicaciones donde los avances tecnológicos crean necesidades nuevas en la sociedad, la cual se adaptará y desarrollará nuevas necesidades que le serán exigidas a la tecnología para ser cubiertas, por lo

que ésta tenderá a seguir evolucionando y aportando nuevos avances que serán integrados al mercado, cerrando de esta forma el círculo que impulsa y desarrolla a estas dos megatendencias.

Es importante destacar que los avances tecnológicos se desarrollan a velocidades cada vez más vertiginosas, ya que el conocimiento adquirido previamente es integrado y utilizado en las distintas corrientes tecnológicas, logrando nuevos descubrimientos día con día, adicional que el mercado económico requiere mayor competencia y por lo tanto su exigencia y su inversión son cada vez mayores.

Por su parte, la adaptación de los individuos a las nuevas tecnologías y su integración a la vida cotidiana se da de forma cada vez más natural y las necesidades cubiertas (y provocadas) por éstas se vuelven impensables sin ellas. La comunicación inmediata y permanente, por ejemplo, es una forma de vida a la que la sociedad se ha adaptado y sería difícil pensar en que podría regresar a los tiempos donde no la tenía.

Con respecto al área y funciones de recursos humanos, éstas también han cambiado y evolucionado junto con la tecnología. Dressler (2010) menciona que los avances tecnológicos han cambiado prácticamente todos los procesos y operaciones de las empresas (incluido RRHH), por lo que tanto los profesionistas que trabajan en esta área como los candidatos y trabajadores, deberán de evolucionar y adaptarse a las nuevas prácticas, considerando una capacitación continua y actualizaciones constantes. El autor antes citado, menciona:

“Para los empleadores, todo esto implica una necesidad creciente de “trabajadores del conocimiento” y capital humano. El capital humano se refiere a los conocimientos, la educación, la capacitación, las habilidades y la pericia de los colaboradores de una organización. [...] Los gerentes necesitan nuevos sistemas y habilidades administrativas para recursos humanos de clase mundial al seleccionar, capacitar y motivar a esos empleados, así como para lograr que trabajen como socios comprometidos.” (Dessler, 2010, p. 9).

Este es el mismo caso del reclutamiento 2.0, que es producto directo de la nueva sociedad que se ha dado en base a los avances tecnológicos. A continuación se describen las megatendencias tecnológicas que lo motivaron e impulsaron, haciendo énfasis en la

importancia de cada una de ellas con respecto a este tipo de reclutamiento y su conexión con la atracción de talento.

Por lo tanto, se dejaron de lado las megatendencias tecnológicas que no han tenido aportación significativa al tema de este trabajo:

- Biotecnología agrícola
- biotecnología médica
- Células, tejidos y órganos artificiales
- Materiales inteligentes e ingeniería de superficies
- Nuevas tecnologías energéticas

2.4.1 Sistemas ópticos

Son los dispositivos o métodos que permiten manipular la luz y modificar sus propiedades logrando resultados de alta calidad por medios mínimamente invasivos en aplicaciones en áreas como la medicina y la metrología. Sus aplicaciones se encuentran enfocadas a los avances en nanotecnología, láseres, fibras ópticas, holografía, etc.

Esta megatendencia se ha visto impulsada por diversos avances en sus ramas y han favorecido áreas tan diversas como la medicina, las telecomunicaciones, electrónica, computación entre muchos otros procesos industriales (Grupo de Desarrollo Regional del Tecnológico de Monterrey, 2009).

Los láseres han beneficiado a la medicina y las ingenierías al permitir cortes microscópicos de forma precisa, tanto en diversos materiales industriales (cambiando los “cortes por desgaste” por “cortes por evaporización”) en órganos como la retina (operaciones oftalmológicas). También han permitido la cicatrización de heridas para los individuos hemofílicos y hasta en las teorías orientales como la acupuntura (acupuntura láser).

La fibra óptica ha permitido enviar más de una señal al mismo tiempo, con lo que las telecomunicaciones se han visto ampliamente beneficiadas, así como por el diseño de redes ópticas con grandes distancias para transmisión y anchos de banda cada vez más amplios. En la rama de la medicina ha permitido realizar operaciones altamente invasivas de forma exitosa,

ya que por su diminuto tamaño ha sido introducido por pequeñas cavidades y ser usado como receptor de imágenes.

La nanotecnología aplicada a los sistemas ópticos (nano-óptica) ha hecho posible el uso de nanopartículas, que al ser dirigidas por canales en nervios dañados y ser estimuladas con plasmones han permitido la reacción de nervios en buen estado y permitido movimientos que antes no eran posibles. Un avance más para la medicina moderna.

En cuanto a las comunicaciones, la megatendencia en sistemas ópticos ha revolucionado los diseños de equipos de telecomunicaciones volviéndolos más flexibles y veloces.

Estos avances, así como la megatendencia de los sistemas ópticos son apenas una pequeña parte de lo que se puede lograr en el futuro, ya que la sociedad y la oferta tecnológica demandan nuevos inventos y transformaciones en las aplicaciones de los actuales, así como su mejoramiento. Dicha demanda se centra principalmente en mejores sistemas de visión para vigilancia y seguridad, medicina y física aplicada; equipos de telecomunicación cada vez más sofisticados y utilizados en más estratos de la ciencia, la tecnología y la cotidianidad de la sociedad e incluso se busca mejorar los transportes aéreos, terrestres y marítimos, así como el procesamiento de la información, digitalización y resguardo de la misma.

Enfocando esta megatendencia al objetivo del presente trabajo, es claro que ha sido de gran ayuda para el mejoramiento de las telecomunicaciones y los dispositivos que las permiten, como la computación, la electrónica y los dispositivos móviles como los celulares, tablets y computadoras portátiles, así como de las redes (principalmente de fibra óptica) con las que se apoyan para la transferencia de información, lo que deriva en comunicaciones e interacciones con la información a nivel mundial de forma más efectiva y veloz. Las noticias son actualizadas en segundos y los usuarios pueden recibirlas directamente “en sus manos” por medio de sus dispositivos móviles. El mismo caso es con las redes sociales, donde su interacción con el resto del mundo se vuelve completamente virtual y esto facilita enormemente la comunicación inmediata y directa con los usuarios.

2.4.2 Computadoras de alto rendimiento

Esta megatendencia se refiere a la utilización de sistemas de cómputo avanzado y de sistemas integrados por diversos procesadores (supercomputadoras), las cuales se diferencian

de las computadoras personales convencionales en que las primeras están diseñadas y cuentan con la capacidad suficiente para procesar cantidades estratosféricas de información que les permiten realizar cálculos y simulaciones imposibles en las primeras.

El almacenamiento, procesamiento y transferencia de datos (minería de datos, data science) son unas de las áreas más desarrolladas en este campo debido a que ha sido cada vez más evidente que se requiere de procesadores más potentes y dispositivos con mayor capacidad y velocidad de transferencia mucho mayores (Grupo de Desarrollo Regional del Tecnológico de Monterrey, 2009). Las aplicaciones más beneficiadas por este avance tecnológico han sido las bases de datos inteligentes, cálculo intensivo, minería de datos y el almacenamiento masivo de información. Es éste último el que ha permitido el respaldo de bases de datos gigantescas con información globalizada.

A pesar que las supercomputadoras han estado al servicio y resguardo de los investigadores científicos e inventores por sus múltiples aplicaciones y gran capacidad de procesamiento, sus cualidades han servido a la sociedad en general al permitir respaldar la información de cualquier persona dentro de las redes, de forma que pueden contar con sus archivos e información en cualquier momento y lugar del planeta sin necesidad de traer siempre consigo dispositivos de almacenamiento. Las empresas han podido compartir información con todo su personal en tiempo real sin importar la distancia y los recursos de cada empleado, logrando reducir costos y aumentando beneficios y eficiencia en su operación.

2.4.3 Inteligencia artificial

Esta rama de la tecnología busca crear computadoras que realicen actividades humanas que requieran procesos similares al pensamiento humano como el lenguaje (escrito y hablado), razonamiento, juegos, robótica y visión. De esta forma, la megatendencia se define como la tendencia a crear sistemas que utilicen, optimicen, diagnostiquen y sean capaces de predecir y de interactuar con el comportamiento humano utilizando diversos medios de comunicación con los usuarios.

Esta megatendencia se encuentra impulsada por la necesidad de movilidad de las personas y de estar siempre comunicadas con el resto de la sociedad desde cualquier lugar en cualquier momento, lo que ha sido posible gracias a los avances en la capacidad de hardware, la nanotecnología y la posibilidad de inventar equipos de comunicación cada vez más

pequeños, capaces y veloces. Para que esto sea posible, ha sido necesario que el hombre se comunique con la computadora de forma más eficiente y por diversos medios (voz, tacto e incluso visión).

La inteligencia artificial no sólo tiene la capacidad de interactuar con los usuarios, sino que además podrá apoyarlos o suplirlos en la toma de decisiones, en el procesamiento de información y en la divulgación de la misma. De esta forma, las empresas han podido utilizar estos sistemas inteligentes para apoyarse y delegar la toma de decisiones en diversas áreas, desarrollo de educación y capacitación a distancia para sus empleados (e-learning), planeación de los recursos y almacenamiento, codificación y transferencia de información de forma segura.

Los usuarios, por su parte, han tenido la oportunidad de interactuar con los dispositivos en áreas laborales, educativas, comunicativas y recreativas, dando como resultado una mejor comunicación con su entorno virtual, transferencia de información y diversos medios de diversión. De esta forma, las personas pueden ingresar la información por diversos medios como el lenguaje oral, la escritura, los dibujos e incluso utilizando sólo la vista, y los dispositivos cuentan con la capacidad para realizar lo que el usuario requiere.

Estos avances han significado una revolución en las comunicaciones, ya que podrán estar en conferencias audiovisuales sin importar el lugar o el momento, podrán solicitar a los dispositivos que realicen ciertas acciones sin necesidad de tener contacto con el dispositivo y transferir información de un aparato a otro sin requerir de redes o conexiones físicas.

La evolución de la tecnología actual y su interacción con el hombre ha sido a un nivel tan íntimo que los usuarios ahora se sienten conectados no sólo con la sociedad de forma virtual, sino además la conexión es directamente con los dispositivos, de manera que el ser humano es cada vez más dependiente de la tecnología para mantener comunicación con sus semejantes.

2.4.4 Sistemas micro-electro-mecánicos

Son también denominados MEMS (Micro-Electro-MechanicalSystem) debido a que su tamaño es milimétrico, incluso hoy en día existen algunos con interacciones a nivel celular. El reducido volumen de los MEMS, así como de sus componentes, permite su operación y soluciones con un considerable ahorro de energía y mayores anchos de banda. Siendo dispositivos electrónicos, su funcionamiento cuenta con una confiabilidad muy alta, ya que

aunque no son totalmente a prueba de fallas, muy raramente presentan problemas en su funcionamiento. Su aplicación ha sido útil en áreas tan diversas como la medicina, la biología, las comunicaciones y la ingeniería de transportes terrestres y aéreos.

Los MEMS que han sido creados y utilizados en el campo de las telecomunicaciones han aportado avances tecnológicos altamente importantes, ya que han permitido mejoras en la forma en cómo percibimos, recibimos, enviamos y procesamos la información, tanto en capacidad, rendimiento de energía, codificación, y tiempos de respuesta (Grupo de Desarrollo Regional del Tecnológico de Monterrey, 2009).

Esta megatendencia está presente en los teléfonos celulares de última generación, en las tablets y laptops. Los componentes de estas tecnologías donde están más inmersos los MEMS son en las pantallas y los dispositivos de almacenamiento, procesamiento, envío y recibo de información. De esta forma, ayudan a las personas a estar comunicadas de forma instantánea con el mundo y su interacción con él es de forma más dinámica y veloz, lo que ha facilitado su integración a la vida cotidiana y a la virtualidad de la nueva generación de usuarios.

2.4.5 Micro y nanotecnología

Hace referencia a las estructuras tecnológicas de tamaños micrométricos, tanto en microtecnología (que van desde 1 milímetro a 1 micrómetro) como en la nanotecnología (con dimensiones de 1 a 100 nanómetros). Las primeras cuentan con la capacidad de crear sistemas miniaturizados que se utilizan en la manufactura de diversos dispositivos en diferentes áreas, mientras que los segundos permiten manipular materiales a nivel molecular y con precisión atómica (Grupo de Desarrollo Regional del Tecnológico de Monterrey, 2009).

Al igual que los MEMS, estas microtecnologías abarcan campos desde la medicina, biología, ingenierías y telecomunicaciones entre otros. Han aportado avances en el tratamiento de enfermedades, redes digitales, dispositivos de telecomunicaciones, fibra óptica y láseres (estos últimos dos en plena relación con la megatendencia de sistemas ópticos) todos con las características de tamaño microscópico y con ahorros de energía significativos. Asimismo, tanto los MEMS, la micro y la nanotecnología son consideradas tecnologías verdes por su gran aptitud para el reciclaje, su bajo nivel de contaminantes y el ahorro en el consumo de energía.

Sus aplicaciones enfocadas a las empresas y a las redes sociales (que son los dos rubros que interesan al presente trabajo), son en los microprocesadores de las computadoras, celulares y tablets, los sistemas de procesamiento de señales ópticas, la fibra óptica y los nanochips; todos ellos con aplicaciones en las telecomunicaciones.

2.4.6 Realidad mixta

Está definida como la combinación entre mundos virtuales y mundos reales (la cotidianidad de cada individuo en su vida real) al mismo tiempo, lo que permite crear nuevos espacios entre estas realidades donde interactúan objetos reales y virtuales con el usuario. De esta forma, se logra una mezcla entre realidad, realidad aumentada (donde elementos del mundo real son enriquecidos con elementos virtuales aportando información y estímulos), realidad virtual (simulaciones digitales del mundo real) y virtualidad aumentada (mundos virtuales como videojuegos o “secondlife”).

Esta megatendencia se vuelve posible gracias a la creación de hardware y software de gran capacidad y funcionamiento a bajo costo y que han sido adaptados a computadoras, videojuegos, teléfonos celulares, tablets, etc. La utilización de internet en estas interfaces permite a los usuarios sumergirse en una “secondlife”, que es la creación e interacción de las personas en una virtualidad cotidiana, creando un mundo virtual paralelo en tiempo real, es decir, una segunda vida paralela.

La realidad mixta logra combinar objetos reales y virtuales creando interacciones mucho más poderosas con aplicaciones en diversos campos de las ciencias como medicina, salud, entretenimiento, seguridad, comunicaciones y educación. Para la telefonía móvil ha sido ampliamente adaptada, ya que pueden tener acceso a la realidad aumentada logrando recibir información digital del entorno en tiempo real de acuerdo a la localización del usuario. Para las empresas ha sido utilizada en diversos campos, desde la capacitación a distancia de su personal (por medio de aulas y laboratorios virtuales, simulaciones, y mejorando la currícula de sus empleados) hasta el marketing, donde lograrán mostrar el producto final al cliente incluso desde antes de fabricarlo (Grupo de Desarrollo Regional del Tecnológico de Monterrey, 2009).

De esta forma, se logra que las empresas se puedan dar a conocer para los clientes y los buscadores de empleo de forma virtual y en contraparte, los interesados en pertenecer a la

empresa podrán interactuar con ella y enviar su hoja de vida de forma que las áreas de atracción de talento puedan interactuar con ella. Adicional, tanto los empleados como los candidatos podrán continuar su educación a distancia en cursos, talleres, diplomados, licenciaturas, maestrías etc., de forma virtual e interactiva, mejorando así su desempeño, actualizándose y adquiriendo nuevos conocimientos y volviéndose más útiles y beneficiosos para las empresas.

2.4.7 Tecnologías inalámbricas

Hoy en día existen diversas tecnologías inalámbricas, por lo que en este trabajo se abordan sólo aquellas que conciernen a las redes de comunicación multimedia inalámbrica y a redes celulares. Las primeras cuentan como principal característica el flujo masivo de información en ambientes interiores y regiones metropolitanas. Estas redes, a su vez pueden dividirse en tres: redes inalámbricas de área personal (WPAN), de área local (WLAN) y de área metropolitana (WMAN). Cabe señalar que esta categoría no está supeditada a un área de cobertura sino a la cantidad de información que comunica. La segunda red hace referencia a las comunicaciones celulares convencionales. Su principal característica es el área de cobertura y su capacidad de transmisión de datos. Dentro de esta categoría están las diferentes redes que hoy en día utilizan los celulares, a saber: GSM, 3G y 4G. Esta red está enfocada a las comunicaciones de red y de datos por medio de aparatos portátiles.

Esta megatendencia se ha visto ampliamente desarrollada debido a la creciente necesidad de que la gente envíe y reciba información en tiempo real independientemente del lugar donde se encuentre, además de los diversos cambios y mejoras en las telecomunicaciones y dispositivos móviles (abordados en las megatendencias tecnológicas anteriores).

De esta forma, una vez más queda claro que la sociedad busca estar siempre comunicada con el fin de transmitir información en todo momento y lugar, lo que ha facilitado que los negocios puedan fluir mucho más rápido, las noticias mundiales se compartan en cuestión de segundos y que la comunidad mundial se encuentre totalmente interconectada.

Las redes sociales son el claro ejemplo de cómo las tecnologías inalámbricas han logrado esta comunicación perpetua, ya que las personas ahora no dejan de estar conectadas en

ningún momento y pueden entrar en contacto con cualquier otra persona u organización en el mundo, siempre que éstas cuenten con la misma tecnología.

2.5 Las megatendencias y la sociedad actual

Una vez revisadas las megatendencias sociales y tecnológicas, queda claro que es gracias a éstas que se han dado todos los cambios de comportamiento y pensamiento en la sociedad moderna, generando una civilización interconectada a nivel mundial, proactiva y sin límites geográficos. Claramente la tecnología ha sido la herramienta fundamental para lograr estos cambios, mientras que las megatendencias sociales han sido el camino que ha recorrido la humanidad para llegar a donde hoy se encuentra. Todos estos cambios han revolucionado los diferentes paradigmas en la forma de trabajar en la sociedad contemporánea, generando que la psicología organizacional y los psicólogos se adapten y transformen, siguiendo las mismas tendencias, innovando y evolucionando hacia una mejor gestión del talento adaptada a las exigencias actuales.

3. ACTIVIDADES DEL PSICÓLOGO Y PROCESOS DE ATRACCIÓN DE TALENTO

3.1 El papel del psicólogo en la atracción de talento.

Aunque a veces podríamos olvidarlo o darlo por hecho, el papel de los profesionistas de recursos humanos es fundamental para lograr los objetivos de la institución (como se revisó en el capítulo 1), tanto en la integración como en la retención del talento humano, ya que como menciona Dessler “el capital humano es lo más valioso para cualquier organización, de ahí la importancia de una buena gestión. Las personas dedican lo mejor de su tiempo a realizar y consolidar las metas que determinan la razón de ser de una empresa” (Dessler, 2010, p. 9). En cuanto al personal que labora en recursos humanos, también deberá de reinventarse y modernizarse para lograr su adaptación a todos los cambios del nuevo milenio. En palabras de Valle “contar con unos recursos humanos flexibles y adaptables [...] será determinante y dotar a la empresa de ellos se convertirá en una tarea clave para los responsables de la gestión del personal” (Valle, 2004, p. 15). Por lo tanto, el proceso de reclutamiento y selección de personal se ha vuelto fundamental para las empresas (independientemente de su tamaño), por lo que “a medida que las organizaciones reconocen la importancia de esta función [el reclutamiento] ponen en manos de profesionales la tarea” (Richino, 2000, p. 23). De todas las carreras profesionales que se han involucrado en la gestión del recurso humano, la psicología es una de las principales.

Dentro del área de recursos humanos se encuentran diversos departamentos que interaccionan entre si para dar sustento a todos los procesos que involucran al personal de la empresa. Entre los departamentos más comunes están: atracción de talento, capacitación, comunicación interna, desarrollo organizacional, cultura organizacional (mismos que se revisaron en el capítulo 1), entre otros. A su vez, en estos departamentos se encuentran diversos profesionales con educación diferente según las funciones que realizan. En su mayoría, están compuestos por psicólogos, pedagogos, administradores, contadores, relaciones industriales e incluso abogados. Es importante señalar que el área de recursos humanos no se limita a esas licenciaturas, sino que podrá aceptar a profesionistas de otras carreras siempre que cuente con los conocimientos, habilidades y competencias para desempeñar las funciones de manera correcta. Cabe aclarar que las áreas arriba mencionadas, así como los especialistas

que las forman, se encontrarán principalmente en las empresas grandes, ya que en las pequeñas empresas una sola persona podría ocupar todo el personal del departamento de recursos humanos, podría contratarse a una empresa externa o incluso cada encargado de área podría hacerse cargo de la administración de su personal (Dessler, 2010). Este mismo autor comenta que una regla puede ser que por cada 100 empleados exista una persona de RH.

Para los psicólogos, los principales departamentos donde desarrollan sus labores son en atracción de talento y capacitación, esto debido a que las actividades que se realizan son más afines a sus conocimientos y habilidades. Ciertamente los psicólogos también pueden desempeñarse en los demás departamentos, sin embargo, para que esto suceda generalmente deben de actualizarse con cursos, diplomados o posgrados.

De acuerdo con la oferta laboral de los últimos años, la gran mayoría de trabajo para los psicólogos es en el área de atracción de talento por lo que es el departamento en el que más fácilmente se colocará un psicólogo dentro de una organización. Esto es debido a sus conocimientos y entrenamiento en entrevista, psicometría y comportamiento humano.

3.1.1 Conocimientos y competencias del psicólogo en atracción de talento

El psicólogo dedicado a reclutamiento y selección debe de contar con un basto conocimiento en tres áreas fundamentales: entrevista, psicometría y conducta humana. Adicional, deberá de ser una persona con una serie de atributos que le permitan lograr sus objetivos y desempeñarse de forma óptima en sus funciones diarias, como son: organización, perseverancia, tolerancia a la frustración, enfocado a objetivos, atención al cliente, entre otros.

En cuanto a los conocimientos específicos, el psicólogo que se desempeña como reclutador, deberá de conocer diferentes tipos de entrevista, diversas pruebas psicométricas (aplicación e interpretación) y además ser muy asertivo en la lectura de la conducta del candidato, de forma que pueda descubrir si éste le está mintiendo, si cuenta con el perfil adecuado para la posición y realizar una predicción de si el candidato durará en la posición ofertada. Estos últimos puntos son cruciales para la labor de selección en una empresa, ya que el candidato dará siempre su mejor cara e intentará venderse lo mejor posible al reclutador, por lo que el principal reto del psicólogo es descubrir lo que el candidato no muestra a simple vista (es decir, deberá de lograr que el postulante muestre su esencia más sincera y sin la máscara de “candidato”). Para este fin, el reclutador deberá de valerse de herramientas como: el lenguaje

no verbal (principalmente) y preguntas abiertas (y hasta retóricas) donde el candidato podría mostrar incoherencias si la información proporcionada no es verdadera. Adicional, una vez terminada la entrevista, el psicólogo contará con diversas herramientas para determinar si el candidato es viable o no para la posición: investigación minuciosa de las referencias del candidato (personal y laboral), psicometría, estudio socioeconómico, investigación ante seguro social, entre otras. Estas herramientas, incluyendo la entrevista, se definirán más adelante.

Los conocimientos y competencias que debe de tener el psicólogo enfocado a atracción de talento deberán de desarrollarse conforme su experiencia aumente día a día en sus labores cotidianas; sin embargo, deberá contar con algunas mínimas para comenzar a desenvolverse de forma adecuada en sus funciones y principalmente para dar los resultados que de él se esperan, principalmente porque será parte fundamental de una organización y ésta necesita del psicólogo apego a procesos y el retorno de inversión que en él se está haciendo, de forma que estas habilidades deberán de ser inherentes al profesionista desde antes de integrarse al área.

Las principales habilidades y competencias que deberá de tener el psicólogo de atracción de talento son:

- **Organización:** es de gran importancia que el profesionista pueda organizar su tiempo, funciones y actividades de forma que ninguna quede inconclusa; además de contar con una estructura mental que le permita organizar toda la información de los candidatos, tanto de forma física (documentos, información, CV, expediente, etc) como mental (información obtenida en entrevista, observaciones del candidato, perfil duro y suave, etc.).
- **Perseverancia:** Junto con tolerancia a la frustración será fundamental para que el psicólogo logre los objetivos de la organización, ya que en sus funciones cotidianas deberá de enfrentarse con múltiples obstáculos que deberá de sortear con ingenio y siendo muy insistente, de modo que de una u otra forma logre conseguir al candidato idóneo a la posición. En muchas ocasiones el reclutador podrá desmotivarse e incluso considerar que no existe un candidato apto para la posición, por lo que será a base de perseverancia que logre cubrir la posición.
- **Tolerancia a la frustración:** Esta es una de las competencias que más importancia tienen en el desempeño de las actividades del reclutador y una de las que es más

infravalorada, ya que pareciera que es un trabajo sencillo y rutinario. Sin embargo, esto no podría estar más alejado de la realidad, ya que es un trabajo donde la frustración se presenta en todo momento: los candidatos no se presentan a entrevista, mienten, declinan proceso de selección, las referencias resultan negativas, declinan contratación, el cliente no considera viable al candidato, el candidato no asiste a su primer día o renuncia al poco tiempo de ser contratado y un largo etcétera... Todos esos factores, considerando que se tienen varios de esos eventos al día, generan una gran frustración en las personas, por lo que deberán de contar con varios canales para aliviar el estrés y no permitir que éstos afecten su rendimiento diario.

- **Enfoque a resultados:** tener una vacante en cualquier área significa tener menos recursos para el trabajo asignado, por lo que la labor del reclutador es fundamental para que la organización opere de forma correcta. Por lo tanto, el psicólogo deberá de considerar que su trabajo es primordial y dotar de nuevos colaboradores, capaces y apegados al perfil lo antes posible. En otras palabras, su trabajo deberá de ser veloz y con calidad para no afectar a las demás áreas de la empresa. Por lo general, uno de los indicadores principales para el área de reclutamiento y selección es el tiempo promedio en el que se tardan en cubrir una vacante, medido desde el momento en que se levanta la requisición hasta que el nuevo colaborador se presenta a sus funciones. Otro de los indicadores principales será el número de vacantes en la empresa y por lo tanto el porcentaje de cobertura de plantilla, donde se debe buscar tener el menor número de vacantes. Por lo tanto, el profesional de atracción de talento debe estar siempre enfocado al resultado, ser proactivo y contar con un gran sentido de urgencia.
- **Atención y servicio al cliente:** el reclutador tiene dos clientes principales: el área que requiere que una persona ingrese (cliente interno) y los candidatos que llegan a solicitar trabajo (cliente externo). El reclutador deberá de atender a todas las personas de una forma profesional, amable y servicial, sin dejar de lado los intereses de la empresa y satisfaciendo lo más posible las necesidades de todos (considerando que esto lo llevará a negociar el perfil con el cliente interno). De esta manera, deberá de brindar atención veloz y de calidad al área solicitante, así como operar con procesos de selección ágiles y con cortesía para todos los candidatos.

- **Negociación:** el cliente interno siempre deseará al candidato perfecto, y será responsabilidad del área de atracción de talento negociar y hacer que el perfil solicitado esté dentro de estándares reales y cuidando que no exista discriminación alguna, perfiles imposibles de cubrir o incluso antiperfiles (por ejemplo, cuando el cliente interno comenta “quiero un candidato igual que Juan”). De manera profesional el psicólogo deberá de entender las necesidades del área, los conocimientos necesarios y las funciones que realizará la persona seleccionada a fin de negociar un perfil real e idóneo para cubrir las necesidades, y más aún, deberá de ser un consultor que asesore al cliente para que éste obtenga el mayor provecho de la posición vacante.
- **Toma de decisiones:** el reclutador tomará decisiones importantes en todo momento, desde la forma en cómo publicar la vacante, los medios a utilizar, a qué candidatos llamar a entrevista, cuáles descartar y cuáles continúan en proceso, a quien contratar y a quien no, etc.; que serán decisiones de suma importancia (y así las debe de considerar y tomar) ya que de ellas depende cambiar o no la vida de una persona (el candidato) y en mayor o menor medida el rumbo y los resultados de la empresa (dependiendo el impacto del puesto a cubrir).
- **Networking:** una de las competencias más importante para las personas que se dedican a la atracción de talento (y punto fundamental del presente trabajo) es la red de colaboración que el profesional logre hacer con profesionistas de otras empresas. Entre más grande y estrecha sea esta red profesional será mayor el impacto que ésta tenga en los resultados del reclutador, ya que con esta red podrá apoyarse para conseguir candidatos (intercambio de cartera), referencias laborales (investigación de antecedentes), difusión de vacantes, tips de reclutamiento, oportunidades de generar sinergia entre empresas (por ejemplo organizar ferias de empleo o juntas de intercambio) e incluso evaluar y referir proveedores. Por lo tanto, y en plena era de la tecnología, el psicólogo organizacional deberá de considerar a las redes sociales como una de sus mejores herramientas para el reclutamiento, por lo que deberá de invertir tiempo y esfuerzo en generar sinergia entre todos sus contactos.

Adicional a las competencias, y en el mismo orden de importancia, están los principales valores éticos que el psicólogo organizacional deberá de tener:

- **Honestidad:** Guiar sus conductas y decisiones siempre de acuerdo a la verdad y al compromiso con la empresa, la sociedad, el candidato y consigo mismo. Esto incluye el no hacer promesas falsas al candidato, ocultar información y/o exagerar beneficios.
- **Responsabilidad:** cumplir las obligaciones de reclutamiento y selección en tiempo y forma, siguiendo los procesos establecidos y asegurándose que las personas contratadas cumplan cabalmente los requisitos del puesto asignados; siendo consciente de las consecuencias que traería para si mismo y la empresa el no acatar cualquiera de los conceptos descritos.
- **Tolerancia y respeto:** deberá de respetar las actitudes, creencias y opiniones de las personas que le rodean, incluso cuando no coincidan con las propias. Deberá de evitar hacer juicios de valor durante la entrevista y el proceso de selección, de modo que éstos no interfieran en el proceso y principalmente que no afecten la decisión de contratación. En este punto se engloban ambos valores (tolerancia y respeto) ya que ambos hacen referencia a no emitir juicios, respetar a los demás y hacer valer la dignidad de todas las personas en todo momento.

Es claro que estos no son los únicos valores éticos que debe de tener el psicólogo organizacional de atracción de talento, ya que seguramente contará con muchos más que ha integrado a su forma de ser durante su vida, sin embargo, para el presente trabajo se consideran los más importantes.

Por último, es de resaltar que si bien se considera al reclutamiento y selección como parte de actividades administrativas, lo cierto es que el perfil del reclutador es más similar a personas que se dedican a las ventas, ya que en el área de reclutamiento se prospectan clientes externos (candidatos), se evalúa su potencial para el producto (el empleo) y se vende el producto a los mejores postulantes (el empleo y la empresa). Adicional, al igual que en ventas, el reclutador deberá de prospectar la mayor cantidad de clientes potenciales para así seleccionar a los mejores y contar con un abanico de posibilidades para tomar la mejor decisión. Esta visión es cada vez más utilizada conforme han cambiado las generaciones, los modos de reclutar y los mismos candidatos. En palabras de Hoare & Leigh, “son nuevas realidades para los administradores del talento y a veces obligan a prescindir de las formas

tradicionales de concebirlo”. (Hoare & Leigh, 2014, p. 85); los mismos autores presentan el siguiente cuadro con la comparación de la vieja y nueva realidad del área.

Cuadro 2

Realidad vieja	Realidad nueva
El reclutamiento se parece a las compras.	El reclutamiento se parece a las ventas y a la mercadotecnia: la empresa es el producto.
Reclutar en fuentes tradicionales.	Se examinan varios fondos de talento y se está preparado para capacitar y desarrollar.
Los candidatos aceptan ofertas.	Los candidatos demandan mucho más.
Se recluta para llenar vacantes.	Se busca talento sin cesar y se planea con mucha mayor anticipación

Cuadro 2. Nuevas tendencias en reclutamiento. Fuente: Hoare & Leigh, 2014.

Por su parte, Pogorzelski (2009) describe que con relación a los profesionistas talentosos que llegan a tener varias ofertas de empleo a la vez (lo que llega a ser muy común):

“Cuando las personas tienen una selección de empleo, se comportan como consumidores comprando entre muchos productos. Si usted desea atraer a lo mejor, tiene que competir por ello. Tiene que ofrecerles valor. Tiene que entender porqué ellos podrían querer “comprar” su empresa (es decir, unirse a su fuerza laboral). Y entonces tiene que hacer que ellos se queden con usted de la misma manera que los comerciantes se ganan la lealtad, ofreciéndoles lo que ellos valoran, no una, sino una y otra vez”. (Pogorzelski, 2009, p. 6).

De esta manera, la organización debe de considerar al área de atracción de talento como un área comercial clave y a los candidatos como consumidores altamente valiosos, y hacer lo posible por ganar su lealtad, entusiasmo y motivación por sus mismos objetivos.

3.2 Proceso de reclutamiento

Como se ha descrito en el capítulo 1, el proceso de reclutamiento y selección será clave para ser rentable y continuar en el mercado al buscar e ingresar a las personas correctas. En palabras de Valle, el área de atracción de talento

“tiene la función esencial de dotar a las empresas uno de los recursos más importantes para su supervivencia como es el capital humano. El éxito de los esfuerzos en selección, formación y compensación, dependerá de la cantidad y calidad de empleados que las organizaciones sean capaces de identificar, atraer y retener”. (Valle, 2004, p. 75).

Por lo tanto, y derivado de la globalización y avances tecnológicos de esta época (situaciones abordadas en el capítulo 2) las empresas se encuentran cada vez más en la encrucijada de “atraer al mejor talento para la empresa”, por lo que se ha vuelto necesario generar procesos que certifiquen que se está haciendo lo correcto paso a paso para que esta premisa se lleve a cabo. Sin embargo, antes de ingresar de lleno al proceso de atracción y selección, será necesario definir dos puntos vitales: “talento” y “mejor talento para la empresa”.

Según Alles (2012) el término “talento” se aplica para definir que una persona es “competente”, y para llegar a serlo se deben de combinar dos factores: conocimiento y competencia (posibilidad de realizar cierta acción de una forma satisfactoria). Es justo en la intersección de estos dos factores donde una persona es “competente”, ya que se necesita tanto el “saber hacerlo” como el “poder hacerlo”. De esta forma, podemos concluir que las personas talentosas son aquellas que tendrán un desempeño “competente”, asegurando su éxito en las tareas asignadas. En una visión similar, Malumbres comenta que el talento es “ la distinta capacidad de las personas para llevar a cabo **mejor que los demás** las tareas, roles y funciones de un determinado puesto de trabajo”, y coloca la formula “talento = conocimientos x compromiso” (Malumbres, 2014, p. 20).

Con respecto al “mejor talento para la empresa” no necesariamente es el mejor candidato o el más competente, sino aquel que pueda desempeñarse de forma más adecuada al puesto, a la empresa y la forma de trabajo, valores y creencias de ésta última. En resumen, se debe de considerar que no todos los candidatos son aptos para cierta empresa ni una empresa

es apta para todos los candidatos; por lo tanto, el valor realmente agregado de los profesionistas de atracción de talento hoy en día radica en identificar y seleccionar a aquellos que mejor se adaptaran a la empresa. En palabras de Alles:

“Si [...] desarrollamos la apertura de una conducta “competente” en diferentes comportamientos que se relacionan, a su vez, con diferentes competencias, este “modelo” así definido permitirá no sólo determinar de una manera objetiva si alguien es competente o no, si alguien tiene talento o no, sino también seleccionar, planificar y desarrollar en las organizaciones un recurso tan importante como es el capital humano”. (Alles, 2012, p. 22).

Adicional a los dos factores señalados (conocimientos y competencias) se requiere de un tercero igual o incluso más importante: la motivación. Ésta será siempre inherente a la persona y será el motor que la haga moverse en una u otra dirección. De esta manera se forma la triada “poder, saber y querer”. Este último factor es el que definirá si la persona es la más apta para la empresa, si será productiva y si se desarrollará en la institución.

Por lo tanto, una de las claves para realizar una selección adecuada de personal, es elegir al candidato más competente en relación al puesto y la empresa. Esto quiere decir que no necesariamente el mejor candidato para una empresa sea el mejor para otra institución. Incluso existirán otros factores a considerar para encontrar al “mejor talento”, por ejemplo el jefe directo de la posición, la tecnología que se utilizará, los procesos a seguir, el giro de la empresa, entre otros.

Entonces, ¿Qué pasa en este mundo globalizado donde existen muchas personas desempleadas y mucha oferta laboral? ¿Esto no debería significar que el trabajo de reclutar y seleccionar sea más sencillo? En palabras de Alles:

“Que existan altos índices de desempleo no significa que sea sencillo ni fácil encontrar a las personas con el perfil requerido por el mercado para cubrir las posiciones en oferta. Los selectores de personal deben de enfrentarse a creencias arraigadas, tanto en empresarios como en buscadores de empleo. Los primeros suponen que la tarea será sencilla, los segundos equivocan los caminos a seguir para insertarse en el mercado laboral.” (Alles, 2012, p. 59).

Junto con el punto anterior, podemos anexar el reto de que los perfiles solicitados por las empresas son cada vez más específicos y técnicos, por lo que el perfil se ajusta cada vez más y el universo de candidatos se empobrece con cada requerimiento extra. Esto quiere decir que si bien antes se lograban las contrataciones por la pura actitud positiva de las personas o por recomendación, ahora los perfiles detallan explícitamente los conocimientos, habilidades, competencias e incluso valores que debe de tener el candidato para lograr ingresar a la empresa.

Otro tema en discordia con el reclutamiento, por lo general, es el sueldo ofertado para la vacante, ya que si bien el cliente interno busca ciertos estándares en los conocimientos técnicos, escolaridad y experiencia, muchas veces la oferta económica para los candidatos que reúnen todos los requisitos resulta poco atractiva; por lo que el área de Atracción de talento deberá mediar y negociar con cliente interno el perfil solicitado o el rango de sueldo asignado a dicha posición (por lo general el cliente accede más fácilmente a modificar las especificaciones del perfil).

Debido a los factores arriba descritos, ha surgido la necesidad cada vez más imperiosa de contar con procesos y herramientas que permitan, en primer lugar, atraer el mayor número de candidatos y, en segundo lugar, evaluarlos de forma que se asegure su óptimo desempeño en la empresa.

A continuación se describirá el proceso típico de atracción y selección de talento, especificando que éste es sólo un modelo típico, por lo que podrían existir muchísimas variantes, con más o menos pasos y con requerimientos específicos según las necesidades de cada empresa. En la figura 2 se puede observar el flujo del proceso básico de reclutamiento y selección, donde se observan 6 filtros que el candidato deberá de aprobar hasta llegar a la contratación. Por supuesto, habrá empresas con más o menos filtros según sus necesidades.

Figura 2

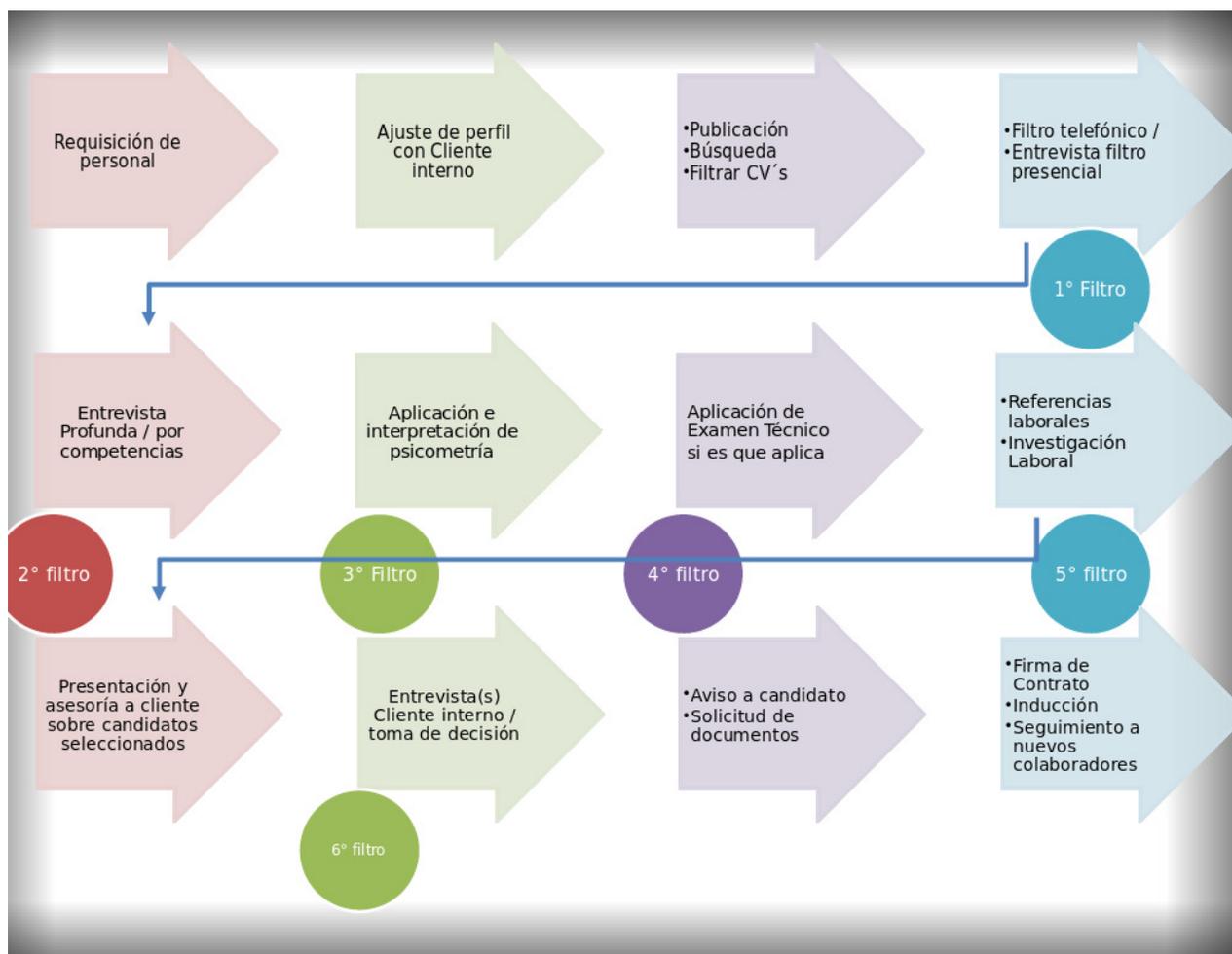


Figura 2: Proceso básico de reclutamiento y Selección. Fuente: Elaboración propia

Regresando al proceso de reclutamiento (búsqueda de candidatos), el psicólogo deberá de investigar, analizar y deducir junto con el cliente (solicitante de la vacante) qué aptitudes, conocimientos, habilidades, competencias y experiencia debe tener la persona que cubra la vacante y por lo tanto, qué perfil se estará buscando, cuáles serán las fuentes de reclutamiento más adecuadas y cómo se llevará a cabo el proceso de selección. Contar con un apropiado levantamiento y ajuste de perfil es clave para el proceso ya que de éste dependen los perfiles que se buscarán, los candidatos que se encontrarán y se propondrán para la posición.

Posteriormente, el psicólogo deberá de buscar y contactar a los posibles candidatos para conocer su perfil y determinar si serán viables para iniciar el proceso de selección y presentarles la oferta laboral, otorgándoles información con respecto a la empresa, la posición y el proceso de selección. Para este punto es muy importante la pericia e inventiva que desarrolle el profesionista, así como la investigación del campo laboral que se realice antes de iniciar la búsqueda. El tacto que el reclutador tenga con los candidatos (principalmente pasivos) y la empatía que logró realizar desde el primer contacto serán de igual importancia ya que de ellas depende que los candidatos se interesen en la empresa y la vacante.

Una vez iniciado el proceso de selección, el psicólogo deberá identificar a los candidatos más adecuados para la posición por medio de diversas herramientas como: entrevista a profundidad o por competencias, aplicación de pruebas psicométricas e investigación laboral. Con estos instrumentos se podrá determinar qué candidatos son los más capaces y cuentan con el perfil más apegado a lo solicitado, para lo cual se servirá de su amplio bagaje de conocimientos en tópicos psicológicos (principalmente la aplicación e interpretación de la psicometría). De estas herramientas, quizás la más utilizada por los profesionistas de recursos humanos (y quizás también la que más peso tiene en la decisión final de contratación) es la entrevista, utilizada por todo tipo de empresas. De hecho, es muy raro que un candidato sea contratado sin haber sido entrevistado por lo menos una vez en el proceso de selección (Gonzalez, M. 2014).

Por último, el psicólogo dedicado a este campo deberá de realizar un reporte integral de cada candidato donde incluya la información recabada en todo el proceso de selección, la entrevista y las evaluaciones psicométricas y presentar cada uno de los perfiles reclutados ante el cliente interno, apoyándose del reporte previamente realizado, con el objetivo de que el cliente obtenga una visión holística de cada candidato. Una vez entrevistados por el cliente, y cómo último paso del proceso de selección antes de pasar a la contratación, será responsabilidad del psicólogo asesorar al cliente para tomar la mejor decisión en cuanto al candidato seleccionado para ingresar a la empresa. En este punto, el profesional de recursos humanos debe de ser consciente que esta decisión influirá directamente en los resultados que la empresa pudiera tener, de forma que deberá asegurarse que se estará contratando a la mejor persona para cada puesto. Alles menciona que esta última fase se refiere a contratar “a la mejor persona en relación con el puesto a ocupar” (Alles, 2012, p. 19), es decir, no hace

referencia al mejor candidato, ni al más disponible, con mayores estudios o que la organización pueda pagar, si no que la finalidad última del proceso de selección es encontrar y contratar al candidato más idóneo y afín para la posición vacante.

En resumen, Urdaneta describe los objetivos del proceso de selección:

- Determinar las cualidades, competencias y los requisitos que debe poseer un candidato para desempeñar determinadas labores.
- Identificar y medir las cualidades y competencias actuales y potenciales, las características de personalidad, los intereses y las aspiraciones de los distintos candidatos.
- Establecer una graduación o clasificación respecto a qué medida cada uno de los candidatos posee las cualidades exigidas.
- El objetivo último del proceso de selección es garantizar el ingreso del personal idóneo y el ascenso de los empleados, con base en el mérito, mediante sistemas que permitan la participación democrática, en igualdad de oportunidades, de todos los candidatos que demuestren poseer los requisitos para el desempeño del cargo. (Urdaneta, 2005, p. 265)

Para resumir el proceso de reclutamiento y selección, se tomará la definición que hace Ariza, quien de forma muy acertada y concreta lo describe como:

“El proceso de adquisición de competencias⁷ comprende tanto el reclutamiento –encaminado a la búsqueda de un número suficiente de candidatos que se adecuen a las características de un puesto– como la selección de personal o «determinación, mediante técnicas adecuadas, de cuáles son las personas más idóneas por sus aptitudes y cualidades personales, para desempeñar las funciones y actividades del puesto a cubrir, a satisfacción tanto del propio trabajador como de la empresa que lo contrata». Tanto el reclutamiento como la selección forman parte de un proceso integrado por una serie de fases, que se inicia con la detección de la necesidad de cubrir un puesto de trabajo y culmina con la designación de una persona para cubrirlo”. (Ariza, 2004, p. 92).

7 En este caso, el autor llama “competencias” a las personas, talentos que la organización necesita integrar a sus filas.

Para detallar de forma más específica el proceso de selección, en los siguientes apartados se describirá y analizará cada uno de los componentes del mismo, no sin antes realizar una breve descripción de lo que ahora se denomina “competencias” y “gestión por competencias”, ya que es uno de los temas que más auge ha tenido hoy en día en tópicos de recursos humanos, atracción y evaluación de talento.

3.2.1 Competencias

Debido a todos los cambios que se viven en la época actual (los cuales se han estado desarrollando a lo largo de la presente tesis) se deben buscar nuevos procesos, estructuras de organizaciones, recompensas, beneficios y formas de medir la productividad y de motivar al personal, por lo que el psicólogo interesado en la gestión de talento y que desee estar a la vanguardia en los tópicos de recursos humanos, deberá investigar y proponer nuevos enfoques para la gestión del personal. Hoy en día se buscan organizaciones más planas (contrario al pasado donde existían 8 o 10 niveles jerárquicos, ahora las empresas apuestan por 3 o 4 niveles, donde la supervisión es menor pero se permite al colaborador trabajar más libremente, ser propositivo y proactivo), nuevas formas de trabajar en equipo con supervisión mínima, liderazgo abierto o incluso equipos autodirigidos, y también cambiar la forma de administrar al talento complementándola con una gestión por competencias. Para que esto se pueda llevar a cabo de la manera correcta, el psicólogo deberá de considerar y revisar durante todo el proceso (desde la descripción de puesto) que éste se encuentre apegado a los objetivos y procesos institucionales; así como que todas las áreas involucradas acepten y puedan realizar sus procesos de acuerdo a la gestión por competencias. Esto significa que todos los procesos y áreas que gestionan personal (atracción y evaluación de talento, capacitación, compensaciones, etc.) lo puedan hacer por competencias.

En este apartado se describirán brevemente la utilidad de gestionar por competencias, ya que es un tema muy solicitado y abordado en atracción de talento, lo cual se demostrará y profundizará a lo largo de los siguientes temas. Asimismo, la forma de utilizar las competencias en los diferentes pasos de atracción de talento se estará abordando en cada uno de los apartados siguientes.

Como definición de competencia, se considerarán las siguientes:

“Se definen como las características demostrables en un individuo que permiten a éste el desempeño. De manera que las competencias de puestos son conductas observables y medibles que forman parte de un trabajo”. (Dessler, 2010, p. 89).

“Una competencia es una combinación de conocimientos, habilidades y aptitudes traducidos en conductas (acciones, pensamientos y sentimientos)”. (Parry, 1996; en: Grados 2013, p. 248).

“Las características de personalidad devenidas comportamientos, que generan un comportamiento exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos. (Alles, 2012, p. 20).

“Competencia es una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o performance superior en un trabajo o situación determinados”. (Spencer, 1993, en: Grados, 2013, p. 169).

“La expresión de las especificaciones que sirven de patrón de referencia para el desempeño de una función productiva, considerando las posibles situaciones de contingencia en el puesto de trabajo”. (Grados, 2013, p. 169).

En caso de que se desee realizar una gestión por competencias, es importante considerar desde un inicio (para todo el proceso de selección):

- Las competencias que la empresa desea para cada uno de los puestos.
- La descripción de cada una de las competencias que se utilizarán.
- Los grados de dominio para cada competencia.
- Un proceso de selección con base en competencias en todos sus filtros (descripción de puesto, entrevistas, psicometría, pruebas técnicas).
- Procesos de evaluación interna y de capacitación también basados en competencias.

De esta manera, un proceso de selección que se base en competencias, deberá de considerar no sólo los conocimientos del candidato, sino también sus competencias, de modo que ambos factores sean medidos conforme al puesto a ocupar. Lo mismo sucederá en la

evaluación de talento interno, donde se evaluarán las competencias actuales con referencia al puesto próximo, de manera que pueda predecirse el éxito o fracaso de la persona en la nueva posición. En opinión de Alles, “¿Por qué hablar de talento en relación con selección por competencias? Porque el talento, abierto en competencias [...] será el factor diferenciador entre un profesional exitoso y otro que no lo es”. (Alles, 2012, p. 44). Es por esto que la selección por competencias ha tomado un gran auge en los procesos actuales, ya que conociendo cómo se desempeñó el candidato en situaciones similares pasadas se podrá predecir su comportamiento futuro y su éxito o fracaso en el nuevo puesto.

3.2.2 Análisis de puestos, requisición de personal y ajuste de perfil

Como se ha descrito a lo largo de este trabajo, seleccionar adecuadamente al personal de la organización es de vital importancia para el éxito de ésta, por lo que las empresas deben de considerar a este departamento como un “área estratégica”. En opinión de Muniain:

“Hoy en día, empresas exitosas han cambiado su manera de pensar porque se dieron cuenta de que RH es una de las áreas estratégicas que puede generar mayor impacto y mucho dinero. Para lograr este cambio, el área de RH debe de estar minuciosamente enfocada a buscar talento, integrarlo, desarrollarlo, evaluarlo, motivarlo y retenerlo a través de procesos inteligentes de reclutamiento, comunicación y el perfecto conocimiento de todas las actividades y necesidades de cada una de las áreas. [...] Las empresas que hoy sigan pensando que RH son la nómina, las relaciones laborales y descripciones de puesto perderán la competitividad y arriesgarán la continuidad de la empresa.” (Muniain, 2016, pp. 43 y 54).

El proceso reclutamiento y selección comienza con la atracción del mayor número de personas a la vacante de la organización, por lo que el éxito de seleccionar al mejor candidato y potencializar a la misma empresa en el futuro, comenzará realizando un adecuado reclutamiento desde el principio, por lo que a continuación de describirá esta parte del proceso detalladamente.

Análisis de puestos

De acuerdo con la figura 2, el proceso de reclutamiento y selección inicia con la necesidad de una nueva persona en la empresa. Sin embargo, antes de adentrarnos en el inicio

del proceso de atracción de talento daremos una breve revisión a un paso anterior: el análisis de puestos. Éste es muy importante, tanto para el proceso de selección como para prevenir y corregir diversos problemas en las áreas de la organización (la mayoría expuestos en el primer capítulo) como capacitación, seguridad e higiene, relaciones laborales, producción, estructura, etc.

Para iniciar el análisis de este proceso, es fundamental definir primero ¿qué es un puesto de trabajo? Grados lo define como “un conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal, que no se ve afectado por transferencias internas, promociones o remociones”. (Grados, 2013, p. 163). Los puestos son la forma en la que las organizaciones asignan las funciones, objetivos y responsabilidades, asegurándose de no duplicarlas y teniendo así un mejor control de su estructura. Con los puestos es con lo que pueden construir los organigramas. Asimismo, Grados identifica dos elementos esenciales de cada puesto:

- “Su contenido, determinado por el conjunto de funciones concretas.
- Sus requisitos, determinados por los factores de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo. Esos elementos son necesarios para desempeñar de modo eficiente la labor”. (Grados, 2013, p. 164).

Para comprender la importancia del análisis o estudio del puesto, se expondrán las definiciones propuestas por diferentes autores:

“Es el descubrimiento de las conductas del empleado que son necesarias para que el puesto sea desempeñado con éxito. La medición de las características del puesto no es completa si se limita a una simple descripción de los deberes de puesto; debe dar el siguiente paso para determinar las conductas significativas que distinguen el fracaso y el éxito en el puesto. La enumeración de tales conductas proporciona la base de la selección, adiestramiento, compensación y diseño de especificaciones”. (Araque y Rivera, 2005, p. 43).

“Se define como los métodos que la administración usa para desarrollar el contenido de un empleo, incluyendo todas las tareas relevantes, así como los procesos por medio de los cuales los empleos se construyen y revisan. [...] Es una técnica de aplicación cada vez más importante en el estudio del

comportamiento organizacional, sobre todo al tomar en cuenta diversas tendencias recientes”. (Luthans, 2008, p. 345).

“Aporta información referente a funciones y responsabilidades del cargo, las relaciones de dependencia y las condiciones en que se realizará el trabajo, así como las características personales necesarias para un óptimo desempeño”. (Urdaneta, 2005, p. 266).

“Un método o métodos de codificación, almacenamiento y recuperación de información relativa al contenido de las tareas que componen una ocupación, y la asociación de estos contenidos con determinados atributos de los propios puestos o de los que los ejecutan”. (Bonavia et al, 1992. En: Gonzalez, M. 2014, p. 42).

“Proceso que determina la esencia de un conjunto de tareas que caen dentro del ámbito de un puesto particular; incluye el intento de desarrollo de una teoría de la conducta humana sobre el puesto en cuestión” (Conde & Landy, 2005, p. 180).

“Es el procedimiento para determinar las responsabilidades de éstos [de cada puesto], así como las características que debe tener la gente que se contratará para cubrirlos. El análisis brinda información sobre las actividades y los requisitos del puesto”. (Dessler, 2010, p. 80).

De esta manera, queda claro que antes de comenzar a buscar al nuevo personal, debe de estar establecido perfectamente cuáles serán las principales responsabilidades y funciones que el nuevo colaborador realizará para que sea exitoso en su puesto; aunque como se puede observar, la primer definición de Araque y Rivera es más completa e incluye las conductas que deberá de realizar la persona a contratar. Este ultimo punto se retomará un poco más adelante.

Evidentemente este análisis de puesto deberá de incluir también los objetivos y responsabilidades del puesto y de ser posible la medición de la ejecución (cómo se medirá la productividad y eficiencia del colaborador). Este primer paso no será una tarea sencilla, ya que dependerá de mucho análisis y observación por parte del psicólogo organizacional pero también del área y jefe directo de la posición. Sin embargo, si se lleva a cabo correctamente,

será una excelente ayuda e inicio para asegurar que la persona contratada o promovida sea la más apta para el puesto.

Los métodos más utilizados para realizar el análisis de puestos son entrevistas con los empleados que tienen el mismo puesto, con el jefe directo de la posición o el gerente o ejecutivo del área. También se puede realizar por medio de observación directa del psicólogo en el área de trabajo, análisis de tareas, cuestionarios previamente establecidos, bitácoras de los empleados o buscando perfiles genéricos en otras empresas, con instituciones gubernamentales o empresas de consultoría. Por supuesto, las más eficientes y con información más precisa serán las que se realicen en la empresa con varias de las herramientas descritas.

Durante todo el proceso, comenzando con la descripción del puesto, es muy importante que el psicólogo cuide caer en temas de discriminación con el cliente, evitando que éste realice requerimientos de género, edad, condición social, etnia, religión, etc. Para realizar la descripción de puesto se deben de enfocar en las conductas esperadas, los objetivos y conocimientos, habilidades y competencias para realizarlos. De esta manera, el profesional de recursos humanos debe de cuidar en todo momento que no se llegue a alguna práctica discriminatoria.

Una opción más para realizar una descripción de puestos es hacerlo basado en competencias, lo que “significa describir el puesto en términos de competencias conductuales medibles y observables (conocimientos, habilidades y/o comportamientos), que el trabajador que ocupa el puesto debe mostrar para desempeñar bien su labor”. (Dessler, 2010, p. 89). Así, se cambia el enfoque tradicional de lo que debe de hacer un trabajador (obligaciones y responsabilidades) a un “cómo” lo debe de hacer (desempeño y logro de objetivos). Recordando la definición de Araque y Rivera expuesta líneas arriba, queda claro que entonces una descripción de puestos por competencias se centrará en el trabajador y en lo que debe de ser capaz de hacer, y no sólo en el trabajo que realizará.

Requisición de personal

La requisición de personal es el proceso de solicitar la contratación de una persona para cubrir una vacante en cualquiera de las áreas de la empresa. Por supuesto, éste inicia una vez que se requiere de una persona para un puesto vacante, ya sea que éste se haya generado por

crecimiento, reingeniería, nueva creación o rotación. También puede suceder que se solicite el reclutamiento para una posición que actualmente está cubierta por algún colaborador, pero se requiere una nueva persona ya que el actual empleado no tiene el desempeño esperado y será despedido. En este caso en particular, el proceso de selección deberá de ser de forma confidencial para evitar que el colaborador que actualmente ocupa el puesto conozca las intenciones de la organización. El proceso de la solicitud puede ser muy variado dependiendo de la empresa, ya que existen diferentes medios como solicitudes verbales (las menos recomendables), formato preestablecido, e-mail o sistemas internos de la empresa. Cualquiera que sea el canal, la intención es enterar al área de atracción de talento que se tiene dicha posición vacante y que se solicita iniciar el reclutamiento (interno o externo, según se desarrollaron los conceptos en el apartado 1.3 del presente trabajo).

Lo más recomendable es que esta requisición sea en físico o electrónico, quedando evidencia de la fecha de la solicitud, el modo de hacerlo y, según la empresa, las autorizaciones necesarias para la solicitud, el sueldo ofertado (generalmente autorizado por el área de compensaciones), la causa de la solicitud y en ocasiones el mismo perfil del puesto y/o la descripción del mismo. Sea cual sea la información contenida y el modo de entrega, uno de los factores más importantes para la efectividad y los KPI's (métricas) del área será la fecha de la solicitud, la autorizaciones para la apertura de la posición y la evidencia que quede de este inicio de proceso. Estos factores cobran importancia ya que las métricas y estadísticas darán cuenta a la organización de la efectividad y calidad de trabajo del área, así como las evidencias evitarán malos entendidos o problemas futuros causados por mala comunicación. Adicional, como es de imaginarse, es de vital importancia que el profesional de atracción de talento cuente con las autorizaciones pertinentes de la posición solicitada, ya que en caso de no sea así corre el riesgo de iniciar un proceso de reclutamiento que al final no será contratado, o peor aún, contratar a una persona en un puesto que no ha sido autorizado.

Ajuste de perfil

Una vez que se recibió la requisición de personal de forma correcta, el psicólogo deberá de organizar una breve reunión con el cliente interno dueño de la posición vacante con la finalidad de platicar sobre los pormenores del puesto a reclutar. Si bien se cuenta con una descripción de puesto (que el psicólogo debió de haber leído previamente) siempre se deberá

de platicar con el cliente para definir de forma certera el perfil de la persona que se estará buscando. De no hacerse el ajuste de perfil, se corre el riesgo de buscar personas que no se adecuan a las necesidades del área, lo que se traduciría en trabajo ineficiente y pérdida de tiempo y recursos.

Lo más recomendable para realizar un correcto ajuste de perfil, es tener un formato previamente establecido con los puntos a tratar en la reunión, como son:

- Necesidad del puesto.
- Conocimientos, habilidades y competencias que requerirá la persona a cubrir la vacante.
- Objetivos del puesto y forma de medición de la eficiencia.
- Características personales del jefe directo y del área.
- Cálculo de remuneración variable en caso de haberlas (bonos, incentivos, comisiones).
- Principales retos a los que se enfrentará el nuevo colaborador.
- Necesidades especiales de reclutamiento (exámenes técnicos, entrevista en ingles, etc).
- Definir si tendrá personal a cargo y qué tipo de liderazgo se requiere.
- Conocer el organigrama cercano a la posición.

Al igual que en la descripción de puesto, el psicólogo organizacional deberá de evitar la discriminación en cualquier parte del proceso o del perfil, por ejemplo: que el cliente determine que desea en la persona a contratar cierto género, estatus social, ideología, preferencia sexual, etc. ya que estos no son un factores determinantes para las funciones y eficiencia del puesto.

3.2.3 Fuentes de reclutamiento

Una vez analizados los puestos y la estructura de la empresa, es necesario cubrir dichas posiciones con el personal idóneo. En este momento es cuando inicia la tarea de reclutamiento, el cual se puede definir como “la técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno”. (Grados, 2013, p. 209). El proceso de reclutamiento y selección se puede activar en dos situaciones: cuando hay un puesto de nueva

creación o cuando existe un puesto vacante. Por lo tanto, es un proceso que está continuamente operando, principalmente por la rotación del personal que cada vez es mayor en estos tiempos (como se describió en el capítulo 1). El proceso de atracción de talento es de gran importancia para cualquier empresa (revisar punto 1.4 del presente trabajo) y el inicio de éste (el reclutamiento) tiene gran peso en todo el proceso ya entre más candidatos se logre interesar en la vacante, más selectivo podrá ser el psicólogo en sus contrataciones (Dessler, 2010).

Como se revisó anteriormente, la atracción de personas al puesto ofertado puede darse por medio de dos tipos de fuentes de reclutamiento: internas y externas. Estas fuentes de reclutamiento son los medios por los cuales el psicólogo organizacional difundirá la vacante para interesar a las personas y encontrar candidatos.

Fuentes Internas

Hace referencia a un reclutamiento interno, es decir, buscar candidatos en los mismos empleados que tiene la organización. Suele ser la mejor opción para las empresas (Valle, 2004), ya que esto implica crecimiento orgánico para su personal (que a su vez puede convertirse en buen clima laboral y motivación para los colaboradores), curvas de aprendizaje menores (ya que la persona seleccionada conoce la empresa, políticas y procesos) y menor gasto al ahorrarse un reclutamiento externo. En palabras de Ariza:

“La promoción interna [...] sirve para poner a disposición de toda la plantilla una recompensa intrínseca de extraordinario poder motivacional. A su vez, consigue una valoración del personal más efectiva, prevé un proceso de <realización selectiva> (los que no se acomodan, tenderán a marcharse de forma voluntaria) y evita, en numerosas ocasiones, problemas de adaptación que cobran especial importancia en puestos de responsabilidad”. (Ariza, 2004, p. 92).

Por todas estas razones es que las empresas generalmente buscan primero un candidato interno que un externo. En este caso hay que considerar que de cubrir una vacante con un candidato interno, se abrirá la vacante que éste deja al hacer el movimiento orgánico (salvo

que su puesto desaparezca), de modo que se seguirá teniendo una vacante. Para realizar el reclutamiento interno, se utilizarán “fuentes de reclutamiento internas”:

- **Anuncios internos:** Son aquellos anuncios que permitirán al psicólogo dar conocimiento de la vacante a los miembros de la organización. Estas son las convocatorias enviadas por e-mail, comunicación interna o publicadas en murales, redes sociales y pantallas informativas. Muchas de las empresas cuentan con listas de distribución masivas por e-mail, de modo que la convocatoria puede ser enviada a grupos selectivos (por ejemplo, se podría enviar a todos los gerentes de sucursal a nivel nacional, a los obreros de cierta planta o a aquellos que cumplen con algún puesto específico). Por otra parte, los anuncios en redes sociales, murales y demás, se hacen públicos para todo el personal. Estas convocatorias por lo general son visuales, con poco texto y muy concretas, donde sólo se especifican los requerimientos mínimos para postularse (escolaridad, experiencia, antigüedad en la empresa, etc.), información relevante del puesto a cubrir (funciones principales, zona laboral, horario, etc.) y la forma de postularse.
- **Memorandums:** Cartas enviadas por mail, e-mail o colocadas en murales o sitios informativos con la misma intención que los anuncios internos del punto anterior. La diferencia es la utilización de un formato más corporativo, formal y sin ayudas visuales. Proviene de las visiones añejas y cada vez se utiliza menos, debido a que no capta la atención de las personas.
- **Informar directamente a los colaboradores:** consiste en hablar con los colaboradores del área o centro de trabajo y comentarles de la vacante para saber si alguno de ellos se interesa en participar en el proceso de selección interna. Es importante aclarar que aquellos interesados ingresarán a un proceso de evaluación. Esta técnica puede funcionar también como reclutamiento externo, donde se les pide que difundan la vacante entre sus contactos y así se integren a la empresa.
- **Cuando el área solicitante cuenta con candidato interno:** Es preguntar al área solicitante si alguno de sus subalternos, o bien de alguna otra área, podría participar en el proceso de evaluación interna. Muchas veces, cuando la vacante es un puesto que tendrá personal a cargo, el mismo cliente ya cuenta con una o varias opciones de sus

trabajadores para que sea quien ocupe el puesto. Esta información se puede dar en diversos momentos, por ejemplo: a) Cuando el cliente entrega la requisición de personal, lo informa al reclutador; b) el mismo formato de requisición podría especificar un apartado para sugerir proceso interno; c) cuando el psicólogo realiza el ajuste de perfil; d) una vez se ha comenzado a buscar candidatos; e) cuando no se encuentra el perfil idóneo en los candidatos externos. En este punto es importante aclarar que el candidato interno propuesto por el área solicitante será evaluado por el área de atracción de talento y estará sujeto a ser viable en la valoración para la promoción. Por otra parte, si el candidato es de otra área, antes de hablar con éste se deberá avisar y pedir autorización a la gerencia o mando del área del candidato, ya que de otra forma se estaría realizando “canibalismo” en la empresa.

- **Sindicato:** En las empresas con sindicato, es una de las principales fuentes de reclutamiento interno, ya que por lo general existen políticas y practicas donde sus integrantes deben de ser considerados como los primeros para elegir la vacante. Asimismo, esta fuente podrá funcionar como externa si se les solicita a los integrantes que circulen el puesto ofertado entre sus conocidos.

Fuentes externas

Es probable que la vacante no pueda ser cubierta de forma interna (por falta de candidatos calificados, falta de interés o porque se desea o necesita talento externo), por lo que el reclutamiento deberá de ser externo. Esto no significa que no exista talento en la organización, sino que es probable que aún falte por desarrollar a los colaboradores o también puede suceder que la empresa requiera gente externa que pueda innovar, desarrollar y potencializar el área con nuevos conocimientos y visión diferente a la empresa. De esta manera las organizaciones pueden reinventarse y seguir generando oportunidades de desarrollo y crecimiento. En opinión de Ariza:

“El reclutamiento externo [...] ayuda a no cometer el error de promocionar a alguien <demasiado deprisa>. Es decir, que una persona inicialmente válida por sus capacidades, pero que ha carecido de tiempo material para la asimilación de nuevas tareas, pueda presentar carencias formativas y de adaptación. No hay que olvidar que la efectividad de una persona en su puesto actual no es garantía

suficiente de su eficacia en otro de mayor responsabilidad”. (Ariza, 2004, p. 92).

Ahora bien, la gran mayoría del reclutamiento se realiza en los puestos más bajos de la estructura organizacional, por lo que no existen candidatos internos que puedan ser “promovidos” (ya que las vacantes están en los niveles inferiores) por lo que no existe otra opción que el reclutamiento externo.

Una vez definida la necesidad de reclutamiento externo (en realidad éste es el más común en las empresas) el psicólogo organizacional deberá de seleccionar las fuentes más idóneas al reclutamiento que va a realizar y deberá de activarlas con el fin de difundir de mejor manera la vacante y así interesar a los buscadores de empleo. De igual manera, deberá de ser un reclutador activo y buscar al mayor número de candidatos, incluso aquellos que no están buscando trabajo pero que podrían interesarse y cubrir el perfil (este punto se retomará más adelante). Las principales fuentes de reclutamiento externo son⁸:

- **Portales en internet:** Hoy en día existen multitud de páginas con el fin de anunciar vacantes y que los buscadores de empleo envíen sus datos a las organizaciones. Estos portales comenzaron a utilizarse hace más de 20 años y cada vez han cobrado mayor importancia en el reclutamiento, principalmente por dos factores: a) el auge de las tecnologías virtuales donde cada vez ha sido más fácil conectarse. Mientras en años anteriores se requería de una computadora personal, un módem y una conexión alámbrica, ahora se puede acceder desde dispositivos inalámbricos portátiles de última generación; b) gran parte de la población ahora tiene acceso a estos dispositivos y a conexión a internet, por lo que cada vez son más los cibernautas que ingresan a la red para conseguir trabajo. Alles menciona que “desde hace unos años, Internet se ha transformado en otro canal de búsqueda. [...] Internet es en la actualidad un canal fundamental en la búsqueda de un nuevo empleo”. (Alles, 2009, pp. 19 y 20). Como se ha descrito a lo largo de la presente tesis, la web libra los obstáculos de las distancias, las fronteras, los idiomas y hace realmente más fácil la vida, por lo que ahora postularse a las vacantes es tan sencillo como un simple “click”.

8 La lista no es limitativa, ya que pueden existir una cantidad enorme de fuentes externas de reclutamiento. En este trabajo se enumeran las más importantes utilizadas en México.

Esto juega tanto de forma positiva como negativa, ya que mientras más sencillo y rápido es enviar un CV, cargar la información personal y postular vacantes, también esto provoca que muchos candidatos sin apego al perfil solicitado se postulen, saturando a los profesionistas de atracción de talento de solicitudes que tendrán que filtrar. Pese a esto, internet es una de las mejores herramientas hoy en día para solicitar personal y encontrar trabajo. Además, los psicólogos organizacionales pueden utilizar una forma más de encontrar perfiles afines al solicitado por la organización: búsqueda activa de candidatos. La mayoría de los portales de empleo cuentan con bases de datos de los candidatos que se han registrado en ellas y contienen su información sociodemográfica, laboral y escolar para que el reclutador pueda decidir si el candidato se apega a su necesidad, y de ser positivo podrá contactar al candidato para ofrecer su vacante. Quizás una de las mayores limitantes es que la mayoría de estos portales cobran a las empresas por sus servicios, por lo que muchas de ellas no logran contratarlos. Algunos de estos portales son: OCC, Bumeran, Indeed, Empleo.gob, Talenteca, Computrabajo, Un mejor empleo, Faciltrabajo, Superchamba, MercadoJobs, trabajosMx, etc.

- **Sitio Web propio:** Diversas organizaciones han optado por desarrollar su propio portal web de reclutamiento (por lo general en su mismo portal comercial), donde publican sus vacantes y los candidatos pueden ingresar sus datos y postularse a las ofertas directamente en el portal. Existen dos puntos claves para lograr un portal exitoso: a) fácil acceso y rápida captura de datos (esto incluye la búsqueda de vacantes) y b) realizar gran difusión del portal en diferentes medios (incluyendo la misma página web de la empresa). Por supuesto, este tipo de portales tendrá mayor efectividad en las empresas reconocidas y multinacionales. Una estrategia para fomentar el posicionamiento de una bolsa de trabajo propia de la empresa, es colocar el link en todas las publicaciones en redes sociales y portales de empleo en internet para que los candidatos puedan ingresar y “ver en detalle los servicios/productos de la empresa, sus valores y beneficios para los empleados”. (Díaz-Llauró, 2013, P. 37). También será excelente para que puedan registrarse y ver las vacantes que se estarán dando en la empresa. De la misma manera, en la bolsa de trabajo y en el portal propio de internet, las organizaciones pueden publicar sus “redes sociales en las que la empresa tiene

presencia y de este modo el candidato potencial podrá tener actualizaciones de las nuevas oportunidades de empleo. Las empresas tienen que aprovechar las redes sociales existentes para atraer y retener el talento”. (Díaz-Llauró, 2013, p. 37). Una excelente estrategia es que en estas redes sociales se publiquen constantemente artículos de la empresa, información sobre su crecimiento, vacantes, integración de personal clave, blogs, videos y fotografías que generen en los candidatos el deseo de trabajar en la empresa, así como también ayudará a fomentar el sentido de pertenencia en los colaboradores actuales (retención).

- **Redes sociales:** Las redes sociales hoy en día son unos de los mejores medios para acercarse a las personas y a las empresas (recordando que la web 2.0 permite el flujo de información bidireccionalmente) por lo que son cada vez más las empresas que utilizan este medio para reclutar. Existen diversas maneras de hacerlo (y que se desarrollarán en el capítulo 4). Las principales redes sociales que se utilizan para el reclutamiento son: Facebook, LinkedIn, Twitter y Whatsapp, aunque existen muchas más.
- **Reclutamiento en campo:** Son las actividades que el reclutador realiza en la calle, donde generalmente se encuentra a los buscadores de empleo, así como aquellos que cuentan con trabajo pero están atentos a las oportunidades. La idea es realizar una gran difusión de la vacante y acercarla lo más posible a las personas. La desventaja de este tipo de reclutamiento son sus altos costos tanto en tiempo del reclutador, material y contratación de proveedores, así como que su efectividad no puede garantizarse, ya que dependerá de muchos factores (clima, lugar donde se realiza, las personas que estén en el área en el momento, limpieza de las zonas por parte del gobierno, etc). Algunos ejemplos de éstas son: posteo, volanteo, mantas, carteles, perifoneo, vallas móviles, anuncios en transporte público, etc.
- **Lonas, carteles y anuncios afuera de la empresa:** Dependiendo del giro de la empresa, puede ser de alto impacto tener carteles, lonas y/o anuncios de las vacantes en el exterior de la organización, de modo que aquellos transeúntes que circulen cerca de ésta conozcan la vacante.

- **Medios de difusión masivos:** Televisión, radio, periódicos y publicaciones impresas de circulación nacional (incluso existen algunos dedicados al empleo, con o sin costo para los compradores: buscadores de empleo). Las dos primeras opciones cuentan con costos realmente elevados, mientras que los medios impresos dependerán del tamaño, circulación y difusión del mismo. Son fuentes de reclutamiento que en décadas pasadas funcionaban de manera excelente, sin embargo, con las nuevas tecnologías se han vuelto cada vez más obsoletas y su eficiencia cada vez es menor, por lo que su utilización es de costos muy altos y su eficacia por lo general es baja.
- **Juntas de intercambio:** Esta fuente es excelente para hacer contactos con profesionales de RRHH de otras empresas, apoyarse y generar Networking⁹. La idea de las juntas de intercambios es congregar a un grupo considerable de reclutadores y que cada uno mencione las vacantes que necesita cubrir, así los demás podrán recomendarle candidatos y apoyarlo en su reclutamiento. En estos tiempos, con ayuda de la tecnología, las juntas pueden ser virtuales o presenciales, aunque por la inmediatez y facilidad de contacto, la mayoría se están mudando al sistema digital (e-mail, foros, blogs y/o Whatsapp).
- **Ferias de empleo:** Son eventos organizados por el gobierno, ONG's o empresas privadas donde la premisa es juntar a varias empresas (el número dependerá del tamaño del evento) que estén en el mismo lugar ofreciendo sus posiciones vacantes, de forma que los buscadores de empleo puedan recorrer en poco tiempo las propuestas de varias empresas y entregar sus datos en aquellas que les interesen. Este tipo de eventos también es una excelente oportunidad de generar Networking.
- **Bolsas de trabajo gubernamentales, privadas y SNE:** Son organizaciones o dependencias gubernamentales que ofrecen información de los candidatos y de las vacantes que las empresas inscritas tienen. La mecánica es muy sencilla: la empresa se registra en la bolsa de trabajo (según las políticas de ésta son los requisitos que se solicitarán) y podrán publicar sus vacantes en la bolsa de empleo, así como revisar la cartera de buscadores de empleo que se registraron. El mismo caso aplica para éstos

⁹ **Networking:** Estrategia que consiste en ampliar la red de contactos profesionales por medio de redes sociales (clásicas y digitales) con el objetivo de generar redes de interacción profesional para empleos, apoyos y alianzas estratégicas. Se puede considerar como una estrategia de marketing personal donde la finalidad es darse a conocer con el objetivo de crear posteriormente planes de acción que beneficien a ambos contactos.

últimos, quienes se registran en la bolsa de empleo y podrán revisar las vacantes que las empresas promocionan por este medio. Además, el SNE (Servicio Nacional de Empleo) cuenta con oficinas en la mayoría de ciudades y grandes municipios del país, y una página en internet con la misma finalidad.

- **Asociaciones de profesionales:** En esta fuente el reclutador la puede utilizar cuando tiene vacantes especializadas, ya que éstas suelen contar con bolsas de trabajo o publicación de vacantes, así como recomendar a agentes del sector al que se dedican. Algunos ejemplos de asociaciones son: Asociación de Ingenieros Mecánicos Electricistas, Asociación de Psicólogos Industriales, Asociación Nacional de Ingenieros Químicos, etc. (Grados, 2013).
- **Hunting:** Es buscar en otras empresas perfiles similares al solicitado e invitar al profesional a la vacante en la propia organización. Éste puede ser presencial, telefónico, por redes sociales o por contactos.
- **Pirateo:** El término “hunting” por lo general se aplica a puestos de alto nivel, mientras que para puestos operativos se le llama Pirateo. La mecánica es la misma: buscar a las personas que actualmente trabajan en un puesto similar al ofertado e invitarlos a trabajar en la propia empresa.
- **Bolsas de empleo en escuelas e instituciones educativas:** Muchas escuelas ofrecen bolsa de trabajo a sus alumnos y ex-alumnos. Éstas pueden ser presenciales y/o virtuales y son excelentes fuentes para todo tipo de posiciones. La labor del reclutador es inscribirse a la mayoría y conocer los perfiles que cada una de ellas manejan. En estas bolsas de empleo se pueden encontrar desde perfiles de becarios hasta altos ejecutivos.
- **Fundaciones y ONG’s:** Existen organizaciones gubernamentales y no lucrativas que apoyan a grupos vulnerables y/o con discapacidad para conseguir trabajo. Las empresas incluyentes se pueden acercar a ellas para realizar convenios y lograr contrataciones en puestos en que estas personas podrían tener una buena adaptación.
- **Cartera interna** de candidatos que asistieron a otros procesos de reclutamiento pasados: se compone de las solicitudes de empleo de candidatos que participaron en procesos de reclutamiento pasados o que mandaron su CV sin postularse a una vacante

en específico y en ese momento no existía una vacante afín a su perfil. Estas solicitudes pueden estar de forma física o en alguna base de datos electrónica y el profesional de recursos humanos deberá de analizarlas y descubrir a los candidatos que cubren con las características del perfil que se busca. Con respecto a esta fuente de reclutamiento, Grados (2013) menciona que las desventajas son que las bases de datos podrían estar desactualizadas, principalmente en los datos de contacto, o bien, que los candidatos podrán ya no estar disponibles o interesados en la vacante.

Antes de realizar las publicaciones y utilización de todas las fuentes mencionadas, será necesario que el psicólogo organizacional conozca todas las políticas y procedimientos que su organización dispone, de forma que se apegue a éstas.

Debido a que la finalidad del reclutamiento es atraer al mayor número de candidatos viables para su posterior selección (entre más candidatos existan mejor será la toma de decisiones), el profesional de reclutamiento y selección deberá de asegurarse de utilizar el mayor número de fuentes disponibles y seleccionar las más adecuadas para el perfil solicitado (ya que la efectividad de cada fuente está directamente relacionada con el perfil solicitado). Para realizar la selección de fuentes de reclutamiento, el reclutador deberá de considerar diversos factores como son: posición, remuneración ofrecida, nivel de puesto, número de posiciones, conocimientos necesarios, experiencia solicitada, entre otros. De la misma manera, deberá de definir si utilizará reclutamiento activo, pasivo o ambos (estos puntos se desarrollarán más adelante).

3.2.4 Publicación de vacantes, filtros y revisión de postulantes

Una vez definidas las fuentes de reclutamiento que se utilizarán para realizar el reclutamiento, el psicólogo organizacional deberá de realizar las publicaciones en éstas para difundir su vacante. Es importante que al realizarlas, la publicaciones estén apegadas a las políticas de: a) su propia empresa, b) la fuente de reclutamiento y c) el país o región en la que realiza la publicación. Una vez difundida la vacante, deberá de filtrar y seleccionar a los candidatos para continuar el proceso de selección con aquellos que cubren perfil y descartar aquellos que no son viables.

Publicación de vacantes

Cada fuente de reclutamiento cuenta con diversas políticas y procedimientos para publicar la vacante, por lo que el psicólogo deberá de estudiarlas y conocerlas para no incurrir en faltas administrativas en éstas, además de lograr la mayor efectividad en cada una. Con la finalidad de hacer un breve resumen, se han agrupado las fuentes según los procesos de publicación de la vacante de la siguiente manera:

- **Publicaciones en internet.** Aplica para portales de empleo, escuelas, asociaciones, bolsas de trabajo en la web, sitio web propio y toda fuente que se publique en algún portal especializado en reclutamiento por internet. Por lo general cada portal cuenta con su plataforma para realizar la publicación y solicitarán diversos datos al reclutador, pero básicamente la estructura es muy similar: Existirán diversos apartados para colocar el nombre de la vacante, el sueldo y prestaciones, número de posiciones, modo de contacto con la empresa y un espacio para detallar la vacante (pueden existir más o menos campos según el portal). De acuerdo a las políticas de cada fuente, existirán restricciones en algunos puntos, por ejemplo, algunos portales no permiten colocar el e-mail del reclutador, página web de la empresa o solicitarán datos muy específicos. Es recomendable que en el apartado donde se describirá la vacante, el psicólogo sea concreto y organizado, de forma que al buscador de empleo le sea fácil detectar si está interesado o no en la vacante, si cubre los requisitos y pueda postularse. En este apartado deberá de colocar las principales funciones que el puesto realiza, los conocimientos, habilidades, competencias y experiencia necesarios para participar en el proceso de selección y las prestaciones y remuneración económica que se ofrece. Al realizar la publicación, es altamente recomendable que el reclutador la realice en un procesador de texto en su computadora, de modo que cuando tenga que realizar la publicación en varias de estas fuentes, sólo tenga que copiar y pegar. Por último, no se recomienda pegar tal cual la descripción del puesto o del perfil, ya que estos resultan largos, técnicos y tediosos, por lo que los candidatos no prestan atención a todos los requerimientos y funciones.
- **Anuncios impresos:** éstos pueden ser volantes, posters, hawaianas, lonas, o anuncios en periódicos y revistas. También puede aplicar para convocatorias y anuncios dentro

de la organización, así como para publicaciones en redes sociales. Estos anuncios deben de ser visuales, sin mucho texto y contener la información más relevante de la vacante como: a) las funciones más importantes (no más de tres), b) lo que la empresa ofrece (compensaciones y beneficios), c) condiciones laborales y por supuesto, d) medio de contacto para postularse (indispensable). Al realizar el diseño, que es ampliamente recomendable que lo realice un diseñador gráfico o algún experto en diseño (en el caso de los periódicos, la mayoría ofrece este servicio), se debe considerar que éste sea llamativo para el buscador de empleo, concreto y fácil de entender. El anuncio tendrá poco tiempo para captar la atención de las personas, por lo que debe lograrlo en cuestión de segundos. En caso de no contar con algún profesional de diseño, el psicólogo deberá de realizarlo con ayuda de algún programa de computadora, cuidando que la presentación sea lo más profesional posible. De igual forma se deben cuidar las políticas estatales y de la empresa para que la información difundida por este medio esté acorde a ellas.

- **Perifoneo, radio y televisión:** Estos medios son auditivos y visuales, por lo general son caros y también deben de captar la atención de las personas en muy poco tiempo, por lo que se debe aprovechar cada segundo. En el caso de las primeras dos opciones, se recomienda que exista música de fondo, el mensaje debe de ser claro, concreto y con voz potente y motivada, donde lo que se busca es que el mensaje transmita energía y entusiasmo. Los datos que debe de contener serían parecidos a los medios impresos, pero debe de considerarse el tiempo, de 20 a 30 segundos. En el caso de la televisión, el mensaje auditivo deberá de estar acompañado de material visual que dé a las personas ideas de las actividades del trabajo y lo que significa trabajar en la organización. Este medio es uno de los más caros, por lo que es el menos utilizado.
- **Juntas de intercambio – bolsas de trabajo:** Por lo general estas fuentes cuentan con un formato preestablecido, donde el reclutador deberá de llenar los datos solicitados para que la vacante sea publicada.
- **Redes sociales:** Estas fuentes de reclutamiento cuentan con diversas mecánicas para publicar y difundir vacantes. Al ser el punto central del presente trabajo, se dedicará el capítulo 4 y anexos para detallarlas. Por lo pronto, baste decir que las redes sociales

no son fuentes exclusivas para búsqueda y publicación de empleo, por lo que el psicólogo organizacional que desea utilizarlas deberá de hacer uso de todo su ingenio para obtener el mejor provecho de ellas.

Filtros y revisión de postulantes

Una vez publicada la vacante, se comenzarán a recibir las postulaciones de los candidatos que se han interesado por el puesto, por lo que el reclutador deberá de filtrar todas estas solicitudes para descartar a las personas que no cubren perfil y considerar a aquellos que lo cubren adecuadamente en una primera instancia y así comenzar con ellos el proceso de selección. Para realizar este filtro, el reclutador deberá de conocer a plenitud el perfil que busca y los atributos clave o “críticos” que debe de tener el candidato para ser considerado en el proceso. Por atributos críticos se entienden las características personales y profesionales que el candidato debe de cumplir necesariamente. Entre éstos están conocimientos específicos, escolaridad, experiencia, datos sociodemográficos, estabilidad laboral, entre otros. Estos atributos críticos serán los primeros que el reclutador buscará en el perfil para saber si la persona podría considerarse para iniciar proceso de selección o será descartada. Dos ejemplos de atributos críticos y su filtro serían: a) Se está buscando un gerente de sucursal con 3 años de experiencia en puesto similar, manejo de personal y conocimiento en ventas; por lo que las personas que no cuenten con experiencia similar serán descartadas. b) se busca personal de ventas con disponibilidad de horario y para trabajar de lunes a sábado, con residencia cercana a cierto sector de la ciudad (ahí será su zona a laborar) por lo que aquellos que buscan trabajo de medio tiempo, de lunes a viernes o viven muy lejos de la zona a laboral, no podrán ser considerados.

Dependiendo de las fuentes de reclutamiento utilizadas y los medios de contacto solicitados es que el psicólogo deberá de realizar los filtros pertinentes. Con referencia a “los medios de contacto solicitados” se hace referencia a la forma en que el reclutador solicitó a los candidatos le hicieran llegar sus datos. Para mayor claridad, en el presente trabajo se distinguieron las siguientes formas:

- **Envío de CV por e-mail:** Es una de las formas más comunes de solicitar los datos laborales a los candidatos, ya que en plena era de la tecnología, la utilización de la red de internet es una de las opciones con menor costo, rapidez y eficiencia. Además,

permite al reclutador conocer el perfil del candidato y descartarlo rápidamente si no cubre el perfil. El problema con esta forma de reclutamiento es que en ocasiones son muchos los correos electrónicos recibidos y el reclutador debe de dedicar gran cantidad de tiempo a filtrarlos; además los CV's de los candidatos no cuentan con una estructura única (cada quien realiza su Curriculum como mejor le parece) por lo que el reclutador debe de analizar miles de documentos descubriendo el formato de cada candidato y definiendo si cubre el perfil con la información ahí mostrada. A este problema se suma que muchos candidatos no indican la vacante que les interesa, mientras que el reclutador la mayoría de las veces cuenta con varias vacantes y debe descubrir qué vacante es la de interés y si cubre o no el perfil. A pesar de estos inconvenientes, este medio es uno de los mejores, por lo que el psicólogo que lo utiliza deberá de ser muy organizado, dedicar tiempo para revisarlos y contar con herramientas para separar los candidatos viables. Para descubrirlo, el psicólogo deberá de investigar en cada CV los atributos críticos que solicita para la posición, de cubrirlos podrá contactar al candidato. Este contacto podrá ser telefónico o por e-mail, y es completamente viable que en dicho contacto se efectúen más preguntas para ahondar en el perfil. Las formas más sencillas para seleccionar a los candidatos viables son: Guardar los CV's en una carpeta especial en el equipo de computo o en el mismo proveedor de e-mail; imprimir los CV's (no tan recomendable por costos monetarios y ambientales) o llamarle en ese mismo momento al candidato.

- **Envío de datos por portales de empleo en internet:** La mayoría de los portales de empleo en internet, así como bolsas de organizaciones y escuelas, cuentan con plataformas para el reclutador donde puede gestionar las solicitudes de empleo de las personas interesadas. Esta opción presenta excelentes oportunidades de control y filtros para el reclutador, de forma que éste sólo debe de organizarse para revisarlas de forma periódica. Las fortalezas de esta opción (y dependerán y potencializarán de acuerdo a la plataforma de gestión de solicitudes de cada portal de empleo) son: a) el mismo formato de CV para todos los postulantes, b) Filtrar todas las postulaciones de acuerdo a características especiales, por ejemplo: por edad, residencia, pretensión económica, fecha de postulación, etc. c) Guardar, destacar y/o borrar las publicaciones de acuerdo a viabilidad d) posibilidad de contactar al candidato por este mismo medio. e)

Despliegue de los CV o experiencia de postulantes de formas visuales para un filtrado más rápido y eficiente. Posiblemente la única desventaja de esta forma de filtrado es que los CV de las páginas de internet no siempre contienen todos los datos que al reclutador le interesa, sin embargo, los podrá preguntar en un contacto posterior donde determinará la viabilidad del candidato.

- **Contacto telefónico:** cuando se solicita a los candidatos que llamen por teléfono (con la tecnología, ahora se puede solicitar que contacten al reclutador por medio de Whatsapp, medio que tiene mucho auge ya que existen candidatos que tengan mayor facilidad para conectarse a internet que hacer llamadas telefónicas), se deberá de ser muy cortés al recibir la llamada y dedicarle el tiempo necesario a la persona. De igual forma, el reclutador deberá de realizar preguntas al candidato con la finalidad de descubrir si cumple con los atributos críticos. De ser viable el candidato, en ese momento se podrá iniciar el proceso de selección, que por lo general es una entrevista presencial.
- **Contacto personal en las oficinas:** En ocasiones, se cita a las personas directamente en las oficinas de la empresa o en algún lugar de reunión para que acudan directamente a iniciar el proceso de selección. Esta forma de reclutamiento es muy común para reclutamientos masivos (donde existen muchas posiciones para un mismo puesto). En este caso, el reclutador deberá de revisar en ese momento el CV o solicitud del candidato para hacer un primer filtro muy breve, enfocado a descubrir si cubre los atributos críticos. En caso positivo, iniciará el proceso de selección que por lo general pudiera ser una entrevista con mayor profundidad, llenar formatos internos de la empresa (solicitud de empleo, aviso de privacidad entre otros) o realizar exámenes técnicos y/o psicométricos. Una opción más es darle a llenar a las personas que llegan una “presolicitud de empleo” diseñado por la misma empresa, la cual “permite apreciar de manera más rápida si el candidato cuenta con los requisitos indispensables para cubrir el puesto”. (Grados, 2013, p. 226).

Una vez aplicados estos filtros y teniendo a los candidatos viables, se iniciará el proceso de selección que se detalla en el punto 3.3 del presente trabajo.

3.2.5 Búsqueda activa de candidatos

En estos tiempos donde el talento es escaso, la gente tiende a cambiar varias veces de trabajo en poco tiempo (generando rotación) y muchas de las personas que son buenas en lo que hacen se encuentran trabajando y no están buscando cambiarse, el reclutador deberá de buscar la mayor cantidad de recursos para atraer e interesar al mayor número de personas, principalmente aquellos talentos de alto valor. Uno de los mejores recursos que tiene es la búsqueda activa de candidatos por diversos medios, donde la premisa es que el reclutador buscará y contactará directamente a las personas y les ofrecerá participar en el proceso de selección.

Existen diversas fuentes para realizar esta búsqueda y primer contacto, las principales son: portales de reclutamiento en internet, redes sociales, hunting, pirateo, referidos de empleados y candidatos. Cada una de estas fuentes cuenta con modos particulares para encontrar candidatos y el psicólogo organizacional deberá de contar con mucho tacto para el acercamiento, además de habilidades de investigación para detectar aquellos que podrán servir para el perfil solicitado y que pudieran estar interesados.

Antes de iniciar la búsqueda será necesario que el reclutador realice algunas investigaciones de preparación y conozca a profundidad el perfil que solicita para su vacante. El primer paso será estudiar el perfil que estará buscando, qué conocimientos y experiencia deberá de tener, en qué puestos deberá de haber trabajado, giros de empresas que podrían servir, escolaridad deseada, etc. Posteriormente deberá de realizar una investigación sociodemográfica sobre la región donde realiza la búsqueda: ¿qué empresas existen y cuáles de ellas tendrán perfiles similares al buscado? ¿Qué escuelas existen en la región? ¿Qué puestos son similares? ¿Cómo podría contactar a las personas que trabajan o han trabajado en esas empresas? ¿Qué personal de su actual empresa podría tener contactos con personas de otras empresas o puestos similares? ¿Dónde se encuentran ubicadas estas empresas? ¿Son competencia directa de la actual institución? Estas y muchas más preguntas le servirán para empaparse del conocimiento del perfil de la región y lo que en ella podrá encontrar. Una vez realizada la investigación, es tiempo de comenzar la búsqueda activa de candidatos en todas las fuentes disponibles:

- **Portales en internet:** Los portales de internet, incluyendo los de las escuelas y organizaciones, suelen ofrecer a los reclutadores la opción de búsqueda de candidatos en sus bases de datos. Cada plataforma es distinta, pero todas le permitirán realizar diferentes filtros y “jugar” con ellos: edad, zona de residencia, escolaridad, experiencia, sueldo deseado, entre otras. Asimismo, la mayoría incorpora una área de “palabras clave”, con las que el reclutador podrá afinar la búsqueda. En este punto es donde más le servirá al reclutador haber realizado la investigación previa, ya que podrá realizar búsquedas por empresas y puestos, encontrando así perfiles afines al solicitado. Como se mencionó anteriormente, varios de los portales de internet son de paga, y para esta modalidad algunos de estos funcionan con créditos, es decir, la empresa compra cierto número de identidades que podrá desbloquear y cada vez que el reclutador vea los datos de contacto de un candidato, se descontará un crédito. Una vez encontrado un candidato viable, lo mejor es guardar o imprimir el CV para poderlo contactar posteriormente.
- **Hunting:** Para realizar esta búsqueda, es necesario que el reclutador tenga bien definidos los puestos y empresas donde podrá encontrar candidatos afines al perfil solicitado. Una vez que ha identificado alguna empresa o puesto, deberá de contactar a la empresa y al puesto de interés incluso sin conocer el nombre de la persona que se desempeña en ese puesto. Para hacerlo, podrá llamar por teléfono o acudir a la empresa y pedir lo comuniquen con la persona responsable, argumentando que es un cliente, proveedor o similar que desea contactarlo. En este punto el ingenio y habilidades sociales del psicólogo serán determinantes para lograr el contacto.
- **Pirateo:** es muy similar al punto anterior, la diferencia principal es que se enfoca a perfiles operativos y que la mejor forma de realizarlo es en campo. Una de las mejores técnicas para hacerlo es acudir a la empresa o sucursal poco antes de la hora de entrada o salida de los trabajadores y una vez identificados en la calle, abordarlos con una tarjeta de presentación o volante y comentarles de la vacante y el interés por su perfil.
- **Referidos de empleados o candidatos:** Para utilizar esta fuente se deberá de preguntar a los colaboradores que actualmente trabajan en la empresa si conocen personas de determinado perfil para que pudieran proporcionarle los datos al psicólogo

organizacional y así contactarlos e invitarlos a trabajar en la organización. La misma técnica se puede realizar con los candidatos, a quienes se les pedirá que proporcionen datos de excompañeros de sus anteriores empresas o conocidos para invitarlos a trabajar en la empresa actual, o bien, que ellos mismos acudan con un referido. Esta última técnica resulta eficaz cuando se tienen varias vacantes de la misma posición (de modo que no compita el candidato con su referido) o cuando se pide referidos de subalternos, por ejemplo, se va a contratar al gerente de la sucursal y se le pide que traiga referidos para formar su equipo de trabajo.

- **Redes sociales:** esta fuente está en auge en estos tiempos y claramente no está diseñada para reclutamiento (la más cercana es LinkedIn), por lo que la búsqueda de candidatos será diferente. En éstas, se podrá buscar por empresa, conocer quien trabajó en cada empresa y contactarlo vía “inbox”, comentándole de la vacante y las intenciones de integrarlo al proceso de selección. Para que esto funcione, el psicólogo debe de generar una marca personal de reclutador, de modo que la gente pueda confiar en él más fácilmente (este tema se desarrollará más adelante). En la mayoría de redes sociales, esta búsqueda será más complicada y tardada, por lo que lo más eficaz será la publicación y viralización de nuestra vacante. En LinkedIn será muy diferente, por lo que se analizará en un punto aparte:
- **LinkedIn:** Es la red social diseñada para realizar Networking, es decir, conexiones con demás personas que podrían ser de utilizad en el ámbito profesional. En esta red social la búsqueda de candidatos se podrá realizar de la misma manera que en los portales de empleo en internet con filtros preestablecidos. De esta manera, el reclutador logrará encontrar posibles candidatos por localidad, empresa, puesto, conocimientos, contactos (sin embargo no se maneja ningún apartado de pretensión económica). De la misma manera, se podrá ver el perfil de la persona, que dependerá de qué tanto haya desarrollado su información profesional. Para contactar a los candidatos por este medio se puede mandar un mensaje “inbox”. Ahora bien, al ser una red social se rige por contactos, por lo que el reclutador podrá contactar libremente a aquellos que anteriormente lo hayan aceptado como contacto, sin embargo, no podrá mandar “inbox” a aquellas personas que no son sus contactos (en la versión gratuita de LinkedIn el número de mensajes “inbox” que se puede mandar a personas

desconocidas es limitado, mientras que en la versión premium se puede mandar contactar a estas personas de forma ilimitada). Por lo tanto, lo más recomendable es que el reclutador cuente con una red muy amplia de contactos (hablamos de miles de contactos) con la finalidad de expandir su red y que contactar a los posibles candidatos sea más factible. ¿Qué puede hacer el psicólogo organizacional para contactar a una persona que no es su contacto? Tiene un par de opciones: a) mandar “solicitud de contacto” y esperar a ser aceptado por la persona o bien, b) buscar a la persona por su nombre completo en las demás fuentes de reclutamiento (portales de empleo y redes sociales) esperando hallarlo y así obtener sus datos de contacto.

3.2.6 Contacto con candidatos pasivos

Una vez que se ha encontrado a un candidato viable, el reclutador deberá de hacer uso de todas sus habilidades sociales para contactarlo e interesarlo en su vacante y convertirlo en un candidato potencial. El contacto dependerá del medio por el cual se localizó al candidato, pero en todos los casos se deberá tener especial atención en generar confianza al candidato, ya que sin ésta el acercamiento será infructuoso. Asimismo, el trato deberá de ser en todo momento cálido y cordial, se debe de proporcionar toda la información necesaria sobre la empresa y la vacante y en todo momento se debe de considerar que el reclutador es quien está buscando a la persona, por lo que debe de generar empatía y despertar un interés genuino en el candidato para que por lo menos le dé la oportunidad de presentar la oferta de trabajo. Una vez que la persona está interesada, el reclutador deberá de realizar preguntas filtro para saber si efectivamente se cubre con el perfil y se puede iniciar el proceso de selección, o bien, si se descarta a la persona. Sea cual sea el caso, al finalizar se debe siempre de agradecer el tiempo y la atención de la persona, así como informar los pasos que continúan en la selección. Otro punto clave es que siempre se debe dejar en claro a la persona que de interesarse, ingresará a un proceso de selección junto con otros candidatos, de manera que este primer contacto no es una propuesta laboral.

De acuerdo a la forma en la que se encontró al candidato será la manera de contactarlo, ya que como se describió, no todas las fuentes de reclutamiento ofrecen los datos personales de los aspirantes. Esto aplica principalmente en las redes sociales, donde el contacto es por medios electrónicos.

En el caso de los portales en internet, por lo general ofrecen los datos personales de los candidatos ahí inscritos, de modo que el mejor medio para contactarlos es vía telefónica, o bien, por e-mail o Whatsapp. Por su parte, con los referidos por lo general la persona que lo refiere ofrece el número telefónico de las personas, e incluso en ocasiones son ellas mismas las que se comunican con el reclutador. En el caso del hunting y pirateo, el mismo medio es el contacto. Por último, con las redes sociales se aplicará el mensaje “inbox” y en LinkedIn siempre podrá buscarse el teléfono, corriendo con la suerte de que algunos candidatos si lo capturan (sólo se podrán ver los teléfonos de los contactos de 1^{er} nivel).

- **Contacto telefónico:** en todo primer contacto con los candidatos pasivos se debe de tener en cuenta que el candidato no conoce nuestra vacante ni está enterado del por qué se le está buscando, por lo que la llamada del reclutador le caerá de sorpresa y será labor de éste presentarse de manera que genere confianza desde los primeros segundos, dar información de cómo obtuvo sus datos y preguntar si se encuentra la persona disponible para hablar unos minutos. En este punto se debe de considerar que no se sabe si la persona está ocupada, en su trabajo, con su jefe, compañeros o algún cliente, por lo que siempre se le deberá de preguntar si se encuentra ocupado, si es buen momento para hablar o si prefiere hablar en otro momento. Una vez que la persona accede a la llamada, se deberá de platicar el motivo de la llamada, describir el puesto vacante y hablar de las fortalezas de la empresa. En este punto es recomendable recordar el nombre del reclutador y cómo obtuvo sus datos. Si la persona expresa su interés por la vacante, lo siguiente a realizar será una breve entrevista filtro con preguntas previamente planeadas para conocer si cumple con los atributos críticos y determinar si es un candidato viable. De ser así, antes de terminar la llamada se le deberá de indicar los pasos a seguir en el proceso de selección y por lo general acordar una entrevista presencial. En caso de que el candidato no esté interesado o no sea viable, siempre se deberá agradecer su tiempo y atención, así como despedirse cortésmente. En esta última situación, siempre se puede considerar pedir a la persona algún referido, ya que es probable que conozca a alguien que pudiera interesarle nuestro puesto.
- **Mailling:** Esta forma de contacto es considerablemente más impersonal que una llamada telefónica, sin embargo presenta varias oportunidades: a) contactar candidatos

que no se han podido localizar telefónicamente o no se cuenta con su número, b) envió masivo a muchos candidatos a la vez, c) siempre que se mande de un e-mail corporativo, dará seriedad a la propuesta, d) se podrán colocar link de la empresa y del reclutador para generar más confianza. La forma de utilizar este medio es redactar un e-mail (se pueden tener plantillas preestablecidas) donde el reclutador se presente, indique en qué fuente se enteró de los datos de la persona, informe de la vacante y de la empresa, lo que se ofrece en el puesto y describa las funciones y actividades de la posición ofertada. También es recomendable colocar la oferta económica y las prestaciones, así como el link de la empresa y de la vacante publicada en algún portal de empleo. Si el e-mail es masivo, es decir, se manda a varias personas a la vez, las reglas más importantes son: colocar todas las direcciones de correo electrónico de las personas en el apartado de CCO (con copia oculta) para que los involucrados no conozcan a cuantas personas se les mandó la información, además de proteger los datos y la identidad de los mismos; y realizar la redacción en segunda persona, de forma que la comunicación con los posibles candidatos sea más directa y personal.

- **Whatsapp:** el contacto por medio de Whatsapp es un punto intermedio entre el e-mail y llamar por teléfono, ya que es impersonal (la comunicación es escrita por mensajes de texto) pero permite una plática en tiempo real, donde rápidamente el reclutador puede conocer a la persona que le interesa, además de que para ésta podría ser más fácil al no tener que contestar por voz las preguntas del psicólogo (por lo que podría no importar que esté en su actual trabajo, por ejemplo). Para que el contacto se pueda dar con resultados satisfactorios, el reclutador deberá de cuidar (además de la cordialidad y la generación de confianza) que su perfil sea profesional. Esto se logra al tener una fotografía ejecutiva y el nombre completo en el “estado” de whatsapp. Adicional, cuando se presente el profesional de atracción de talento, deberá de evidenciar rápidamente sus credenciales, por ejemplo, proporcionando su correo y teléfono corporativo, su perfil profesional en LinkedIn y dando el link de la empresa. Una vez interesando a la persona, se puede realizar una llamada (que es lo más recomendable) o continuar haciendo el filtro por Whatsapp.
- **Mensaje “inbox” en red social:** Para lograr un contacto efectivo por este medio, será necesario que el reclutador resuma la información utilizada en la llamada telefónica o

en el mailling en sólo algunas líneas; ya que tendrá menos tiempo para poder interesar a la persona en la vacante. De esta manera, deberá presentarse, describir el motivo del contacto, el puesto ofertado, la empresa y los datos generales de la propuesta laboral, de modo que en unas cuantas líneas logre interesar al candidato para que le conteste. Este medio podría ser el más tardado que los anteriores, ya que no todas las personas están atentas a los inbox en las redes sociales (principalmente en LinkedIn, por paradójico que parezca). Se debe tener presente que el profesional de recursos humanos que desee utilizar las redes sociales como medio de reclutamiento deberá de mantener un alto perfil profesional y generar una marca personal como reclutador (punto que se trata en el siguiente capítulo) de manera que cuando las personas realicen alguna investigación de él, les genere confianza el perfil que descubran.

Una táctica que logra incrementar los resultados de estos medios es combinarlos, por ejemplo, se puede aplicar el Mailling más el contacto por Whatsapp, de modo que sea más probable lograr la conexión.

En todos los tipos de contacto se continúa iniciando el proceso de selección, siempre que la persona cubra el perfil y por lo tanto se haya convertido en un candidato viable.

3.3 Proceso de Selección

Una vez que se comenzó a recibir solicitudes de empleo, se inicia el contacto con candidatos pasivos para integrarlos al proceso y se filtra la currícula de todas las personas interesadas en la vacante para quedarse sólo con aquellas viables, se iniciará el proceso de selección de personal. Como se ha descrito a lo largo del presente trabajo, éste proceso será de alto impacto para toda la compañía, ya que no sólo se trata de atraer e integrar al primer interesado en la vacante, sino que habrá que seleccionar al mejor candidato para la posición adecuada; esto significa que no sólo se deberá encontrar al mejor candidato entre todos los postulantes, sino además encontrar aquel que mejor se adaptará al puesto, a la empresa, su cultura, liderazgo y valores. En opinión de Muniain:

“Si tú buscas ser un empresario o un director exitoso, la única manera de lograrlo es reclutar de manera inteligente a las personas adecuadas, y además colocarlas en los puestos correctos. [...] Reclutar eficientemente y encontrar

grandes talentos para tu empresa siempre será la diferencia entre tener éxito y no tenerlo”. (Muniain, 2016, pp. 11 y 12).

Por lo tanto, la empresa que aspira a continuar en el mercado, elevar su productividad y ventas, lograr mejor rentabilidad y ser mejor que la competencia, deberá revisar sus procesos de selección de personal, de manera que asegure que las personas que están en la compañía son las mejores que pudiera tener, ya que contar con las personas incorrectas podría repercutir en todas las dimensiones de la empresa e incluso llevarla a la quiebra. Si se piensa en empresas exitosas, se podría observar que sus directivos siempre dieron gran importancia a su departamento de atracción de talento. Por ejemplo Bill Gates (dueño y fundador de Microsoft) siempre señaló que los errores más costosos para una empresa son los errores de reclutamiento; Mark Zuckerberg (fundador y CEO de Facebook) dedica 30% de su agenda a temas de selección y Steve Jobs (Fundador y CEO de Apple) opinaba que el reclutamiento es el proceso más importante para una empresa (Muniain, 2016). Estos líderes visionarios, entre muchos otros, han entendido la importancia de rodearse de las personas más talentosas y mantenerlas en sus compañías, así como los altos costos y repercusiones que pueden existir de hacer una mala selección.

Para lograr una excelente selección, se deberá de fortalecer el área de atracción de talento y considerarla desde el inicio como un área crítica, con metodologías, estrategias y procesos perfectamente definidos, múltiples herramientas e innovación constante; por lo que esto siempre implicará una inversión constante, pero que siempre será redituable para cualquier organización que así lo decida, logrando muchos beneficios más allá de los económicos. Por el contrario, aquellas que no se adaptan o no quieren ver la importancia de reclutar y seleccionar correctamente, definir las estrategias y procesos del área y de considerar a este departamento como crítico, podrán sufrir consecuencias en sus dividendos, crecimiento y producción. En palabras de Muniain:

“Muchas empresas creen estar preparadas para contratar y no se detienen a planear y mejorar sus procesos de reclutamiento, pero sobre todo no se detienen para entender que todo lo bueno o malo que sucede en la empresa es a causa de las personas que contratan; por lo tanto, no invierten en tiempo, enfoque y

recursos suficientes para realmente contratar los mejores talentos”. (Muniain, 2016, p. 12).

El mismo autor continúa mencionando que las principales consecuencias de no dar la importancia necesaria a la selección de su personal, será que las empresas dediquen recursos y se desgasten con la rotación, indemnizaciones, liquidaciones, demandas laborales, perdiendo tiempo en entrevistas de selección no viables, solucionando problemas causados por la gente, entre otros. Asimismo, Muniain describe 7 errores en la selección de personal:

- Contratar con base en decisiones emocionales o viscerales.
- Contratar guiándose sólo por la trayectoria académica, laboral o por recomendación.
- Contratar precipitadamente porque urge cubrir un puesto, aunque el candidato no sea idóneo.
- Contratar a un candidato que, a corto plazo, va a sentir que el puesto es pequeño para él.
- Contratar a quien, aunque reúna los requisitos, no se va a realizar en el puesto.
- Contratar a un empleado sin el convencimiento o la aceptación total de su jefe directo.
- Contratar pese a que la remuneración será mucho menor de lo que la persona ha percibido en el empleo anterior.

Por lo tanto, será indispensable que toda empresa que pretenda tener una adecuada gestión del talento y ser competitiva deberá definir y estructurar correctamente su proceso de selección, además de considerar, como se describe desde el capítulo 1, que el proceso de reclutamiento y selección es responsabilidad de toda la empresa, desde los niveles ejecutivos hasta los supervisores y gerentes que se involucrarán en el proceso de selección y desarrollo de su personal.

3.3.1 Entrevistas de selección

La entrevista es uno de los pasos más importantes del proceso de selección (probablemente el más importante en muchas empresas) y complementa la información que se ha recabado en otros filtros (análisis de CV, psicometría, pruebas técnicas, filtro telefónico, etc). Ésta aporta información y nuevos elementos acerca del perfil del candidato, su

experiencia, situación familiar, datos sociodemográficos, familiares, estudios, etc, (Urdaneta, 2005).

Para analizar la importancia de la entrevista de selección, se postularán diversas definiciones:

“Es un diálogo entre dos o más personas con intereses comunes: el entrevistado, quien tiene como objetivo obtener un empleo y ampliar su información respecto a la empresa, y el entrevistador, quien aspira a descubrir si el candidato es la persona adecuada para un puesto de trabajo por proveer”. (Urdaneta, 2005, p. 320).

“La entrevista es una forma de comunicación interpersonal que tiene por objeto proporcionar o recibir información, y en virtud de la cual se toman determinadas decisiones”. (Arias Galicia, 1976; En: Grados, 2007, p. 56).

“Es una comunicación, generalmente entre entrevistado y entrevistador, debidamente planeada, con un objetivo determinado para tomar decisiones que la mayoría de veces son benéficas¹⁰ para ambas partes”. (Grados, 2007, p. 57).

“La entrevista de selección es una comunicación entre dos o más personas, con el propósito de identificar las características personales, experiencia e interés del solicitante del empleo, con el fin de orientarlo hacia el puesto en el que logrará una mejor actuación”. (Grados, 2007, p. 147).

“Es una **conversación preparada** de antemano entre, como mínimo, **un entrevistador** y **un candidato**, dirigida por un entrevistador que posee las competencias necesarias para realizarlas, con el objetivo de: a) **obtener información relevante** del candidato para decidir su grado de adecuación a un perfil profesional concreto, previamente analizado y descrito por la empresa; b) **informar** al candidato sobre el puesto de trabajo y la empresa con el fin de transmitir una buena imagen de la misma”. (Gonzalez, M. 2014, p. 37).

10 “Se dice benéfica porque, aunque se rechace a un candidato para un determinado puesto cuando no cumple con las características del perfil, se le están evitando frustraciones posteriores al enfrentarse a las exigencias del puesto”. (Grados, 2007, p. 57).

Por lo tanto, se puede describir al proceso de entrevista de selección como un dialogo entre dos personas (entrevistado y entrevistador) como mínimo, con un fin en específico, donde el entrevistador evaluará los conocimientos, habilidades y competencias de su interlocutor para tomar decisiones, mientras que el entrevistado evaluará si la empresa y puesto son atractivos para trabajar, al tiempo que expondrá su perfil con el fin de convencer al entrevistador de ser la persona idónea para el puesto. Ante esta definición, habrá que hacer hincapié en que existen entrevistas con más de dos personas (entrevista panel y entrevista masiva) y además un punto que pocos reclutadores, gerentes y ejecutivos consideran cuando entrevistan: en todo momento el candidato está evaluando también a la empresa para tomar la decisión de trabajar o no ahí, por lo que el entrevistador deberá siempre de ser cordial, respetar el tiempo y opiniones del candidato y manejarse profesionalmente. De esta forma, podemos concluir que en toda entrevista de selección la evaluación es de forma bidireccional, para que ambos integrantes tomen la decisión más acertada.

Como se mencionó anteriormente, el psicólogo organizacional que se dedica a la atracción de talento, debe contar con un bagaje de conocimientos tanto empíricos como prácticos que le permitirán realizar su trabajo de la mejor manera. La entrevista de selección es uno de los pasos que le demandará gran parte de estos conocimientos y que sólo logrará convertirse en un buen entrevistador después de haber realizado muchas entrevistas de diferentes puestos y haya adquirido conocimientos teóricos que sustenten sus preguntas y forma de entrevistar, es decir, la entrevista “no puede ser realizada por cualquier persona. Como cualquier otro puesto de trabajo, para su desempeño óptimo el profesional que entrevista deberá de cumplir una serie de requisitos”. (Gonzalez, M. 2014, p. 36). Además, deberá de contar con una serie de atributos personales que le permitan desenvolverse adecuadamente como entrevistador. Grados (2007) los define de la siguiente manera:

Nivel intelectual: El entrevistador deberá de contar con un coeficiente intelectual arriba del promedio.

Tipos de conocimiento: Básicamente deberá de poseer cuatro:

- Conocimiento sobre el puesto.
- Conocimiento sobre el trabajo en general.
- Una amplia cultura general.

- Conocimientos básicos de psicología

Habilidades: Deberá de poseer, en mayor o menor medida, las siguientes:

- Sociales
- Comunicación
- Analíticas
- Interpretativas
- Toma de decisiones

Rasgos de personalidad: Se consideran cuatro rasgos:

- **Autoconocimiento:** A través de autoconocerse, el entrevistador estará más receptivo a lo que sucede dentro y fuera de él. Podrá percibir y ser más empático con las intenciones de los candidatos, además de ser más coherente en el momento de preguntar, y comprenderá de mejor manera las respuestas del entrevistado. De esta manera, estará consciente de las reacciones que provoca ante su interlocutor, le será más sencillo anticiparse a ellas, controlarlas y reducir su impacto en el proceso de selección, aparte de lograr una cercanía y empatía mayor con el momento que el entrevistado está viviendo en ese momento. Por último, le brindará herramientas para disminuir sus proyecciones hacia el candidato y evitar que estas sesguen su decisión.
- **Autoaceptación:** Aceptarse a sí mismo llevará inevitablemente a la aceptación de los demás. En la medida que el entrevistador se acepte, logrará tratar a las personas como seres humanos, reducir estrés, ser verdaderamente empático y comprensivo con los demás.
- **Autoconfianza:** En la medida que el entrevistador fortalezca la confianza en sí mismo, podrá manejar de manera más asertiva las entrevistas, logrará una mejor comunicación y comprensión con el entrevistado, investigará con mayor profundidad y estará atento a toda la información que le brinde (verbal y no verbal).
- **Autorrealización:** El entrevistador deberá estar consciente de sus metas, potencial y limitaciones, de modo que pueda evitar que estas variables influyan en las decisiones que tome respecto a los candidatos. Esto podría suceder principalmente cuando

entreviste candidatos con perfiles más elevados, puestos o estudios superiores al suyo y sueldos más altos de los que él percibe.

Es claro que los entrevistadores no podrán contar con el 100% de los atributos que describe Grados, sin embargo, deberán de conocerlos y trabajar arduamente para superarse cada día y mejorar su estilo de entrevista.

Antes de comenzar a entrevistar para cualquier vacante, el reclutador deberá de conocer información específica del puesto y preparar la entrevista que realizará para que la selección se lleve a cabo de manera correcta, objetiva y se garantice que la decisión de contratar se tomará con todos los datos y el perfil analizados correctamente. Además, de esta forma se asegurará que todos los candidatos serán evaluados de la misma manera y el trabajo del psicólogo con respecto a esta parte del proceso de selección será más sencillo.

Conocimientos que debe tener el entrevistador:

- Perfil y descripción del puesto
- Funciones específicas del puesto, retos y responsabilidades
- Organigrama (Jefe directo, personal a cargo, dirección o área al que pertenece, etc.)
- Especificaciones del trabajo (lugar de trabajo, horario, días laborales, etc.)
- Prestaciones, remuneración económica, incentivos, comisiones, etc.
- Competencias y grados de dominio del puesto (en caso de gestión por competencias)

Una vez que tiene conocimiento de éstos factores, se deberá preparar la entrevista de selección previamente a entrevistar al primer candidato. En opinión de Gonzalez Merino, “además de estar preparada de antemano, la entrevista se realiza en base a un sistema de trabajo definido. Esto alude, probablemente, al análisis y descripción de puesto previo y a la importancia de obtener solamente información relevante para el puesto”. (Gonzalez, M. 2014, p. 35). Por lo tanto, toda la metodología y formatos que se preparen en esta etapa previa, podrán ser modificados durante el proceso de entrevistas si el psicólogo organizacional observa que falta o sobran datos, información o preguntas. Los factores que se deben de preparar son:

- Lugar y horarios de entrevista, así como designar tiempo a las entrevistas.

- Estructura y metodología que se utilizará
- Información que se debe obtener en cada entrevista
- Realizar el formato de entrevista (en el caso de entrevista estructurada y/o conductual)
- Preguntas críticas para el puesto. Éstas se aplicarán a todos los candidatos
- Buscar la forma de evitar interrupciones mientras se está entrevistando

Antes de cada entrevista, el reclutador deberá de revisar el curriculum del candidato, de manera que pueda preparar preguntas específicas y críticas para el postulante, además de conocer previamente el formato y estructura del CV, el perfil del candidato y la información que requiere obtener. Los datos que por lo general se deben de obtener en una entrevista son:

Personales y sociodemográficos:

- Datos generales¹¹
- Medios de contacto
- Datos familiares
- Pretensión económica

Estudios

- Último grado escolar y especialización de los estudios
- Documentos que el candidato tiene para probar dicha escolaridad
- ¿Por qué estudió esa licenciatura / maestría / etc? ¿Por qué esa escuela?
- En caso de escolaridad trunca: ¿Por qué se truncaron los estudios?
- Planes de continuar estudiando.

11 En el caso de datos personales y familiares, se deben hacer preguntas abiertas como “plátame sobre tu familia”, “me gustaría que te describieras, ¿cómo es (nombre del candidato)”, etc. Esto es debido a que por leyes de no discriminación, no se deben preguntar datos al candidato como: edad, peso, estatura, estado civil, número de hijos, preferencia sexual, etnia, afiliación política, religión, condición social o económica, etc. De esta manera, tanto en los datos generales como en familiares se deberán de hacer preguntas abiertas y sin compromiso para el candidato.

Laborales

- Periodo en los que laboró en cada empresa
- investigar tiempos “muertos” entre trabajos¹²
- Preguntar por trabajos no descritos en el CV / solicitud (trabajos ocultos)
- Funciones en cada puesto
- ¿Tenía personal a cargo? ¿Cómo los gestionaba / dirigía?
- Jefes directos, puestos, organigrama (¿Se pueden pedir referencias?)
- Principales logros obtenidos
- Motivo de salida (es muy importante ahondar en este punto)
- Sueldos, prestaciones y compensaciones variables en cada puesto

Autoconcepto

- Metas corto, mediano y largo plazo
- Valores
- ¿Cómo se ve a si mismo?
- Expectativas laborales: ¿Qué está buscando de un trabajo / empresa?

Datos de la vacante y la empresa

- ¿Por qué le interesó la vacante?
- ¿Qué sabe de la vacante?
- ¿Por qué le gustaría trabajar en la empresa?
- ¿Qué es lo que le gustaría saber del puesto? (motivaciones)
- ¿Qué espera de la vacante / empresa?

12 Son aquellos periodos donde el candidato no especifica a qué se dedicó, periodos entre trabajos o entre estudios.

Cierre

Si bien en esta fase de la entrevista el reclutador no realiza preguntas al entrevistado, es importante definir sus atributos para que se considere en toda entrevista:

- Indicar al candidato que se ha terminado la fase de preguntas
- Agradecer por el tiempo y la información otorgada
- Dar oportunidad a información que el candidato desee agregar.
- Responder cualquier duda que el candidato tenga (preguntar si tiene dudas)
- Vender las fortalezas de la empresa y otorgar información de la vacante
- Informar sobre el proceso de selección y la forma de contacto que seguirá
- Despedir cordialmente a la persona

Una vez preparada la entrevista, se podrá iniciar el proceso de entrevistas a los candidatos que han iniciado el proceso de selección. Es de suma importancia que en cada entrevista se consideren los siguientes puntos: realizar un report¹³ adecuado, ser en todo momento atento y profesional sin perder el liderazgo de la entrevista, designar tiempo suficiente para cada entrevista, evitar interrupciones, tener los formatos de entrevista a la mano (y de ser posible el CV del candidato, ya impreso y con anotaciones), considerar un lugar propicio para la entrevista donde se genere confianza y confidencialidad. Además, al empezar la entrevista, siempre deberá de indicarle al candidato el objetivo y duración de la misma, la metodología que se aplicará y que toda la información que ahí se revise será estrictamente confidencial y sólo con los fines de validar su perfil. Al finalizar la entrevista, se deberá de agradecer el tiempo dedicado y la información proporcionada, indicar el proceso de selección (siguientes pasos) y despedir cordialmente al candidato. En caso de que se le indique al postulante que se le informará la decisión (sea positiva o negativa), el reclutador debe de

13 Report: Es crear un clima de confianza para el candidato, de forma que la entrevista se realice en un ambiente cómodo y la información fluya de manera natural. Generalmente se logra presentándose de forma agradable, realizando preguntas sin compromiso para el candidato (por ejemplo el clima, su trayecto a la entrevista, etc.) y tratándolo como una persona (atenta, valiosa y única) y no como un candidato más. En este trabajo no se ahondará en la estructura de la entrevista, errores comunes del entrevistador y metodologías para realizar entrevistas exitosas, debido a que son temas extensos y específicos, que por sí mismos darían información para una tesis.

asegurarse hacerlo en el futuro próximo, ya que de no hacerlo será indigno, muy mal visto por el candidato, además de mermar su palabra y perfil profesional. En palabras de Grados, “Lo más diplomático es informar a todos los postulantes, por adelantado que hay varios candidatos para el puesto y que se propone elegir al que más se acerque a las necesidades de la organización”, (Grados, 2007, p. 157); de esta manera, los candidatos saben que están en un proceso de selección donde pudieran ser elegidos o no.

Es importante considerar que la entrevista de trabajo no sólo servirá para conocer si el candidato cumple o no el perfil buscado, sino que será una excelente oportunidad para “vender al candidato las virtudes de nuestra empresa, y de este modo, aumentar su motivación para trabajar con nosotros y contribuir a que difunda nuestra imagen de buen empleador”. (González, 2014, p. 36). Esta información proporcionada al candidato servirá para aumentar su interés en trabajar con la organización, pero además para brindarle más confianza en el proceso y en la empresa, aclarar cualquier duda que surgiera y continuar considerando al candidato como una persona única y especial, aumentando así la marca personal del psicólogo como reclutador. Inclusive si la persona no es seleccionada, siempre valorará el trato que se le dio en la entrevista.

3.3.1.1 Tipos de entrevista por metodología

En la revisión de la bibliografía consultada, se han observado diferentes formas de dividir los tipos de entrevista que hoy se utilizan en reclutamiento y selección, por lo que para el presente trabajo se decidió utilizar aquella que las divide por metodología debido a que de esta forma se logra una mayor claridad sobre las entrevistas que se pueden realizar para seleccionar al personal. Para este punto, se tomarán las definiciones otorgadas por González, M. (2014): a) Grado de estructuración; b) Número de participantes; c) clima generado y d) Contenido.

a) Grado de estructuración

Hace referencia a la planeación y conducción de la entrevista, donde el entrevistador pudiera contar con una guía de las preguntas que realizará o bien, manejarla como un encuentro casual donde la información fluirá de forma natural. Mientras que Gonzalez (2014) las identifica como “estructurada, semiestructurada y no estructurada”; Grados (2007) las nombra como “directa, indirecta y mixta”:

- **Estructurada:** El entrevistador la realizará con base en preguntas definidas previamente y que se aplicarán a todos los candidatos. La idea de ésta es unificar criterios, de manera que varias personas podrían entrevistar a un candidato y todos preguntarían la misma información de igual manera. Lo más común para estas entrevistas es que se utilicen formatos de entrevista donde estarán plasmadas cada una de las preguntas y se anotará cada respuesta del candidato.
- **No estructurada:** Es una entrevista donde no se han planeado previamente las preguntas a realizar, por lo que no se utiliza ningún formato para su registro. La información fluirá de una forma más natural y casual, y el entrevistador extraerá la información conforme la plática avanza. Por sus características, esta entrevista no es replicable, ya que cada una de ellas será única. El grado de subjetividad será mucho mayor que las estructuradas.
- **Semiestructurada:** Es un modelo que conjuga los dos anteriores. En éste se define previamente la información que se necesita extraer en la entrevista y posteriormente se deja fluir la conversación de forma natural. Las preguntas no estarán definidas al 100% y tanto entrevistador como entrevistado tendrán mayor libertad. El uso de formatos es posible en esta modalidad, aunque por lo general son formatos flexibles con sólo algunas preguntas previamente definidas.

b) Según el número de participantes

Hace referencia al número de personas que ingresan a la entrevista en cualquiera de los dos posibles roles (entrevistador y entrevistado). Las entrevistas pueden ser individuales, grupales o de panel.

- **Individual:** Es la forma de entrevista más utilizada. Un entrevistador y un entrevistado son los únicos participantes.
- **Grupal o masiva:** La premisa básica de esta modalidad es que existan varios candidatos en la misma entrevista, de modo que serán evaluados al mismo tiempo con las mismas preguntas. Puede haber uno o varios entrevistadores. La dinámica pudiera ser que se hace la misma pregunta a cada uno de los candidatos (donde todos escuchan las respuestas de los demás, ya que están en la misma sala), también podrían irse rolando las preguntas para cada uno de ellos, o bien, realizar dinámicas grupales donde

la intensión es observar conocimientos, aptitudes y actitudes de los involucrados. Por lo general, este tipo de entrevistas aumentan considerablemente el nerviosismo y el estrés de los candidatos.

- **Panel:** En este tipo de entrevistas hay dos o más entrevistadores y un sólo candidato. Por lo general se utilizan para puestos ejecutivos y la intensión es lograr mayor profundidad en la información, además de ser una dinámica de mayor estrés para el candidato.

c) Según el clima generado

Se dividen por el grado de tensión generado en la entrevista: normal o relajada y de tensión.

- **Normal o relajada:** El entrevistador fomenta un clima de confianza, buscando aumentar la comodidad del candidato de modo que la información fluya de forma natural. La premisa es que ante menor estrés, el candidato se sentirá con mayor confianza y apertura y así el entrevistador logrará conocer mejor el perfil.
- **Tensión:** Se pueden utilizar para conocer la tolerancia al estrés del candidato, o bien, porque existen entrevistadores que opinan que la verdadera personalidad del candidato aflora en momentos de tensión. Bajo las nuevas teorías de gestión de talento, este tipo de entrevista no es aceptable ya que puede generar que el candidato se intimide, niegue la información o simplemente sienta aversión ante el proceso de selección.

d) Por contenido

Se dividen por la información que se obtiene de ellas, así como la metodología y tipos de preguntas (principalmente) que se realizan en cada una de las entrevistas. Básicamente en dos tipos: convencionales y conductual.

- **Convencional:** Su contenido se basa principalmente en las preguntas expuestas en el apartado anterior, donde se investiga hacer de los datos personales, socioculturales, escolares, laborales y de autopercepción del candidato. Para estas metodologías se pueden usar entrevistas estructuradas, semiestructuradas o no estructuradas, siendo las más comunes las dos últimas.

- **Conductual:** El contenido de éstas se enfoca en información de conocimientos y de conductas pasadas, observables y medibles, con el fin de valorar y medir ambos factores para predecir el posible éxito del candidato en el puesto propuesto. Un ejemplo de este tipo es la entrevista por competencias que se desarrolla a continuación.

Entrevista por competencias

Para aplicar este tipo de entrevista, se deben de considerar las definiciones y puntos explicados en el tema 3.2.1; recordando que la empresa que deseé una selección por comportamientos deberá de cambiar sus procesos, estrategias y gestión de talento adecuándolos a las competencias que necesite en cada uno de sus colaboradores y aquellas necesarias para cada puesto. Por lo tanto, esta entrevista de selección, se estructurará de acuerdo a las competencias críticas de cada puesto, evaluando dichas competencias (no más de 5) y calificándolas de acuerdo a los grados de dominio previamente establecidos por la organización.

La premisa básica para la entrevista por competencias, es que el comportamiento pasado predice el comportamiento futuro. En palabras de Grados “La base para hacer estas predicciones es que el comportamiento pasado tiende a repetirse”. (Grados, 2013, p. 241). Por lo tanto, la base de este tipo de entrevista es averiguar lo que el candidato ha hecho en determinadas situaciones. En este tipo de entrevistas no se hacen preguntas retóricas, hipotéticas (porque no interesa saber lo que el candidato “haría”) ni de confrontación, sino que se utiliza la metodología “STAR” (acrónimo de Situación, Tarea, Acción y Resultado):

- **Situación o Tarea:** Escenario que el candidato relatará. Debe de estar directamente relacionado con la “pregunta situacional” que el psicólogo realizó, la cual tiene la finalidad de investigar sobre una competencia en específico.
- **Acciones:** Lo que realizó el candidato ante dicha situación.
- **Resultados:** Cambios que se obtuvieron por las acciones del candidato ante la situación definida.

Es muy importante en esta entrevista que tanto el entrevistador como el entrevistado sean concretos y se enfoquen al 100% en la situación solicitada. En este tipo de entrevistas, casi exclusivamente se utilizará la entrevista estructurada, ya que la metodología exige que se

lleve un correcto registro de los comportamientos, acciones y resultados que la persona describe, así como preguntas exclusivamente “situacionales” que deben de estar enfocadas a la competencia que se desea medir. Por lo tanto, el reclutador que entreviste por competencias deberá de tener perfectamente definidas: a) las competencias a evaluar para cada puesto; b) los grados de dominio para cada competencia; c) Varias preguntas situacionales para cada competencia; d) un formato de registro adecuado; e) Formato para anotar la puntuación de cada competencia y su debida descripción.

Este tipo de entrevista es una de las más utilizadas hoy en día en atracción y evaluación de talento, ya que asegura la medición del éxito o fracaso del candidato ante situaciones que se podrían presentar en el nuevo puesto, de acuerdo con problemáticas que ya ha vivido en el pasado y con el desenvolvimiento que tuvo en dichas situaciones.

Para la aplicación de este modelo de entrevista, por lo general el psicólogo organizacional debe de asistir a cursos o diplomados para dominar la metodología rigurosa que ésta exige, ya que además de los puntos arriba descritos, la aplicación de una entrevista por competencias incluye actitudes y conocimientos especiales, además de concentración en ciertas respuestas, actitudes y lenguaje verbal y no verbal del candidato. Por ejemplo, al preguntar sobre la situación pasada, el entrevistador deberá de ser capaz de enfocar al candidato en que describa una situación en específico; ya que es común que los candidatos hablen de generalidades (por ejemplo: “si, siempre que uno trabaja en ventas, debe de ser muy insistente y tener excelente actitud de servicio. Desde hace 20 años que me dedico a ventas he sabido contestar los argumentos de los clientes para lograr cerrar una venta”. En este caso, el candidato no ha concretado ningún caso en particular, por lo que el psicólogo deberá de interrumpir y solicitar una situación en específico). Otro ejemplo de la metodología de la entrevista por competencias, es que se debe evitar que el candidato hable en tercera persona (por ejemplo: “Cuando me enteré que el objetivo era lograr 1 millón de pesos en ventas, hicimos una junta con todo el equipo, donde establecimos los objetivos de cada vendedor, asignamos las estrategias a seguir y motivamos al equipo”. En este caso, lo que el reclutador necesita saber es qué hizo el candidato, cómo lo hizo y qué resultado obtuvo, por lo que los verbos expresados en tercera persona no le son de utilidad, de modo que tendrá que enfocar al candidato en hablar en primera persona y en lo que hizo en esa ocasión). Basten estos casos

para ejemplificar que la metodología exigida para una entrevista de selección es muy compleja y el psicólogo que desee aplicarla deberá de ser instruido de forma adecuada y profesional.

3.3.1.2 Nuevas entrevistas soportadas en la tecnología

Como se ha venido comentando a lo largo de presente trabajo, la tecnología juega en tiempos modernos un gran papel, permitiendo procesos que de otra forma no serían posibles. Uno de estos procesos son las entrevistas a distancia soportadas con tecnologías virtuales, donde el entrevistador y entrevistado están en lugares diferentes e incluso en tiempos distintos. Es el caso de las entrevistas por videoconferencia (mencionadas anteriormente) y las asíncronas. En opinión de Bravo

“Los avances en las telecomunicaciones y especialmente la aparición de internet han cambiado la forma en que nos comunicamos con clientes y candidatos. [...] Las entrevistas pueden realizarse a distancia, mediante audio o videoconferencias, independientemente del lugar donde se encuentren los participantes”. (Bravo, 2010. En: Díaz-Llairó, 2013, p. 44).

Es importante aclarar que en estas nuevas entrevistas lo que cambia son los factores de “tiempo y lugar”, mientras que todos los tipos de entrevista mencionados en el apartado anterior son posibles en la modalidad de videoconferencia, ya que la entrevista se puede llevar a cabo de la misma manera. Un caso diferente es la entrevista asíncrona, ya que en ésta las preguntas son grabadas y el candidato las contestará en un tiempo posterior, por lo que entrevistas bajo presión, por competencias, masivas y de panel no serán posibles; sin embargo, representan un nuevo concepto, innovando estrategias que facilitan la interacción y los procesos de selección.

a) Entrevista por Videoconferencia

Este tipo de entrevistas se realiza por medio de la web, utilizando cámara, auriculares y micrófono, permitiendo que entrevistador (o entrevistadores) y entrevistado estén en lugares diferentes. Sin embargo, dado que esta tecnología permite el envío y recibo de audio y video en tiempo real, los integrantes de la entrevista podrán observarse, comunicarse e interactuar de forma muy parecida a como si estuvieran entrevistándose en persona. La principal ventaja de este tipo de entrevista es poder entrevistar a candidatos que se encuentran en otras regiones o incluso países a costos muy bajos, generando ahorros en tiempo y dinero realmente

significativos. Adicional, varios entrevistadores podrán ingresar e interactuar en la entrevista sin importar el lugar donde estén. Evidentemente, el único requisito será que las personas cuenten con una conexión a internet con suficiente velocidad para soportar el audio y video (hoy en día casi todas las redes lo hacen), se cuente con un dispositivo inteligente con cámara, bocinas y micrófono (celulares, tablets o computadora). Es importante considerar para este tipo de entrevistas la misma formalidad que las entrevistas presenciales: dedicarles el tiempo necesario, sin distracciones ni interrupciones y realizar la metodología de entrevista de la misma manera como se realizaría presencialmente.

b) Entrevista Asíncrona

Este tipo de entrevista es distinta a todas las anteriores, ya que como su nombre lo indica, no se realiza en tiempo real con el candidato, de manera que no existe interacción entre candidato y entrevistador(es). La mecánica en sí es muy sencilla: el entrevistador prepara las preguntas (por lo que es una entrevista estructurada), las graba o escribe en la plataforma que utilizará (es más recomendable que las grabe con webcam, ya que de forma escrita desaparece por completo la figura del entrevistador), prepara el tiempo que se le dará al entrevistado para contestar cada una de ellas y se le envía la liga al candidato para que la responda posteriormente. A su vez, éste deberá de contar con un equipo inteligente con cámara, bocinas y micrófono, ingresar a la liga y contestar las preguntas. Es importante que el candidato esté enterado que sus respuestas serán videograbadas, por lo que deberá de prepararse tanto física como psicológicamente para este proceso. En este sentido, el candidato deberá de programar vestimenta formal, un ambiente tranquilo sin distractores y un fondo formal con iluminación adecuada.

Las ventajas de este tipo de entrevista son las mismas que la entrevista por videoconferencia: importantes ahorros en tiempo y dinero, pero además, el reclutador podrá grabar las preguntas y utilizarlas para diferentes puestos, candidatos y procesos; podrá revisar las respuestas de los candidatos en cualquier hora y lugar, compararlos por entrevista completa o por cada pregunta, compartir las respuestas de los candidatos con las demás personas involucradas en el proceso de selección y guardar las respuestas y entrevistas para futuras promociones o evaluaciones. Por lo tanto, la entrevista asíncrona representa una nueva

tendencia de selección que cambia paradigmas en los procesos de selección, donde lo más importante será que las personas se adapten.

Por último, hay que considerar que para utilizar estas nuevas entrevistas, se debe contar con plataformas que permitan realizarlas, por ejemplo: Skype, Wowsler, Webinar, Zoom, entre otros.

3.3.2 Pruebas psicométricas y pruebas técnicas

Las pruebas psicométricas han sido una de las mayores aportaciones de la psicología en el tema de selección de personal y de recursos humanos. Como se describió en el primer capítulo de la presente tesis, desde principios del siglo pasado se comenzó a utilizar evaluaciones en el reclutamiento y selección de personal. Comenzó con un fin aplicado a la milicia con la creación de las pruebas “army alpha” y “Army Betha” para seleccionar a los reclutas para la primera guerra mundial. A partir de ese momento, la industria ha incluido la evaluación psicométrica en sus procesos de selección, evaluación, adiestramientos, seguridad, y clima laboral. De esta forma, la evaluación psicométrica es uno de los filtros que las empresas más utilizan para conocer el perfil psicológico de los candidatos y determinar si son o no viables de contratación al determinar las capacidades que cada persona posee versus el puesto al que aspira. Con respecto a esta evaluación psicométrica, Grados opina que “en ella se reúnen los datos de capacidad intelectual y emocional del candidato. Se realiza por medio de baterías psicológicas que deben seleccionarse tomando en consideración los siguientes aspectos: nivel de aplicación, características del perfil, tiempo de aplicación y costo”. (Grados, 2013, p. 229 y 230).

Sin embargo, es importante aclarar que la evaluación psicométrica no constituye una solución definitiva a la selección de personal, es decir, no son la única herramienta que aceptará o rechazará al candidato ni representará una “verdad absoluta” que indicará si el candidato es la mejor persona para el puesto y para las funciones; más bien funcionará como una herramienta más que ayudará al psicólogo a tomar una mejor decisión con base a los resultados de dicha evaluación complementándolos con los datos de los demás filtros aplicados (como la entrevista y la investigación de referencias). Por lo tanto, podemos definir el objetivo de aplicar las pruebas psicométricas para obtener una valoración objetiva de las características psicológicas, habilidades, capacidades y competencias de los candidatos que

ayudará al psicólogo organizacional para tomar la mejor decisión de contratación. De esta forma, se puede considerar a la evaluación psicológica como un medio para lograr la mejor selección y no como un fin en sí mismo.

Por supuesto, el campo de la psicometría también se ha beneficiado ampliamente del uso de las nuevas tecnologías, por lo que gran parte de las pruebas psicométricas se pueden aplicar hoy en día por medio de plataformas en internet que romperán las barreras de distancia y ahorrarán tiempo a los psicólogos que aplican las pruebas (principalmente) y a los candidatos. Esto es posible ya que las plataformas no sólo aplican las pruebas psicométricas con los tiempos e instrucciones que éstas precisan, sino que además arrojan al psicólogo la puntuación obtenida y en muchos casos la interpretación en bruto de las puntuaciones. De esta manera, para el reclutador será mucho más sencillo realizar el reporte psicométrico del candidato; ahorrándole el tiempo de aplicación, calificación e interpretación. A su vez, al candidato le será más fácil su aplicación, ya que podrá realizarla en el lugar y horario que más le convenga, reduciendo así el estrés intrínseco que el proceso provoca, distracciones o sesgos en la ejecución.

Lamentablemente esta facilidad para aplicar e interpretar las pruebas psicométricas ha provocado que las empresas consideren que cualquier profesionista de recursos humanos puede realizar la evaluación psicológica de los candidatos, sin tomar en cuenta que para realizar la valoración es necesario un amplio bagaje de conocimientos técnicos y teóricos de psicología que sólo el psicólogo posee gracias a la educación recibida a lo largo de su carrera. Por lo tanto, para que exista una correcta aplicación, interpretación, valoración y reporte del perfil psicométrico de los candidatos, será indispensable que lo realice un psicólogo. En opinión de Conde & Landy

“un individuo que no está formalmente entrenado en el área de la evaluación psicológica, tendrá dificultades para interpretar los resultados de varias pruebas psicológicas. Aún más, los individuos que carecen de entrenamiento apropiado son proclives a cometer errores de interpretación y, en consecuencia, a tomar decisiones y acciones inapropiadas”. (Conde & Landy, 2005, p. 124).

Como se comentó, las pruebas psicológicas aplicadas en plataformas virtuales están programadas para brindar al postulante las instrucciones y herramientas necesarias para su

aplicación; el mismo sistema aplicará los tiempos necesarios en cada prueba y arrojará al psicólogo las puntuaciones obtenidas. Sin embargo, será necesario considerar que la aplicación en sistema no siempre será posible, ya sea porque la organización no cuenta con los medios para pagar una plataforma, porque el candidato no está familiarizado con las nuevas tecnologías (caso común entre los puestos muy operativos) o las condiciones no son la óptimas para su aplicación (problemas de conexión a internet, fallas en la energía eléctrica, falta de equipos para su aplicación, etc.); por lo que el psicólogo organizacional deberá de aplicar las pruebas de forma tradicional (papel y lápiz) respetando siempre los tiempos, modos de aplicación, instrucciones, seguimiento, procesos, herramientas y cuidando el ambiente físico y psicológico de la aplicación. En este sentido, es de vital importancia que quien aplique la prueba sea un psicólogo que la conozca cabalmente y a profundidad, ya que para una correcta valoración, la prueba deberá de ser aplicada al pie de la letra, sin cambiar en lo más mínimo las instrucciones, herramientas, preguntas o tiempos.

En el caso de las pruebas proyectivas aplicarán las mismas reglas que se acaban de mencionar, ya que por la naturaleza de las mismas no se pueden aplicar ni interpretar vía web, por lo que su ejecución siempre será en lápiz y papel; y para realizar la interpretación se deberá de contar con un psicólogo certificado en a aplicación de pruebas proyectivas.

Como se mencionó líneas arriba, la aplicación de pruebas psicométricas no constituye un filtro que por sí mismo solucione la selección de personal, sin embargo si será una de las mejores herramientas que ayudarán al psicólogo a tomar la mejor decisión. Ahora bien, una de las prácticas más efectivas es utilizar una “batería de pruebas”, es decir utilizar varias pruebas para medir diferentes dimensiones del candidato con el objetivo de valorarlo y conocerlo mejor. En palabras de Conde & Landy, una batería de pruebas es un “conjunto de pruebas que por lo general evalúan un variedad de diferentes atributos. [...] Estos atributos pueden estar dentro de un área o en áreas conceptuales diferentes”. (Conde & Landy, 2005, p. 124). Además, con la ayuda de la tecnología, la aplicación de varias pruebas a un mismo candidato se ha simplificado y ha logrado potencializar los resultados positivos de esta práctica, ya que muchas de las nuevas plataformas ofrecen una interpretación conjunta de las pruebas aplicadas, además de la valoración de cada una, de manera que el psicólogo tendrá más elementos para generar su reporte y tomar las decisiones pertinentes. La idea de la aplicación de una batería de pruebas psicométricas será entonces, evaluar diferentes rasgos del

candidato, principalmente inteligencia, personalidad, aptitudes y valores y de esta manera generar un perfil psicométrico más holístico.

Independientemente de si se aplica una prueba o una batería, el psicólogo organizacional deberá tener muy presente que aunque la psicometría esté automatizada y sea virtual, ésta deberá de ser calibrada según los perfiles que la organización requiera. Esta calibración es de suma importancia ya que si se encuentra mal realizada o es inexistente, la evaluación perderá toda confiabilidad¹⁴ y dará lo mismo que no hacerla, por lo que es una parte del proceso de evaluación en la que se debe de poner especial cuidado. La calibración de la psicometría es la manera en la que se conjugan los perfiles solicitados con las calificaciones que al final arrojan las evaluaciones, principalmente cuando éstas obtienen un “porcentaje de apego al perfil”, que hoy en día es muy común. A este respecto, no será lo mismo reclutar un vendedor de piso para una empresa papelería que para un supermercado; o bien un vendedor de cambaceo para una institución bancaria que para una empresa de enciclopedias. Por lo tanto, aunque las plataformas cuenten ya con “perfiles genéricos”, el psicólogo de cada institución deberá de empatar los perfiles que solicita y de esta forma obtener valores reales con respeto a las posiciones de la empresa.

Por otra parte, además de la calibración, se debe de considerar que las pruebas y las baterías deben de ir acorde al nivel al que se va a aplicar (que consideran escolaridad y nivel de puesto en la estructura en la organización. Grados (2013) considera que los tres niveles más importantes son:

- Obrero u operativo
- Medio o mandos intermedios
- Ejecutivo o gerencial

De acuerdo con estos niveles, es que el psicólogo organizacional deberá de armar la batería de pruebas o seleccionar qué prueba aplicará. Por lo general, el nivel obrero sólo aplica de una a tres pruebas simples, considerando su nivel de escolaridad como básico. Para el nivel de mandos medios, se consideraría nivel escolar intermedio (bachillerato) mientras que para el

14 En este punto no hace referencia a la validez y confiabilidad de la prueba, que previamente debieron de haber sido realizados, sino de una confiabilidad referente a la empresa que la está aplicando.

nivel ejecutivo se considera licenciatura o superior. Es verdad que se pueden encontrar niveles medios o gerenciales con escolaridad inferior a la solicitada debido a que hayan tenido crecimiento orgánico; sin embargo se puede considerar aplicar la misma prueba para conocer su adaptabilidad al puesto. En ocasiones (en este caso en específico) el resultado no se verá afectado, debido a que a pesar de tener una escolaridad inferior, el haber trabajado en puestos medios o gerenciales habrá dotado a la persona de pensamiento crítico y abstracto, además de diversas habilidades y competencias, logrando así suplir el grado escolar faltante.

Las diferentes pruebas que existen y que se pueden aplicar a la selección de personal se pueden clasificar en 5 grandes grupos dependiendo el rasgo que miden cada una:

- Inteligencia
- Aptitudes
- Personalidad
- Proyectivas
- Valores

El número de pruebas psicológicas que se pueden aplicar a la selección de personal ha ido en aumento desde hace más de 20 años, tanto por la necesidad de las empresas por evaluar correctamente a la gente que se integra a ellas como por el área de negocio que esto ha representado. Por lo tanto, se expone una lista de las pruebas psicológicas más utilizadas en México para fines de selección. Sin embargo, de forma explícita se menciona que esta lista no es limitativa ni mucho menos representativa de todas las pruebas que podrían aplicarse. Asimismo, debido a lo extenso del tema (que en sí mismo daría para una tesis completa) que representan las evaluaciones psicométricas, en el presente trabajo no se profundizará en cada una de las pruebas ni en su clasificación.

Cuadro 3

Tipo de prueba	Pruebas
Inteligencia	Therman Merril, Barsit, Army alpha y Army Betha II (analfabetas), Otis, Wonderlic, Purdue, Raven
Aptitudes	Test de intereses y aptitudes herrera y Montes, MOSS (adaptabilidad social y liderazgo), IPV (Ventas), LIFO (estilo gerencial)
Personalidad	16 Factores de la personalidad, Cleaver, MMPI, Gordon
Proyectivas	Machover, HTP, Lüscher, Rorschach, Kostic
Valores	Midot, Amitai, Allport, Hartman, Zavic, SiDes

Cuadro 3. Diferentes pruebas psicométricas utilizadas en selección de personal. Fuente: Elaboración propia.

Evaluación técnica

Otro tipo de evaluación aplicada en el proceso de selección, es la evaluación técnica, la cual se aplica cuando es necesario evaluar los conocimientos o habilidades específicas en algún tema o labor y de esta forma conocer si el candidato cuenta con el mínimo indispensable para desempeñar las funciones del puesto para el que participa. La mayoría de las veces esta evaluación es uno de los primeros filtros del proceso de selección, con la finalidad de saber si el candidato resulta viable o se descarta desde ese momento. En opinión de Grados:

“Es importante subrayar que la evaluación técnica debe realizarse antes que la psicológica, para que la empresa ahorre en tiempos y costos. De hecho, no tendría ningún objeto que continuara con las siguientes fases de selección una persona que con base en el análisis de puestos no reuniera los requisitos técnicos pedidos por la empresa”. (Grados, 2013, p. 229).

Por lo general, cuando se aplica una prueba técnica es elaborada por el área solicitante, ya que es el cliente interno quien mejor conoce el puesto y las necesidades que tiene, así como los requerimientos que precisa de la persona a contratar. Por supuesto, el psicólogo organizacional podrá ayudar a su elaboración. En este punto es importante aclarar que por

evaluación técnica se enfoca a la medición de conocimientos o habilidades específicas (por ejemplo: el manejo de un torno mecánico, ensamblado de un motor de 4 cilindros, programación en JAVA o conocimientos de leyes corporativas), por lo que si el cliente desea evaluar las habilidades numéricas o el pensamiento abstracto (por poner un par de ejemplos) se deberá de utilizar una prueba psicológica que evalúe dichas habilidades, ya que la prueba psicológica cuenta con una investigación profunda y ha sido sometida a procedimientos de confiabilidad y validez, asegurando que se medirá lo que se pretende medir. Si se utiliza una “prueba hecha en casa”, es muy probable que no se evalúe lo que se desea y el filtro pierda toda funcionalidad.

Por último, es importante señalar que ambos tipos de evaluaciones (psicométricas y técnicos) pueden ser aplicadas de la misma manera para procesos de evaluación interna, principalmente cuando el colaborador se postula para un crecimiento orgánico, donde la importancia de las evaluaciones será conocer si se encuentra listo y preparado para nuevas funciones y responsabilidades.

3.3.3 Investigación de referencias laborales

Uno de los filtros más importantes en el proceso de selección y que tendrá gran peso en la decisión de contratar o no a un candidato será la investigación laboral del postulante, es decir, solicitar referencias laborales a sus anteriores empleadores para saber si es una persona que conviene incorporar a la empresa. Esta investigación se realiza por las siguientes razones:

- Conocer el desempeño del candidato en sus trabajos anteriores.
- Confirmar datos proporcionados por el candidato (motivo de salida, periodo laborado, puesto, sueldo, prestaciones, personal a cargo, funciones, etc.).
- Asegurar que el candidato no demandó, robó o estafó a sus anteriores empleadores.
- Descartar cualquier observación negativa que indique que la contratación de la persona es de riesgo para la empresa.

En palabras de Grados con respecto a la necesidad de realizar una investigación laboral y verificar los datos proporcionados por el entrevistado:

“No tomar estas precauciones puede inducir a errores como los siguientes:
existen personas, y afortunadamente no son muchas, que estudian muy bien su

currículum vitae, llenan perfectamente su solicitud, y han aprendido a desempeñarse con éxito en la entrevista; a pesar de no ser buenos elementos aún se le escapan al entrevistador experimentado que no detecta ninguna incoherencia en la información y la única manera de salvarse de no caer en el error es verificando los datos”. (Grados, 2007, p. 137).

Esta investigación de referencias laborales se realiza por lo general de forma telefónica, donde el reclutador o persona encargada de realizarla se comunica a las empresas donde el candidato expresó haber trabajado y realiza las preguntas pertinentes. Por lo general cada empresa maneja un formato donde se coloca la información que se requiere y lo más recomendable es que ésta se recabe y confirme por lo menos de dos partes: recursos humanos de la empresa y jefe directo o algún compañero.

La primer opción (y posiblemente la más confiable para proporcionar la información) por lo general dará los datos de sueldo, puesto, motivo de salida, periodo laborado, etc., y descartará procesos legales en contra de la persona o hacia la empresa, sin embargo, difícilmente podrá brindar información sobre el desempeño, actitudes, conocimientos y competencias de la persona, ya que pocas veces el área tuvo tanto acercamiento con su excolaborador (principalmente en empresas con varios centros de trabajo, nacionales o transnacionales). Por otra parte, hablar con el jefe directo o compañeros de trabajo podrá aportar información valiosa sobre desempeño, actitudes y conocimientos, sin embargo estos contactos muchas veces son difíciles de encontrar o de confirmar, ya que en ocasiones el candidato podrá otorgar el número celular de la persona pero el psicólogo no podría asegurar que realmente está hablando con quien fue el jefe directo (fácilmente podría ser un familiar o amigo del postulante). Por supuesto, existen algunas opciones para asegurar o por lo menos aumentar el nivel de confianza de la información expuesta por las personas que trabajaron directamente con la persona investigada: a) hablar directamente al centro de trabajo y solicitar hablar con la persona que ocupa el puesto; b) solicitar algún e-mail corporativo donde podamos solicitar la información; c) realizar diversas preguntas sobre la empresa, el puesto, periodo laborado y funciones realizadas del investigado, de modo que podría caer en ambigüedades o contradicciones si la persona no es quien dice ser.

Regresando a las referencias de recursos humanos, hoy en día también presentan diversos obstáculos para confirmar la información, entre los que destacan: a) por temas de privacidad de la información, muchas empresas ya no proporcionan información de sus exempleados o es muy escasa. Cada vez es más frecuente que no mencionen el motivo de salida de la persona, incluso si ésta demandó o cometió fraude (por lo que la nueva empresa podría estar contratando a una persona deshonesto y no recomendable); b) en ocasiones los sueldos se manejan como confidenciales y/o la información puede estar incompleta (por ejemplo, la mayoría de sistemas de recursos humanos no cuentan con un registro histórico de los puestos que ocupó la persona, por lo que sólo proporcionan el puesto final); c) las empresas solicitan un aviso de privacidad firmado por e colaboradores, anexando identificación oficial o cartas explícitas, lo que retrasa seriamente la concentración de información; d) las empresas solicitan y contestan sólo por medios electrónicos, lo que de nueva cuenta retrasa y alarga los tiempos de selección.

Una de las estrategias que más puede servir al profesional de recursos humanos para acelerar y confirmar la información es tener contactos con las demás empresas del giro, de modo que se logre un networking enfocado a apoyarse mutuamente con la información de esta índole. Una herramienta más que servirá para confirmar información y sobre todo para descubrir empleos ocultos de un candidato será obtener las “semanas cotizadas” de éste, donde se encontrará la información de los últimos 5 trabajos donde laboró la persona. Por supuesto, sólo aparecerán los empleos en los que contó con seguridad social. Esta táctica es de suma importancia ya que con la información se puede descubrir rápidamente a los candidatos que han mentido u ocultado empleos, ya que los datos proporcionados por el portal son: nombre de la razón social del patrón, monto económico de cotización (de acuerdo al sueldo reflejado en el sistema de seguridad social) y fecha de alta y de baja ante el IMSS (seguridad social en México) y por lo tanto es fácilmente cotejable por el psicólogo organizacional. Es claro que dicha información no contiene puesto ni motivo de salida, pero será un excelente indicador de si el candidato ha mentido, y por lo tanto se debería descartar del proceso. Existen también las cartas y constancias laborales, sin embargo el reclutador no puede fiarse siempre de ellas por dos razones: a) siempre existe la posibilidad de que sean apócrifas y b) las constancias no certifican que el trabajador haya terminado la relación laboral de una manera profesional, ya que por ley las empresas deben extender dicha constancia, donde lo único que certifican es que

efectivamente la persona trabajó ahí. Si bien no son una manera efectiva de realizar la investigación laboral, siempre podrán dar una idea al psicólogo organizacional de si la persona miente o es probable que esté diciendo la verdad y todo sea correcto. Lo más recomendable es siempre solicitarlas en algún momento del proceso de selección.

Adicional a este tipo de investigación laboral (que podríamos llamar clásica); existen ahora modernas plataformas donde se puede investigar de forma rápida y precisa los antecedentes de los trabajadores de algunas empresas (siempre que éstas se encuentren inscritas en la plataforma), o bien, otras donde se puede consultar si el investigado cuenta con procesos legales como demandas y juicios penales. Las primeras plataformas descritas ofrecen mayor velocidad al momento de investigar al candidato (generalmente la información se genera en minutos) pero no cuentan con información de todas las empresas, por lo que sólo son útiles para investigar candidatos que hayan laborado en las empresas inscritas; en el caso de las segundas plataformas, si la persona no cuenta con procesos legales, la información se generará en minutos, mientras que si el sistema encuentra coincidencias, podrá tardar varios días en confirmar si la información encontrada se refiere a la misma persona que se está investigando. Ambos tipos de plataformas tienen costos anuales para que las empresas las utilicen, aunque deberá de considerarse como una inversión y no como un gasto, pues ambas son excelentes opciones para ahorrar tiempo y prevenir futuros problemas aún más costosos.

Otro tipo de investigación que se puede realizar en el proceso de selección es por medio de las redes sociales e internet, donde el psicólogo organizacional busca al candidato en diferentes redes sociales con la finalidad de descubrir detalles sobre su vida profesional, académica y personal. La opinión de Díaz-Llairó al respecto de Facebook, por ejemplo es que “el uso más habitual de Facebook por los profesionales de recursos humanos es para obtener información de carácter personal del candidato que en una entrevista personal no preguntarían”. (Díaz-Llairó, 2013, p. 55). En esta investigación, el psicólogo también podrá buscar en Google el nombre del candidato en busca de información relevante. Por supuesto, la información que encuentre de éste podrá determinar su contratación. Por esta misma razón, es que los candidatos deberán de cuidar el profesionalismo de sus redes sociales y su “marca personal” en internet; y es altamente recomendable no mezclar contactos personales con profesionales. (Malumbres, 2014; Díaz-Llairó, 2013). En opinión de Díaz-Llairó: “los profesionales de recursos humanos para reclutar talento utilizan Google para obtener más

información del candidato. En algunos casos, después de consultar el nombre del candidato en Google algunas empresas han decidido no contratarlo”. (Díaz-Llairó, 2013, p. 52). En concordancia, Antolín describe:

“Desde hace tiempo se ha puesto de moda entre los responsables de recursos humanos realizar barridos, sobre todos con búsquedas en Google, para investigar a los que podrían ser sus futuros empleados. Están en su derecho. Los trabajadores deben ser conscientes que todo lo que comparten de forma pública en la Red queda para siempre y puede ser leído por cualquiera”. (Antolín, 2014, p. 65).

Además de utilizar el motor de búsqueda de Google, el psicólogo organizacional podrá utilizar la plataforma “Yasni¹⁵”, la cual es “un motor de búsqueda especializado en descubrir toda la información que existe en la web sobre personas”. (Carrera, 2011, p. 76). Este motor de búsqueda permitirá encontrar información de: Imágenes, Información personal (encontrada a través de redes sociales), información profesional (a través de wikipedia y redes sociales profesionales como LinkedIn), noticias, presencia en la red y palabras clave asociadas (Carrera, 2011).

Algunas empresas solicitan a los candidatos finalistas (aquellos que están casi por contratar) estudios médicos o carta de antecedentes no penales. La primera se solicita generalmente a personas que trabajarán realizando esfuerzo físico o que deberán de descartar ciertas enfermedades que podrían causar problemas de acuerdo a las circunstancias del trabajo que ejercerán. La segunda se solicita principalmente en puestos de seguridad y similares, ya que las empresas deben asegurarse que las personas que contraten no hayan sido fichados por algún delito.

Como proceso final, existe la posibilidad de someter al candidato finalista a un estudio socioeconómico con una empresa especializada. Por lo general, esto se realiza cuando ya se tiene seleccionado al candidato a contratar y será el último paso antes de formalizar la propuesta laboral, debido a los costos del mismo. Esta es una excelente opción para asegurar que las personas que ingresan a la empresa no cuentan con problemas legales, terminaron de

15 <http://www.yasni.es/>

forma correcta sus anteriores relaciones laborales, viven donde indicaron vivir y son quienes dicen ser. Las empresas que se dedican a realizar estudios socioeconómicos por lo general realizan una visita domiciliaria al candidato para cotejar los datos proporcionados por él, investigar el ambiente familiar y sobre todo hacer un estudio sociodemográfico de la persona y su entorno, analizando si alguno de estos factores representa un riesgo para la empresa y/o el puesto para el que está participando. Además, estas empresas deberán de cotejar y certificar que los documentos del candidato son fidedignos (papeles escolares, legales, de identidad, domicilio, seguridad social, etc.) y descartar cualquier problema con ellos.

Por último, también realizarán una investigación laboral de sus anteriores empleos, cotejarán la información con el registro de seguridad social y revisarán las bases de demandas y juicios penales, de modo que se pueda descartar cualquier riesgo en su contratación. Para que este filtro sea realmente benéfico para la empresa, el psicólogo organizacional deberá de estar siempre al tanto de los filtros que su proveedor de socioeconómicos aplica, dar seguimiento a sus procesos y sobre todo evaluar si está realizando de forma correcta su investigación, ya que de no hacerlo, quien se verá realmente afectada será su organización.

3.3.4 Presentación de candidatos finalistas a cliente interno

Por presentación de candidatos se refiere a que el psicólogo organizacional proporcionará los datos, Cv's y perfil (experiencia, psicométrico y conductual) al cliente interno para que éste obtenga un panorama más amplio de los candidatos. Esta presentación se realizará en un reporte¹⁶ escrito que se entregará al solicitante de la vacante, ya sea en físico o en digital. Éste mismo deberá de ser anexado al expediente del candidato si llegase a ser contratado, de forma que siempre esté disponible para ser consultado en la posteridad. Este informe contendrá la información obtenida en todo el proceso de selección (principalmente entrevista y psicometría). Richino define este informe como “el resultado de la elaboración del material obtenido y expresa el supuesto saber que el evaluador ha logrado acerca del candidato” (Richino, 2000, p. 112).

16 Este reporte también es funcional en los procesos de evaluación interna, donde se presentará al cliente de la misma manera y con la misma información que si fuera candidato interno. De hecho, con este tipo de informes se pueden comparar candidatos internos y externos de forma simultanea, en caso de ser un proceso mixto.

Al contener información sensible del perfil, experiencia y datos personales, este informe deberá de manejarse siempre de forma confidencial y sólo deberán de leerlo aquellas personas que están involucradas en el proceso de selección, estando informadas de la confidencialidad del mismo. A este respecto, Richino explica de forma excelente:

“El acceso al material debe de ser restringido al área de personal; no obstante, la información debe usarse funcionalmente. [...] Un informe es confidencial, porque trata un tema tan delicado como son las razones por las cuales una persona es propuesta o no para el destino que pretende; por lo tanto debe de ser considerado únicamente por los que toman la decisión y el propio interesado, sin público”. (Richino, 2000, p. 113).

De acuerdo al proceso de cada empresa e incluso de cada puesto, la presentación del candidato con el cliente interno podría darse en distintos puntos del proceso e incluso, en algunos casos éste podría omitirse, de forma que el cliente no entreviste a las personas. Este último caso funciona para los reclutamientos masivos de personal operativo y ventas, donde el flujo de candidatos es tan grande y la necesidad de cubrir es tan urgente que el área de atracción de talento aplica todos los filtros y decide a quien contratar. Este punto podría no ser el más adecuado para la gestión de talento que se menciona en el primer capítulo, además de no empatar con las mejores prácticas de selección, sin embargo, de no hacerse así el proceso se torna lento y gran parte de los candidatos declinan a medio proceso, ya que por lo general son perfiles que rápidamente se colocan en empresas y se contratan en la primera que les define, o bien, que les ofrece un sueldo un poco más atractivo. Por lo tanto, en estos casos lo más recomendable es tener un proceso de selección dinámico y veloz.

Para los procesos donde el cliente interno entrevistará a los posibles candidatos, se podrán tener tres momentos diferentes para que éste realice entrevista:

- **Primer contacto:** cuando el cliente interno es el primero que lo entrevista. Esta opción se da generalmente cuando se recluta en sucursales o centros de trabajo donde no se encuentra el área de atracción de talento, por lo que en las fuentes de reclutamiento se coloca la dirección para que los candidatos se presenten a entrevista directamente con el cliente interno. Los candidatos que éste considere viables, iniciarán proceso con el área de selección, quien aplicará los demás filtros correspondientes. Esta modalidad

tiene la ventaja de que los candidatos que se consideran para el proceso de selección ya cuentan con el visto bueno del cliente interno, por lo que de ser viables en los demás filtros podrán ser contratados. La desventaja es que el cliente interno deberá de entrevistar a varios candidatos que podrían no ser viables, lo que consumirá parte de su tiempo de operación.

- **Durante el proceso de selección:** Podría suceder que el cliente interno entreviste al candidato mientras se están realizando los demás filtros del proceso de selección. Este proceso es muy común en los reclutamientos masivos o que deben de ser muy ágiles (como en los comentados en párrafos anteriores), donde se busca que el tiempo del proceso sea lo más corto posible y una de las formas de abreviarlo es realizando varios filtros al mismo tiempo. De esta manera, el cliente interno podrá entrevistar a los candidatos mientras están en el proceso de evaluaciones, referencias, socioeconómico, etc.; incluso pueden existir procesos donde cliente y reclutador entrevistan al mismo tiempo al candidato (por lo general el psicólogo ya filtró de manera telefónica al candidato). En este proceso, al igual que el anterior, no es necesario juntar una terna de candidatos, sino que el cliente podrá ir entrevistando conforme se vayan teniendo postulantes.
- **Al finalizar todos los filtros de selección:** esta opción es utilizada por lo general para puestos corporativos, gerenciales y altos mandos, donde primero se verifica que los candidatos sean totalmente viables (en todos los filtros) antes de presentar al cliente interno la terna de finalistas. En este caso, la presentación de candidatos con cliente interno deberá de incluir los CV's¹⁷, un cuadro comparativo (que se desarrollará en los siguientes párrafos) y una asesoría por parte del psicólogo. Ésta última puede ser antes o después de que el cliente los haya entrevistado.

Cuando el cliente entrevista al final del proceso de reclutamiento, la labor del psicólogo será presentarle un informe comparativo del perfil de todos los candidatos, donde éste pueda

17 El CV de cada candidato deberá de estar en limpio y estar en a) el formato que cada candidato utiliza o b) el formato que la empresa utilice de forma interna. El psicólogo deberá de evitar en todo momento entregar a cliente los Curriculum Vitae con sus anotaciones (con los que él mismo entrevistó) o bien, el de la fuente de reclutamiento por el que fue captado (OCC, Bumeran, etc.). Para lograrlo, bastará que durante el proceso de selección se le solicite el CV de forma electrónica a cada candidato.

observar de forma simple y resumida: experiencia, escolaridad, resumen psicométrico, grados de dominio de las competencias evaluadas (cuando se haya realizado selección por competencias), fortalezas y áreas de oportunidad. Lo más recomendable es que dicho reporte se presente en una sola hoja, donde el cliente pueda observar y comparar a los candidatos finalistas. Como el cuadro comparativo llevará la información del perfil psicométrico, deberá de ser realizado por un psicólogo. De la misma manera, es ampliamente recomendable que en la organización se utilice un formato preestablecido para que los reportes cuenten con la misma información, además de servir al psicólogo como guía para generarlos. Richino explica:

“Es aconsejable contar con un modelo de informe, una forma, una secuencia, que favorezcan la presentación de la información y el proceso del pensamiento del destinatario. Diseñar y mantener un modelo de informe sirve para organizar las ideas y para facilitarle al destinatario la recepción”. (Richino, 2000, p. 116).

Por último, el profesional de recursos humanos deberá de asesorar al cliente (cualquiera que haya sido el momento de entrevista de los candidatos) para despejar dudas sobre el perfil de cada uno de ellos y ayudarlo a tomar la mejor decisión. En el tercer caso planteado, lo mejor es realizar la asesoría antes de que el cliente los entreviste; sin embargo, no existe problema alguno si la asesoría se realiza después. Un punto que deberá de cuidar el reclutador es decir al cliente si cuenta con algún “candidato” favorito, ya que de esta forma influye en la percepción del cliente, además de poner en desventaja inicial a los demás. Si el cliente pregunta por el mejor candidato, el psicólogo deberá de responder que todos los candidatos se apegan al perfil, cumplen con los requisitos y deberá de conocerlos a todos para formarse una opinión propia.

Cuando el cliente tome la decisión del candidato seleccionado y éste haya aprobado todos los filtros, se iniciará el proceso de integración a la empresa: la contratación.

3.4 Contratación

Una vez que se ha decidido quien será la persona que ocupará la posición vacante se iniciará el proceso de contratación, el cual puede pertenecer al área de atracción de talento o bien, ser un proceso independiente de ésta.

Antes de proceder a informar al candidato seleccionado e iniciar la contratación, el psicólogo deberá de asegurarse de contar con todos los filtros del proceso de atracción de talento y los requisitos que la empresa solicita, principalmente si fuera una posición de nueva creación.

- Todos los filtros de reclutamiento y selección aprobados.
- Aceptación del candidato por parte del cliente interno (por escrito).
- Requisición de personal con las firmas correspondientes.
- Posición vacante (no aplica en procesos confidenciales).

Posteriormente, el psicólogo deberá de contactar al candidato para informar la decisión final y comenzar el proceso de selección, que implicará los siguientes pasos¹⁸:

- Acordar fecha de ingreso con el seleccionado Este paso es aún más importante cuando el aspirante se encuentra trabajando actualmente, toda vez que tendrá que presentar renuncia en el trabajo actual y entregar su puesto.
- Asignar una fecha para la entrega de la “carta oferta” y la firma de contrato.
- Indicar al candidato los documentos que se le solicitarán para su contratación.
- Confirmar telefónicamente las condiciones salariales y laborales que tendrá en la nueva empresa, aclarando todas las dudas del seleccionado. En todo momento se deberá de ser muy claro en cuanto al ofrecimiento que se está realizando, de modo que la persona seleccionada no tenga ninguna duda al respecto.

Una vez que se han acordado los puntos anteriores, el reclutador deberá de realizar el contrato, anexos, documentos de contratación (que dependen de cada empresa) y carta oferta, de modo que el día acordado estén todos los documentos listos para ser firmados. Previamente a la firma de contrato, se deberán de revisar de nueva cuenta las condiciones laborales que se le ofrecen a la persona, principalmente: sueldo, horario, funciones, lugar de trabajo, días laborables, prestaciones, condiciones y duración del contrato (eventual, permanente, tiempo a prueba), etc., de modo que no existan dudas al respecto, ya que de haberlas, o de existir

18 El proceso de selección presentada no es restrictiva, ya que el proceso de contratación dependerá de cada organización, por lo que se describen los pasos más comunes.

malentendidos o confusiones, podrían causar la renuncia del candidato al poco tiempo, generando rotación y una nueva búsqueda de personal.

De no existir dudas, documentos faltantes o desacuerdos, se firmará el contrato por ambas partes (candidato y representante legal, quien por lo general lo firma en un momento posterior). Dependiendo del puesto y giro de la empresa, podrían existir algunas acciones más por parte del psicólogo organizacional antes de dar por concluido el proceso de contratación, por ejemplo, entrega de uniformes, gafete, cuenta bancaria para la remuneración económica entre otros. Una vez que el nuevo colaborador se ha retirado, el reclutador deberá de terminar el proceso de contratación según las políticas de la empresa: Generar el expediente interno de la persona, darla de alta en la plataforma correspondiente, dar aviso a seguridad social de que se tiene un nuevo colaborador, activar la cuenta bancaria, etc.

Por su parte, el proceso de reclutamiento y selección finaliza el día que la persona se presenta a su primer día de trabajo, donde se puede dar por cubierta la vacante y sólo restará integrar al nuevo colaborador a su puesto de trabajo. Una vez más, este proceso podría corresponder al área de reclutamiento y selección o alguna otra área, siendo de cualquier manera un paso de suma importancia, ya que desde el primer día se deberá de fomentar el sentido de pertenencia del nuevo colaborador, por lo que una buena acogida a la empresa será un excelente inicio. A este respecto, Ariza hace hincapié en la gran importancia de este cierre del proceso de selección y apertura de una nueva etapa para la persona y la empresa:

“Todo el esfuerzo anterior –tiempo, personas, recursos, etc.– puede fracasar si no se realiza una correcta integración de los nuevos empleados a la empresa. Una acogida planificada y estructurada de las nuevas incorporaciones consigue, por un lado, asegurar la alta inversión realizada en el proceso de selección y, por otro, implicar al nuevo colaborador activamente en el logro de los objetivos de la empresa”. (Ariza, 2004, p. 119).

Por último, el psicólogo organizacional deberá de estar siempre consciente de que no está cubriendo una vacante, sino que está cambiando la vida de una persona y de la organización.

4. RECLUTAMIENTO 2.0

4.1 Megatendencias y cambios de paradigmas en las nuevas generaciones

Retomando las megatendencias analizadas en el capítulo 2, es claro que las nuevas tecnologías han provocado cambios radicales en las comunicaciones, relaciones interpersonales, medios de transporte e información, y en general, en toda la vida cotidiana de las personas. Uno de los cambios más importantes de esta nueva era, sin lugar a dudas es la web 2.0, que se define como “la revolución de la web, de la supuesta 1.0, donde el internauta era un usuario pasivo, a la 2.0, donde pasa a ser el protagonista. La web 2.0 es sobre todo compartir”. (Chamorro, 2008, p. 99). Según este autor, los tres principios básicos de la web 2.0 son:

- **La red social:** Se trata de compartir entre todos y de crear una sociedad en red. Los individuos toman el control y quieren conocer gente con los mismos gustos que ellos.
- **Contenidos generados por el usuario:** Las herramientas de la web 2.0 permiten a los usuarios crear contenidos y subirlos a la red para compartirlos con todos. [...] El internauta ahora participa en dos direcciones, se informa u obtiene información, videos, fotos, etc., a través de internet, pero también crea los suyos y los sube igualmente.
- **La sabiduría de la multitud:** La web 2.0 se basa en que entre todos se puede conseguir más que con una élite de informados. (Chamorro, 2008, p. 99).

Debido a estos factores, ahora vivimos en un mundo donde gracias a la web 2.0 la información se puede encontrar en múltiples plataformas e incluso ésta es tan basta que las personas deben de ser críticas con respecto a qué información realmente desean recibir. Carrera menciona acertadamente “vivimos rodeados de información: se compra, se vende, se alquila y se regala información. [...] El flujo de información es inmenso”. (Carrera, 2011, pp. 71 y 72). Además, los dispositivos móviles y las computadoras de última generación han creado la libertad de conectarse en casi cualquier parte, de modo que ahora los individuos siempre están presentes en la red, de manera que la nueva sociedad está siempre interconectada, son tiempos donde los periódicos y el radio han sido desbancados por internet, e incluso éste compite con la televisión por ser el medio de información más utilizado (García,

2012). Tomeo lo resume de manera excelente: “Vivimos en una gran sociedad de la información, con enormes avances tecnológicos en materia de aplicaciones y componentes informáticos (software y hardware), donde todos participamos y estamos conectados”. (Tomeo, 2013, p. 2). En concordancia con Tomeo y lo expresado anteriormente por Chamorro, Münz & Schlüter opinan:

“Las herramientas de las redes sociales permiten un sencillo intercambio de mensajes, datos y opiniones. Al mismo tiempo usted está creando conexiones en red y contactos personales entre los autores de estos mensajes, datos y opiniones. Todo esto sucede en un espacio centralizado; cada una de las plataformas de las redes sociales”. (Münz & Schlüter, 2013, p. 14).

Esto ha fomentado una interdependencia con la conexión web y la interacción “social” por estos medios. El ser humano es un ente social y necesita estar conectado a su entorno, sin embargo, lo que ahora cambia es que “su entorno” es global, con información, amistades y contacto en todo el orbe, las personas lograr comunicación 24/7¹⁹ y de diversas maneras. Por ejemplo, compañías de telecomunicaciones “van cediendo terreno de forma continua desde 2005 a favor de (las comunicaciones) móviles, [...] en tanto que éstas van, cómo no, fundiéndose cada vez más con la conectividad a internet”. (García, 2012, p. 15). En opinión de Díaz-Llairó:

“Cada vez se siente una necesidad mayor de estar conectado, de tener vida social y de usar para ello la tecnología, la conectividad y hacerlo desde múltiples dispositivos. [...] La manera de relacionarnos con otras personas ha cambiado. Las personas nos comunicamos de diferentes maneras. Las nuevas tecnologías nos han dado la posibilidad de no necesitar estar presentes físicamente para poder mantener y alimentar las relaciones personales”. (Díaz-Llairó, 2013, pp. 65, 70).

La principal herramienta que ha permitido la mayoría de estos cambios ha sido el internet, que ha abierto canales para comunicación, información, desarrollo, y entre un gran y largo etcétera, buscar trabajo y encontrar talento para todas las compañías, puestos, niveles y

19 24 horas al día, 7 días a la semana, es decir, en todo momento.

la gran mayoría de ciudades y comunidades. Como expresa Alles, “Internet es un canal de búsqueda de trabajo para todos los niveles”. (Alles, 2009, p. 24). En concordancia, Antolín escribe: “Internet se ha convertido en la mayor fuente de búsqueda de empleo para muchos españoles. No es de extrañar, dado el gran número de empresas que cada día utilizan este medio para publicar sus ofertas de trabajo”. (Antolín, 2014, p. 61). En tiempos pasados, buscar trabajo y contactar a las empresas se realizaba de forma personal, dejando el CV al área de recursos humanos y buscando en periódicos, calles y/o con contactos a las empresas que tuvieran vacantes.

Una vez que internet comenzó a tener auge, algunos candidatos comenzaron a hacer llegar su hoja de vida por medio de e-mail, cuestión que no era bien vista por los reclutadores, quienes pensaban “si el trabajo les interesa, que asistan personalmente”. Poco a poco la mentalidad fue cambiando y las personas se adaptaron a los nuevos sistemas: e-mail, bolsas de trabajo en internet, contacto a distancia, etc. Esta tendencia es más marcada en las personas jóvenes que nacieron después de 1980 y que crecieron junto con la evolución de la tecnología, y quienes comenzaron a buscar trabajo después de 1998, época en que ya existían portales de empleo en internet y el e-mail comenzaba a tener mayor auge. Por supuesto, conforme las generaciones han avanzado, su dependencia y aprovechamiento de las tecnologías han ido en aumento, por lo que la búsqueda de empleo en tiempos modernos se realiza casi exclusivamente por medios digitales y electrónicos.

Por su parte, los reclutadores de estos tiempos por lo general prefieren que el primer contacto sea digital, de modo que primero tengan oportunidad de revisar el perfil del candidato y evaluar su viabilidad.

Situación parecida ocurrió con la selección de candidatos. Si bien anteriormente se seleccionaba entre un número reducido de personas (o incluso se aceptaba al primero que asistiera o al recomendado) en estos tiempos las empresas y los psicólogos organizacionales desean seleccionar al mejor candidato posible, lo que ha generado diversos filtros y aumentado los tiempos de reclutamiento y la competitividad de los candidatos.

En resumen, las nuevas tecnologías han cambiado los paradigmas de la comunicación, convivencia, información, administración, gestión del talento y un gran etcétera, que a su vez han evolucionado a las sociedades y a todos sus individuos. La visión que las personas tienen

ahora (principalmente los jóvenes nacidos a partir de la década de los ochenta) es globalizada, sin fronteras, sin tantas carencias como las sociedades pasadas y basan su cotidianidad en la tecnología.

Dentro del uso de las redes sociales como canales de comunicación e información, las personas más jóvenes son las más adaptadas a éstas, quienes las utilizan ahora como parte indispensable de su vida e incluso han creado dependencia y adicción a las redes sociales. En opinión de Díaz-Llairó (2013), los usuarios son adictos a las redes sociales y las han convertido en su primera fuente de información. Incluso existen usuarios quienes lo primero que hacen al despertar es revisarlas, acceden a ellas varias veces al día (creando diversas interrupciones en sus tareas diarias) y es lo último que hacen antes de dormir. Por supuesto, estas modificaciones de conducta en las personas (de nuevo, principalmente en los más jóvenes) se dan gracias a las nuevas tecnologías en los dispositivos móviles. Díaz-Llairó continúa explicando:

“Con la popularización de dispositivos como los teléfonos inteligentes, los netbooks y el iPad, consultar las novedades en redes sociales ha pasado de ser algo que se hacía esporádicamente delante de un ordenador a una, para algunos, costumbre compulsiva, ya que no se resisten a seguir las actualizaciones en cualquier momento y lugar”. (Díaz-Llairó, 2013, p. 143).

Considerando todos estos cambios (que se han desarrollado a lo largo de la presente tesis), directivos de las empresas y profesionales de recursos humanos deberán de evolucionar los procesos, la visión del talento, formas de reclutar y de retener si es que desean competir en el mercado cada vez más cambiante. Deberán de considerar nuevos medios y formas para difundir sus vacantes, para mantener la comunicación con sus colaboradores y futuros candidatos y para crear y mantener su marca personal como empleadores. Como describe Díaz-Llairó, “cada vez es más necesario ser creativo para distinguirse de los demás. Si las empresas no ven a sus plantillas como embajadores de su propia marca corren el riesgo de perder su talento y que se vayan a otras empresas”. (Díaz-Llairó, 2013, p. 154).

Con respecto a este último aspecto de la retención de los colaboradores, se ha observado un incremento considerable en la rotación de las personas en los empleos, es decir, la gente dura cada vez menos en los empleos y tiende a tener varios trabajos en su vida

laboral. Este punto, expuesto en el capítulo 1, es una parte medular de las nuevas megatendencias sociales y tecnológicas, resultado de los avances y transformaciones de las mismas:

- Ahora se puede buscar un nuevo trabajo desde cualquier sitio, gracias a los dispositivos móviles con acceso a internet, las redes sociales y las bolsas de trabajo electrónicas. Incluso un trabajador podría estar postulándose a una posición en otra(s) empresa(s) estando en su puesto, trabajando con su actual empleador.
- Ya no es necesario acudir a dejar el CV personalmente a las empresas. Ahora se les hacen llegar a los reclutadores los datos laborales de forma electrónica. Incluso las entrevistas, psicometría y demás procesos de reclutamiento se pueden realizar de forma remota (como se describió en el capítulo 3).
- Las organizaciones actuales, pese a que muchas cuentan con filosofía y discursos enfocados a las personas y el talento, tienden a ver a su personal como “desechable” y fácilmente “reemplazable”, lo que genera malos tratos de los jefes, políticas que no consideran a los colaboradores y compensaciones menores a las necesarias para tener una vida digna.
- Alta oferta de empleo, es decir, existen muchas vacantes a las que los candidatos se pueden postular. En muchos giros y posiciones (principalmente a niveles bajos u operativos) las personas saben que si renuncian a su actual empleador, fácilmente podrán contratarse con alguna de las otras empresas del giro o con posiciones similares.

De esta manera, al mismo tiempo que las nuevas tecnologías y cambios culturales y sociales han beneficiado las comunicaciones y procesos de recursos humanos y de atracción de talento en específico, también contribuyen a las causas que generan (y seguirán generando) la alta rotación en las empresas. En palabras de Díaz-Llairó: “no olvidemos que las próximas décadas los trabajos no serán tan permanentes como en el pasado”. Por lo tanto, se vuelve indispensable para los profesionales de recursos humanos y directivos, considerar los mejores métodos y estrategias para atraer, seleccionar y retener a las personas.

En cuanto a los procesos de reclutamiento y selección, los psicólogos organizacionales encargados del área deberán de evaluar qué estrategias continúan siendo eficaces y cuáles

deberán cambiar. A este respecto, las fuentes más eficaces no se deberán medir sólo por el número de candidatos que atraen (que ciertamente es un dato importante) sino considerando factores más importantes como:

- **Eficiencia del reclutamiento:** % de los candidatos que cubren el perfil / número de candidatos totales que asistieron.
- **Contratación:** % de candidatos por fuente que fueron contratados (número de contrataciones que se lograron por cada fuente / número inicial que ingresó al proceso de selección).
- **Permanencia:** Tiempo que las personas duran en el empleo de acuerdo a cada fuente de reclutamiento.

Conociendo las métricas de la efectividad de reclutamiento por fuente, el psicólogo organizacional tomará las mejores decisiones para lograr un reclutamiento y evaluación cada vez más efectivas y certeras. Decidir qué tipo de fuente de reclutamiento utilizar será en realidad de alto impacto para la organización, ya que dependerá de éstas el talento que se pueda encontrar para la vacante, así como la posible permanencia del mismo. Adicional, el reclutador debe de considerar en todo momento que entre más fuentes utilice, tendrá mayor posibilidad de atraer a un número mayor de candidatos, por lo que podrá realizar la selección de personal de mejor manera y decidirse por el candidato más óptimo.

Con relación a los cambios provocados por la evolución de las megatendencias sociales y tecnológicas, su estudio, análisis y utilización en la gestión de talento le serán al psicólogo organizacional de gran ayuda para adaptarse a todos los cambios y para diseñar estrategias y lograr que la organización continúe en el mercado. Torres describe de manera concreta esta necesidad: “inevitablemente estaremos inmersos en una sociedad donde los modelos de gestión de personas tradicionales no podrán sobrevivir y surgirán otras formas de relación laboral con nuestros profesionales y nuevas estrategias para captar y gestionar el talento en las organizaciones.” (Torres, 2014, p. 211). Esta misma autora plantea diversos cambios en la gestión de talento que las empresas deberán de realizar para dicha adaptación:

- **Gestión individualizada:** las organizaciones deberán de considerar un modelo de gestión de talento individualizado, cambiando el enfoque colectivo para atender de

forma individual las preocupaciones, intereses, capacidades, problemáticas y talento de cada uno de sus colaboradores.

- **El valor de los empleados:** las empresas deberán de seleccionar a sus colaboradores de acuerdo al valor agregado que estos puedan brindar al cliente, así como cuidarlos y retenerlos, ya que la premisa es que ahora los profesionales podrán elegir entre diferentes empresas para laborar.
- **Alineación de las organizaciones con sus empleados:** la guerra entre empresas por el talento se tornará cada vez más agresiva, por lo que la empresa que logre ser una gran marca empleadora y cubra las necesidades personales y profesionales de sus empleados, será la que logre destacarse y continuar en el mercado.
- **Comunicación en dos direcciones:** la organización deberá de utilizar todos los medios de comunicación (principalmente aquellos de 2 vías como la web 2.0) para lograr una comunicación estrecha con sus colaboradores.
- **Selección de capacidades:** se reclutará por medio de las capacidades específicas de las personas para cubrir las necesidades de la empresa y del equipo de trabajo.
- **Flexibilidad laboral:** existirán nuevas formas de relación laboral, donde podrán existir horarios flexibles, contratos por contingencias, home office y diferentes tipos de contratos orientados a resultados.
- **Diversidad:** las empresas deberán de fomentar la diversidad entre sus colaboradores, lo que potencializará sus resultados de acuerdo al talento que integre a sus filas.
- **Branding verdadero:** la organización deberá de enfocar gran parte de sus esfuerzos en ser una marca empleadora y convirtiendo a todos sus colaboradores en reclutadores potenciales, donde cada uno de ellos podrá motivar a otros profesionistas a acercarse a la empresa. (Torres, 2014, pp. 211 – 213).

Retomando lo expuesto en líneas anteriores sobre la web 2.0, una de sus principales características es ser una tendencia dinámica que cambia, evoluciona, se fusiona y es afectada por las nuevas tecnologías, los cambios sociales y por los mismos usuarios y sus necesidades, creándose así un círculo dinámico que cambia a velocidades que nunca antes se habían visto, donde año con año los dispositivos tecnológicos son cada vez más asombrosos y capaces de

realizar mayor número de tareas y almacenar mayor información, mientras que las plataformas virtuales se multiplican, abriendo infinitas posibilidades de interacción, comunicación y conexiones entre usuarios.

Evidentemente la web 2.0 es la evolución del internet tradicional (web 1.0), que fue un parteaguas en la época actual y uno de los principales factores que iniciaron la era digital. Se caracteriza por mantener al usuario en actitud pasiva ante la información que recibía del internet, donde no podía opinar ni aportar hacia lo que existía en la red. Por su parte, la principal característica del internet 2.0 es la participación activa de las personas en la red. Como explica Tomeo: “El usuario intercambia contenidos, opina, forma grupos de referencia, ejerce amplio poder de influencia en los demás y genera nuevas relaciones interpersonales por medio de los vehículos y aplicaciones que facilita la propia web 2.0”. (Tomeo, 2013, p. 4).

Por otra parte, para comprender la importancia de la web 2.0 y por lo tanto de las redes sociales, es necesario analizar las diferencias generacionales que hoy en día pueden convivir en una organización. Existen dos maneras de dividir a las generaciones de los tiempos modernos, ambas basadas en el periodo en el que la persona nació y su acercamiento con la tecnología. Cabe señalar que al describir a las “generaciones”, éstas están constituidas por colectivos que comparten características comunes, sin embargo no son reglas que todos sus integrantes deben de cumplir o que todas las personas de la generación sean iguales.

La primer forma de diferencias generacionales es hablar de “nativos digitales” e “inmigrantes digitales”; términos acuñados por Marc Prensky en el 2001 (mencionado por Tomeo, 2013) y que hacen referencia a si las personas nacieron cuando las tecnologías se encontraban desarrolladas y en auge, o bien, si nacieron antes y tuvieron que aprender y adaptarse a las tecnologías emergentes, es decir, “se diferencian, en particular, por la cultura tecnológica a la que pudieron acceder”. (Tomeo, 2013, p. 2). Claramente existe una brecha tecnológica entre estas dos generaciones, la cual será aún más marcada en el ámbito laboral. Continuando con el pensamiento de Marc Prensky, mencionado por Tomeo (2013), las diferencias entre ambos son:

- **Nativos digitales:** Están acostumbrados a utilizar la tecnología y las conexiones que ésta otorga. Laboran de forma más eficiente cuando trabajan en la red, son multitareas y manejan la información ágilmente conseguida en la web. Están acostumbrados a la

inmediatez, por lo que buscan trabajos donde rápidamente progresen, sus logros sean palpables y las recompensas de sen en el corto tiempo. Prefieren el aprendizaje lúdico, las imágenes y gráficos a los textos y las formas de trabajo innovadoras. Incluso los jóvenes que nacieron teniendo la tecnología a mano (dispositivos móviles con internet, web 2.0, computadoras personales, etc.) consideran al internet como un recurso necesario para la vida, al igual que el agua, el aire, la comida, etc. (mencionado en un estudio realizado por Cisco²⁰, 2011, en: García, 2012)

- **Inmigrantes digitales:** Continúan con los métodos de aprendizaje tradicionales (con los que les enseñaron), aún no confían del todo en la tecnología y aunque muchas veces la dominan, sigues prácticas que hacen desde antes del boom tecnológico. La mayoría cree en las formas tradicionales de trabajo.

Una visión similar la ofrece de la Higuera (2014) al hablar de estos dos conceptos y los unifica con la siguiente descripción de generaciones, donde describe a los “inmigrantes digitales” como los “baby boomers” y a los “nativos digitales” como los “Millenials”. De igual forma que Tomeo y Prensky, este autor considera a la tecnología como el origen de estas generaciones y hace énfasis en que ahora conviven en un mercado laboral cada vez más competitivo: “la tecnología marca el punto de inflexión [...], donde varias generaciones de personas conviven en un mercado laboral muy complejo” (de la Higuera, 2014, p. 186).

La segunda forma de dividir a las generaciones actuales (y la más común) es considerar la existencia de varias generaciones de profesionales de acuerdo a rangos de las fechas en que nacieron. En el presente trabajo, se considerarán las fechas generacionales de acuerdo a las descritas por Díaz-Lairó, aunque se aclara que los años de nacimiento pueden variar dependiendo del autor consultado.

Las diversas generaciones son (los años se refieren a la fecha de nacimiento):

- Baby boomers: 1945 – 1963
- Generación X: 1964 – 1981
- Generación Y o Millenials: 1982 – 1992

20 Cisco, “Connected World Technology Report 2011”. <http://www.cisco.com/en/US/netsol/ns1120/index.html>

➤ Generación Z: 1993 – 2000

Según Díaz-Llairó, las características de cada una de las generaciones son:

Baby Boomers

Disciplinados, perseverantes, respetuosos y ordenados. Son laboralmente estables, evitan la rotación y hasta cierto punto la consideran negativa. Tienden a permanecer largos periodos de tiempo en la empresa, incluso muchos iniciaron su carrera laboral esperando jubilarse en esa misma organización. Su resistencia al cambio suele ser mayor que en otras personas, les es complicado adaptarse al cambio, principalmente a los tecnológicos. Prefieren las empresas clásicas, con organigramas bien definidos, códigos laborales, de vestimenta y sociales. Las relaciones sociales las han concebido siempre en persona; se acostumbraron a citas, juntas y llamadas personales, por lo que las nuevas interacciones en redes sociales les pueden llegar a ser extrañas e impersonales. Son más reacios a utilizar las redes sociales y principalmente las usan para interacciones profesionales. El trabajo arduo es su único camino hacia el éxito, deberán de esforzarse al máximo y el trabajo estará antes de cualquier prioridad. Claramente son 100% inmigrantes tecnológicos que se mencionaron líneas arriba.

Generación X

Una generación que nació en la globalización. Crecieron junto con los dispositivos móviles, el internet, evolución de los televisores, de dispositivos musicales (casete, CD, música digital). Crecieron en tiempos de más abundancia y sin tantas crisis como sus predecesores. Están cambiando paradigmas en las empresas, buscando nuevas formas de trabajar con horarios y sitios flexibles, empresas menos rígidas comienzan a buscar equilibrio entre lo laboral y personal. Son más bien inmigrantes digitales, ya que crecieron junto con las tecnologías, mientras se educaban de forma clásica.

Generación Y o Millenials

Nacieron en plena era digital, justo cuando diversas tecnologías comenzaban a estar en auge, por lo que son los primeros nativos digitales. No han vivido las crisis económicas de las anteriores generaciones, tienden a buscar una buena vida ya que han vivido con muchas comodidades. La libre expresión y la libertad de hacer es lo primordial para ellos, por lo que no cuentan con gran lealtad hacia sus empleadores. Tienden a adaptarse más rápido al cambio.

Por todas estas razones no tienen miedo de cambiar de trabajo, buscan más libertad y recompensas inmediatas. Les gusta ser dinámicos y abiertos a nuevas experiencias, por lo que consideran que su crecimiento profesional se puede dar a lo largo de conocer varias empresas en su vida laboral. Son buenos generando relaciones de confianza con sus compañeros de trabajo, a quienes muchas veces son más leales que a sus empleadores. La gran mayoría utiliza redes sociales, web 2.0 y tecnologías de comunicación de última generación.

Generación Z

Desde que nacieron conocen internet, celulares, tablets, música digital y demás avances tecnológicos. Para ellos la tecnología es algo natural y la manejan desde pequeños. Son ellos quienes consideran al internet como una necesidad vital, junto con el agua, el alimento, el aire, etc. No imaginan su vida sin electricidad, celulares o comunicaciones digitales. No sólo buscan la inmediatez de las recompensas, sino que están acostumbrados a simplemente cambiar lo que no les gusta, a no esperar por lo que quieren y a enfocarse en ellos mismos. Son más egoístas y viven en una sociedad hedonista. Sin embargo, esto también los hace más creativos y dinámicos. Buscan romper límites y lograr lo que otros no han logrado. Son consumidores ecológicos y están conscientes de que sus actos tienen consecuencias.

Hoy en día, la mayoría de puestos ejecutivos están ocupados por Baby Boomers y algunos de la generación X, por lo que son quienes deben comprender la importancia de hacer cambios y adaptar las empresas a las nuevas generaciones. Aunque por lo general estas generaciones tienen desconfianza de las redes sociales y nuevas tecnologías, muchos de ellos ya se están adaptando a ellas e incluso teniendo éxito (lo mismo ocurrió con el correo electrónico). Por su parte, Díaz-Llairó declara que “la generación Y, la generación Z y parte de la generación X son las que más valoran y maximizan la utilidad de las redes sociales por el contexto en el que han vivido, ya que han nacido con las nuevas tecnologías”. (Díaz-Llairó, 2013, p. 29).

Considerando que estas generaciones son el grueso de los próximos trabajadores (muchos de ellos ya cuentan con una década de experiencia en el mercado), las empresas deberán de enfocar sus estrategias a atraerlos, retenerlos y fomentar su talento.

Por ejemplo, la inmediatez de reconocimiento que ahora buscan los jóvenes se puede lograr a través de las redes sociales y tecnologías 2.0 (Torres, 2014), de manera que se puede

fomentar la productividad, comunicación, retroalimentación y reconocimiento inmediato y social incluso a bajo costos; siempre y cuando la organización invierta en diseños, mantenimiento de la comunicación y sobre todo generalización del reconocimiento, es decir, deberá de cuidar que a todos los colaboradores se les reconozca de la misma manera y por los mismos logros. Cualquier descuido en este punto lograría el efecto contrario, causando molestias e inconformidad por parte de las personas que no fueron reconocidas. Estos medios de comunicación y reconocimiento serán útiles para todo el personal de las compañías, sin embargo, serán indispensables para las generaciones más jóvenes que buscan el reconocimiento a corto plazo. Torres opina que “para lograr esta inmediatez, el reconocimiento formal ha de realizarse en un entorno web de manera que se pueda realizar y recibir en cualquier lugar en el que se encuentre el profesional”. (Torres, 2014, p. 221).

De esta forma, es fácil comprender por qué los nuevos profesionistas se encuentran inmersos en las tecnologías, así como el choque cultural y de personalidades que ahora se está dando en las empresas. Definitivamente los jóvenes se encuentran totalmente conectados a la web 2.0, viven en paralelo con las redes sociales y por supuesto trabajarán y vivirán con ellas como extensiones de ellos mismos y de su contacto con el mundo. En palabras de García:

“Por supuesto que el público joven (menores de treinta años) lleva ya tiempo dedicándole prácticamente las mismas horas a internet que a la televisión; [...] pero el público de este segmento llega más allá, pues los jóvenes ven normalmente televisión en combinación con internet o meramente a través de ella. [...] También los miembros de la llamada “generación X” (nacidos entre 1965 y 1980) dedican ya más tiempo a internet que a la televisión; en tanto que ese tiempo es aproximadamente el mismo para los nacidos entre 1955 y 1965” (García, 2012, pp. 15 y 16).

Además de todos los cambios generados por la web 2.0 en las comunicaciones y forma de vida de las demás personas, la creación de las redes sociales ha creado la necesidad de nuevos puestos de trabajo (principalmente ocupados por jóvenes) como son: community manager, broker de talento, director de comunicación 2.0, responsable de reputación en la red, gestor de contenidos digitales, información architec, Chief Blogger Officer entre muchos otros (Díaz-Llauró, 2013); lo que indica que la necesidad de las empresas por cambiar y adaptarse es

cada vez más importante e inminente. En resumen, empresa que no se adapte a las nuevas generaciones, estará destinada a fracasar.

4.2 Reclutamiento 2.0

Debido al desarrollo de las comunicaciones por medio de internet, aplicaciones y movilidad para utilizar dispositivos inteligentes (“smartphones”), la nueva modalidad de **reclutamiento 2.0** (el termino se acuña de “web 2.0”²¹, concepto que se abordó desde la introducción de este trabajo) se lleva a cabo a través de las redes sociales, lo que implicará un gran reto para las empresas, directivos y personal de atracción de talento que quieran estar a la vanguardia. Como comenta de la Higuera:

“En definitiva, la evolución vivida durante el último siglo ha transformado desde los cimientos a las empresas, a sus empleados y a quienes las dirigen. Todo ello exige a los directivos de las organizaciones explorar nuevos modelos de gestión que permitan aprovechar las habilidades, conocimientos y oportunidades que ofrecen las nuevas generaciones de profesionales”. (de la Higuera, 2014, p. 187).

En este sentido, las empresas deben de encontrar las mejores formas de captar, desarrollar y retener el talento, por lo que no sólo las personas deben romper paradigmas y asegurar los mejores procesos de reclutamiento y selección. En palabras de Díaz-Llairó:

“Las empresas que desean atraer y seleccionar talento deben reinventarse y adaptarse a las nuevas tecnologías y a las redes sociales. Deben, por tanto, impulsar el esfuerzo en la atracción y el desarrollo de su talento ya que el futuro será de las personas multidisciplinares, diversas, creativas e implicadas. [...] El camino sólo tiene una senda hacia el éxito: adaptarse a las nuevas generaciones haciendo uso de las redes sociales para atraerlos y reclutarlos”. (Díaz-Llairó, 2013, pp. 34 y 43).

21 Recordando que la “web 2.0” es el nuevo internet donde se convierte en una plataforma dinámica, generando usuarios que pueden participar en ella y se convierten en usuarios activos (cuando antes eran pasivos) que participan, opinan, comentan, informan, etc. Esta nueva web 2.0 les permite crear una comunidad en línea a nivel mundial y genera una comunicación en tiempo real sin precedente alguno. Esto ha generado una de las mayores revoluciones en los campos de la comunicación, tecnología, información e interacción social.

En concordancia, Torres (2014) hace una reflexión profunda sobre el cambio de paradigmas, gestión de talento y utilización de las nuevas tecnologías que las empresas deben de realizar para la administración de sus colaboradores y, por supuesto, la atracción, evaluación y retención de talento: “Con la entrada en juego de las nuevas tecnologías, el nacimiento de nuevos perfiles profesionales y las necesidades e inquietudes de los empleados del futuro se convierte en una necesidad plantear nuevas estrategias de selección y retención del mismo”. (Torres, 2014, p. 215). En este análisis la autora introduce el factor de los nuevos profesionales que se comienzan a integrar al mercado laboral (como se analizó en el apartado anterior) y lo conjuga con la importancia de crear nuevas estrategias de atracción para los jóvenes. Continuando con esta línea de pensamiento, se sigue haciendo énfasis en el papel primordial que las tecnologías y nuevos canales de comunicación tendrán para lograr esta gestión del talento. En palabras de Torres:

“Los departamentos de Recursos Humanos, hemos pasado de una administración de personal a una gestión de personas 2.0. y, sin duda, las organizaciones tenemos que percibir la red como un espacio clave de oportunidades. Las nuevas tecnologías han cambiado el paradigma de la relación laboral. Han supuesto una nueva manera de comunicarnos y relacionarnos. [...] Si queremos ser competitivos, tenemos que asumir la revolución tecnológica y adaptar nuestros modelos de negocio a este nuevo fenómeno incluyendo en nuestra estrategia empresarial las posibilidades que ofrece la utilización de las nuevas tecnologías”. (Torres, 2014, pp. 215 y 216).

Como se ha desarrollado a lo largo del presente trabajo, las redes sociales son hoy en día uno de los medios de comunicación e información más utilizados en el mundo. Su importancia y auge están generando movimientos sociales sin precedentes y las personas y empresas del orbe deben transformarse a pasos agigantados. En opinión de Tomeo:

“Así como la invención de la rueda en la Antigüedad o la imprenta de Gutenberg cambiaron el destino de la humanidad, el advenimiento de las redes sociales ha generado un verdadero tsunami en las relaciones humanas y en la comunicación tradicional”. (Tomeo, 2013, p. 43).

Las redes sociales y la utilización de la web 2.0 son ahora de las primeras opciones para el psicólogo organización, ya que al ser una plataforma de 2 vías, podrá mantener mejor contacto con candidatos y trabajadores, atendiéndolos de forma inmediata y personalizada, además de mostrar una empresa que está a la vanguardia tecnológicamente y que, principalmente, es innovadora y considera las relaciones con las personas como primordiales. Como describe Torres:

“Ofrecer beneficios y un desarrollo profesional y comunicarlo de manera unilateral conducirá a las organizaciones a un fracaso inevitable. Cualquier decisión en materia de gestión de personas requiere de un análisis previo de las necesidades de nuestros equipos y nuestras comunicaciones se tienen que adaptar al estilo de comunicación del futuro: bidireccional, online e inmediata”.
(Torres, 2014, pp. 212 y 213).

Por lo tanto, uno de los principales objetivos que deben de plantearse las empresas es descubrir, implementar y utilizar estrategias con las tecnologías web 2.0 que ahora son posibles con los avances tecnológicos y sobre todo, que las nuevas generaciones (aunque en realidad también son ocupadas por generaciones de edad mayor, incluyendo a los Baby Boomers) utilizan cada vez más y se identifican con ellas. Esto implicará hacer un alto en sus objetivos institucionales y replantearse su visión estratégica con respecto a recursos humanos, su gestión de talento y lo que la empresa busca, necesita y puede ofrecer. Una vez definidos estos puntos, podrá comenzar a utilizar muchas estrategias y comunicación interna y externa por medio de redes sociales, contemplando en todo momento las fortalezas y riesgos que esto implica, así como la inversión que deberá hacer si es que desea una correcta implementación. Dentro de las estrategias que la web 2.0, Torres describe las siguientes:

- **Posicionamiento en la red:** Este es uno de los puntos más importantes para el éxito del reclutamiento 2.0, de las estrategias web 2.0 y en general de toda la nueva gestión del talento que la organización busque implementar, por lo que se detallará en el siguiente apartado.
- **Diferenciarnos:** Junto con el punto anterior, serán dos factores decisivos para el éxito de las estrategias 2.0. Será crear la marca como empleador y como industria de

vanguardia preocupada por las personas y el aprovechamiento de su talento. De igual forma se profundizará en el siguiente apartado.

- **Utilizar referenciales:** Hoy en día se pueden conseguir y utilizar testimonios de colaboradores y clientes que fortalezcan la imagen y honestidad de la empresa.
- **Reclutamiento en redes sociales:** como se ha desarrollado a lo largo de esta tesis, es innegable el apoyo y éxito que se puede obtener de las redes sociales para la búsqueda y atracción de talento. Éste, apoyado por los tres puntos anteriores, podrá incrementar en gran medida el número de contrataciones de profesionales talentosos, así como fomentar su permanencia en la empresa. (Torres, 2014, pp. 216 y 217).

Por supuesto, como toda fuente de reclutamiento, la atracción de talento por medio de redes sociales presenta distintas fortalezas que las organizaciones deberán de aprovechar y potencializar, mientras que deberán de estar conscientes y minimizar sus áreas de oportunidad.

Los principales beneficios y ventajas (se explicó su uso en el capítulo 3) que ofrece el reclutamiento 2.0 son (Díaz-Llairó, 2013; Torres, 2014):

- **Publicación de vacantes con posibilidad de viralizar²²:** El reclutador que realice reclutamiento 2.0 está obligado a tener un amplio repertorio de contactos, seguidores y grupos en las redes sociales, así como diferentes canales de publicación, por lo que cuando publique vacantes (se recomienda hacerlo con ayuda de banners e imágenes) solicitará de forma masiva a sus contactos que compartan el aviso, de modo que éste sea publicado en diversos foros y perfiles y, por lo tanto, vistos por más personas. De esta manera, dependiendo de la agilidad del psicólogo para obtener la mayor difusión posible (cuando lo retuitean, comparten o recomiendan su publicación) podrá hacer viral la información de su vacante.
- **Búsqueda especializada del talento:** Además de publicar las vacantes, se podrá realizar reclutamiento activo donde el reclutador busque en las redes sociales a las personas con puestos, conocimientos y/o competencias similares a las que requiere la empresa, por lo que podrá contactarlos para informarles de su interés por atraerlos a la

22 Recordando la definición dada en el capítulo 1: Viralizar es dar a la información la capacidad de reproducirse exponencialmente, sin mayor necesidad de publicidad o marketing, siendo el medio de propagación el internet (principalmente) o de “boca en boca”.

organización. También podrá realizar búsquedas por sector, giro, empresas, puestos o zonas específicas, por lo que el psicólogo organizacional contará con un gran número de filtros y posibilidades de encontrar candidatos.

- **Búsqueda de talento a nivel mundial:** Como se ha descrito a lo largo de esta tesis, las megatendencias tecnológicas y sociales han permitido la globalización de la sociedad, de modo que con ayuda de las redes sociales y los medios de contacto digitales, las empresas ahora pueden buscar candidatos en todo el orbe sin importar la distancia, ya que tanto el contacto como el proceso de selección se pueden hacer a distancia.
- **Encontrar candidatos pasivos:** Descubrir talentos que no están actualmente buscando trabajo, pero que el reclutador podría atraer si la oferta es buena.
- **Reducir los costos de selección:** debido a que la mayoría de redes sociales son gratuitas, la organización podrá reclutar teniendo ahorros significativos que no tendría utilizando los medios convencionales de reclutamiento (por ejemplo, pagando periódicos, perifoneo y/o bolsas de trabajo en internet).
- **Crear una imagen de empleador y de empresa de vanguardia:** los candidatos considerarán a la empresa como tecnológicamente adaptada y podrán investigar y motivarse a trabajar en ella, de acuerdo a los comentarios que encuentren de ésta en la red.
- **Construir una red de contactos:** todos los contactos que tenga la empresa en sus redes sociales serán candidatos potenciales, por lo que entre más seguidores tenga, más fácil será conseguir candidatos por estos medios (recordando que los contactos también comparten las vacantes, por lo que personas que no están conectados con la empresa igual podrán enterarse por contactos en común). También deberá considerar la empresa que entre mejor marca de empleador tenga, más sencillo será interesar a las personas por trabajar en ella.

Con respecto a la web 2.0, ésta es ahora tan grande y basta, que existen demasiadas plataformas, redes sociales, medios de información, blogs, herramientas y páginas virtuales que sería imposible para describirlos (incluso de una forma mínima) en el presente trabajo. Adicional, este número de páginas y aplicaciones crece diariamente, ya que en todo el mundo se están creando y mejorando día con día todas las plataformas virtuales, así como el número

de usuarios de éstas aumenta exponencialmente de acuerdo a sus necesidades y ocios. Por lo tanto, no es posible considerar abarcar todas las páginas, plataformas y redes sociales disponibles en el mundo y en México, de modo que para el presente trabajo se considerarán las más frecuentadas y utilizadas para el reclutamiento de personal en los diferentes puestos y sectores.

4.2.1 ¿Qué son las redes sociales?

Para dejar en claro las herramientas 2.0 que los reclutadores deben de utilizar hoy en día, se describirán diferentes definiciones de redes sociales, su utilización en las empresas y sus beneficios. Es importante mencionar que evidentemente éstas comenzaron siendo contactos que las personas conocían y con las que trataban personal y/o profesionalmente. En este sentido, se debe de considerar que antes de las tecnologías 2.0, las redes sociales que se tenían eran las personas que se conocían, se hablaban personal o telefónicamente, se veían en reuniones, fiestas, juntan, etc. Todo esto cambió con el surgimiento de las redes sociales virtuales (y a las que se refiere en todo momento el presente trabajo) donde la premisa continúa siendo la comunicación entre personas, con la diferencia de que la distancia y el tiempo ya no son factores que la obstruyan. A estas últimas redes, Bustamante (2008) les llama “Comunidades virtuales en internet” para diferenciarlas de las primeras, sin embargo, debido a que en el lenguaje coloquial y de atracción de talento, en estos tiempos por “redes sociales” se entiende principalmente las que son virtuales, en el presente trabajo se les seguirá nombrando así. Por lo tanto, la primera definición es sobre las redes sociales arcaicas, mientras que las siguientes son sobre las virtuales:

“Una red social es una estructura social compuesta por entidades (individuos y organizaciones), que está interconectada de diversas maneras y que comparte valores, ideales, flujos financieros, ideas, amistades, sentimientos amorosos, lazos familiares, etcétera, es decir, todo tipo de intercambios”. (Carrera, 2011, p. 15).

“Un grupo de personas que comprende los siguientes elementos: a) Desean interactuar para satisfacer sus necesidades o llevar a cabo roles específicos. b) Comparten un propósito determinado que constituye la razón de ser de la comunidad. c) Interactúan mediante herramientas tecnológicas que facilitan la

cohesión entre los miembros, sin importar su ubicación física”. (Bustamante, 2008, p. 11).

“Son servicios prestados a través de Internet que permiten a los usuarios generar un perfil desde el que hacer públicos datos e interactuar con otros usuarios y localizarlos en la red en función de las características publicadas en sus perfiles. [...] Son sitios o espacios en la red Internet que cuentan con una serie de herramientas tecnológicas muy sencillas de utilizar y permiten la creación de comunidades de personas en las que se establece un intercambio dinámico por diferentes motivos: espacios para conocerse, intercambiar ideas y reencontrarse con otras personas; ofertar productos, servicios y realizar negocios; compartir e intercambiar información en diferentes medios y buscar empleo o talento”. (Díaz-Llairó, 2013, pp. 62 y 63).

“Una estructura social que se puede representar mediante uno o varios grafos, en el cual los nodos representan individuos (a veces denominados “actores”) y, las aristas, relaciones entre ellos. [...] (Otra definición): Una herramienta para construir un perfil público o semipúblico, desde el cual articular conexiones y compartir con otros usuarios”. (Tomeo, 2013, pp. 44 y 45).

“Es un grupo de personas con algún tipo de interés común que se comunican online. Los participantes de la red pueden conocerse personalmente (por ejemplo, ser antiguos compañeros del colegio) o puede que no, ya que lo que los une no tiene que ser una amistad existente, sino un interés común por algo (una afición, un tema social, coleccionismo, nueva tecnología, etc.). La red le ofrece la posibilidad de compartir sus conocimientos y experiencias mediante el uso de aplicaciones basadas en internet. (Carballar, 2011, p. 1).

“Es un término genérico con el que se designa a las plataformas de internet que se utilizan para el intercambio de opiniones, información y experiencias, ya sea en forma de texto, imagen, audio o video[...] Las plataformas funcionan, en cierto modo, como los medios de comunicación tradicionales. Llevan y multiplican información de un único emisor a muchos receptores. [...] A diferencia de los medios tradicionales, los destinatarios pueden, si así lo desean,

enviar también información; es decir, compartir sus conocimientos o sus mensajes con los demás”. (Münz & Schlüter, 2013, pp. 9 y 10).

De esta manera, queda claro que las redes sociales virtuales son las plataformas que permiten a los usuarios interactuar y compartir información de sus gustos e intereses, además de informarse sobre lo que acontece en el mundo (incluyendo las acciones de sus contactos).

La premisa básica y principal de las redes sociales, y el éxito de su auge, es compartir. Las personas la usan para compartir ideas, emociones, momentos, fotografías, videos, archivos, documentos, críticas, bromas... es decir, comparten su vida con los demás usuarios (amigos, familiares, contactos y seguidores). El principal objetivo de las redes sociales, es entonces, intercambiar contenido entre las demás personas con las que se tiene contacto en las redes. (Tameo, 2013). Las redes sociales se basan en la teoría de seis grados de separación, la cual indica que todos los seres humanos se encuentran vinculados por no más de seis conexiones entre seis personas, “siendo posible comunicarse o vincularse con cualquier otra persona con sólo seis saltos” (Tomeo, 2013, pp. 44). Carrera resume esta teoría de la siguiente forma: “todos nosotros estamos a un máximo de seis grados de separación de todos los demás habitantes de nuestro planeta”. (Carrera, 2011, pp. 87 y 88).

Cuando las personas ingresan a sus redes sociales virtuales, ingresan a un espacio común, un territorio virtual que les permitirá compartir sus ideas con personas con intereses y gustos similares. En las redes sociales comparten un espacio con personas afines a ellos, donde podrán intercambiar intereses e interactuar personal y profesionalmente, aprovechando estos espacios para compartir lo que realmente hacen en la vida real (Bustamante, 2008).

Por todos estos motivos, aunado al tiempo que las personas en estos tiempos dedican a estar en las redes sociales, es que las empresas han comenzado a ver las redes sociales como un excelente nicho de mercado, es decir, la están utilizando como medios de publicidad, de modo que pueden posicionar su marca a través de ellas (tema que se profundizará más adelante). Al mismo tiempo que las organizaciones posicionan su marca comercial, se posicionan como posibles empleadores, por lo que cuidar su reputación y realizar acercamientos positivos ante la comunidad virtual será muy importante para que el reclutamiento 2.0 sea efectivo.

En la figura 3, se presenta una infografía con diferentes usos (fortalezas) que podrán dar las empresas a las redes sociales.

Figura 3

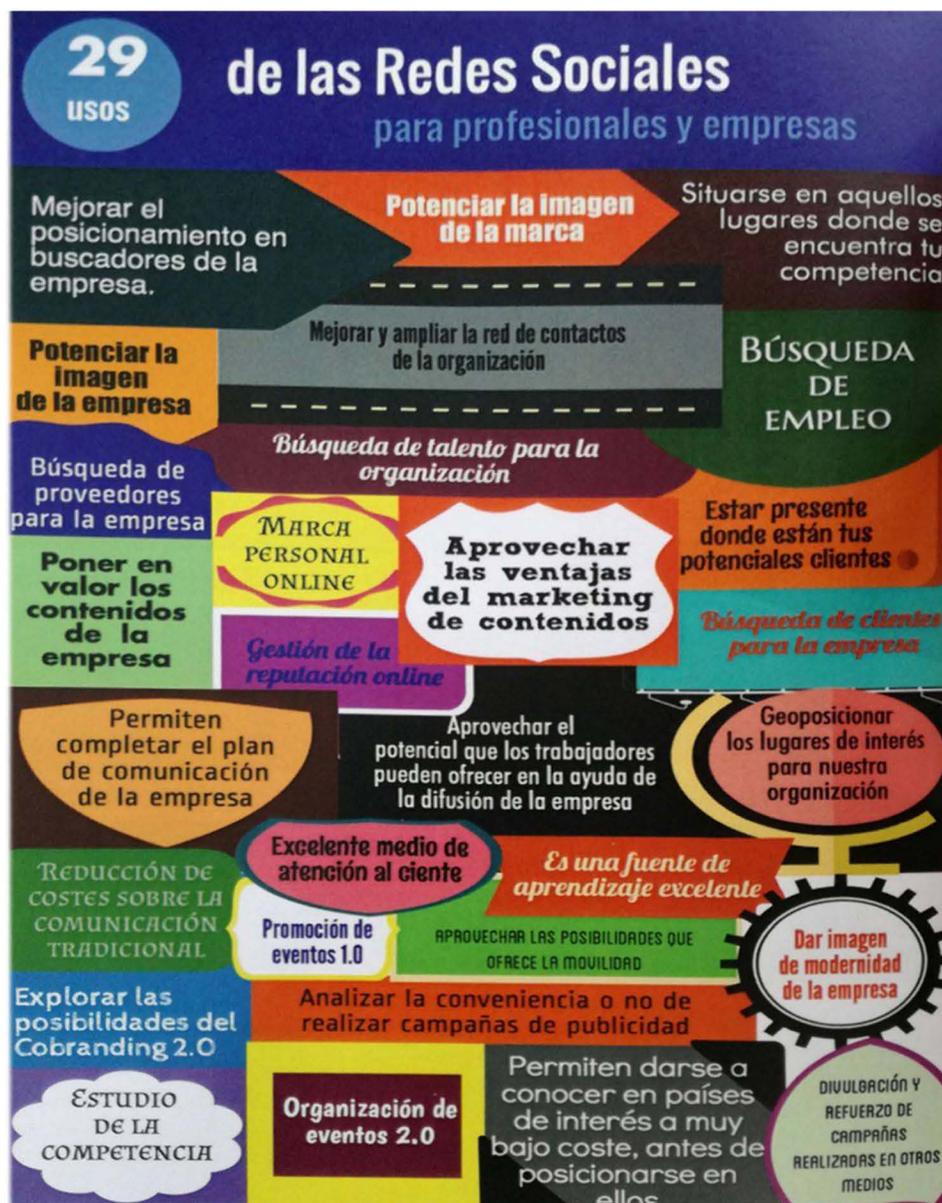


Figura 3: Diferentes usos para las redes sociales en las empresas. Fuente: Vela, (2016).

De esta manera, el psicólogo organizacional que integre el reclutamiento 2.0 a sus estrategias de atracción de talento, deberá de considerar que para realizarlo con éxito tendrá

que estar en estrecha comunicación y sinergia con el área de mercadotecnia de su empresa, debido a que es el departamento que tiene la responsabilidad de la comunicación externa de la organización, por lo que toda campaña, mensaje, banner, imagen, video, etc. que el área de atracción de talento deseé publicar deberá estar alineado a las estrategias de mercadotecnia y por lo tanto, a las estrategias organizacionales. Al mismo tiempo, las áreas de mercadotecnia y comunicación externa deberán de estar en constante comunicación y contacto con recursos humanos, con el fin de reforzar y apoyar al reclutamiento con las estrategias de sus áreas, siempre considerando que su trabajo dará como consecuencia la imagen de marca de la empresa y, por lo tanto, acercará o alejará a candidatos potenciales (Díaz-Llairó, 2013).

Para implementar el reclutamiento 2.0, el psicólogo organizacional deberá de preparar el terreno y planear con anticipación los objetivos, alcances y herramientas que tendrá la estrategia. Para iniciar, deberá de seleccionar las redes sociales donde se encuentran el tipo de perfiles que necesita, seguido de alinear las estrategias que utilizará con los objetivos institucionales y de mercadotecnia. De esta manera, los profesionales de atracción de talento deberán considerar que al utilizar reclutamiento 2.0 estarán haciendo campañas de Marketing para atraer talento (Díaz-Llairó, 2013). Adicional, como se mencionó líneas arriba, así como en el capítulo 3, será de gran importancia que los reclutadores se apoyen de profesionales de diseño y mercadotecnia para generar materiales visuales que sean atractivos para los candidatos que buscan reclutar. Además de las nuevas tendencias donde la información se trabaja con imágenes, poco texto y gran contenido visual, el psicólogo debe de considerar que cuenta con muy poco tiempo (literalmente algunos escasos segundos) para atraer la atención del target al que va dirigido y que éste se interese en su vacante. En ningún momento se debe de olvidar que se está compitiendo con otras empresas para atraer personal.

De esta manera, se encuentra que el perfil del profesional de reclutamiento y selección cada vez debe ser más cercano a ventas y mercadotecnia, donde su producto es la empresa y sus clientes los candidatos. Cada vez más, estos profesionales se involucran con estrategias de marketing digital. Con respecto a estos últimos temas, Díaz-Llairó menciona:

“Podemos ver que la nueva tendencia en estrategia de atracción de talento será tener presencia activa y de calidad en las redes sociales. Las empresas tienen que sembrar (es decir, estar presentes en las redes sociales e interactuar con los

candidatos potenciales, sean o no candidatos seleccionados) para poder recoger en un futuro los frutos, es decir, tener una excelente imagen de marca como proveedor de empleo y una cantera de potenciales candidatos”. (Díaz-Llairó, 2013, p. 153).

Esta misma autora continúa señalando que las empresas deben de hacerse presentes en la red por medio de blogs y perfiles en redes sociales; así como publicar en la red eventos y noticias que se muestren confiables y transparentes, ayudando a colocar la marca como empleadores. Por último, como se mencionó anteriormente, deberá de promover la interacción positiva en redes sociales de sus actuales colaboradores, quienes serán un excelente recurso para atraer a nuevos candidatos.

Además, los psicólogos y profesionales de atracción de talento que se involucren en el reclutamiento 2.0, deberán de considerar a las redes sociales como una de sus mejores herramientas para reclutar (y en un posible futuro, las únicas), por lo que deberán de aprender a optimizarlas y aprovecharlas al 100%; creando procesos dinámicos y de vanguardia, lo que le ayudará a atraer a las personas.

4.2.2 Fuentes de reclutamiento 2.0

Las fuentes de reclutamiento 2.0 más utilizadas en estos días en México son: Facebook, LinkedIn, Twitter, Whatsapp²³, Google +, Instagram y YouTube; que son las que se describen en el presente trabajo. Dependiendo del perfil del candidato a reclutar, será la red social y las herramientas que se deberán de utilizar para el reclutamiento.

Es fácil pensar que en estos tiempos la mayoría de personas (principalmente con nivel de secundaria y superior) cuentan con acceso a internet, y por lo tanto, tienen redes sociales personales, de forma que este se vuelve una de las mejores herramientas para cualquier reclutador. Como menciona Grados “Internet, siendo el boom de principio de siglo, [...] representa un excelente medio y fuente de reclutamiento de personal de casi cualquier parte de un mundo altamente globalizado”. (Grados, 2013, p. 215).

23 Aunque no es propiamente una red social, se aborda como tal en el presente trabajo debido a su importancia e interacción en los procesos y estrategias de atracción de talento.

Por otra parte, el reto para los reclutadores específicamente se divide en dos modalidades: reclutamiento masivo y reclutamiento especializado (comúnmente llamado “headhunter”). En el primer caso, el reto es conocer el perfil general de la vacante que se publica (por lo general se tienen varias posiciones para la misma vacante) y hacer que el anuncio sea visto por el mayor número de personas, lo que se logra teniendo muchos contactos y haciendo que éstos a su vez lo compartan con más personas (con lo que se va “tejiendo una red de contactos”) y de esta forma la difusión de la vacante puede crecer más y más. En el segundo caso, el reto es encontrar y contactar a posibles candidatos que cuenten con el perfil específico y el talento necesario que el cliente interno necesita (y que irónicamente en estos tiempos es cada vez más escaso) y lograr interesarlos en la vacante que ofertan, teniendo siempre presente que muchos de ellos no están buscando trabajo de forma activa (candidatos pasivos).

Para realizar estas búsquedas de candidatos pasivos (tema abordado en el capítulo 3) es de vital importancia que el reclutador defina las “palabras clave” que le ayudarán a encontrar a los candidatos más viables para el puesto. De la definición de estas palabras clave dependerá en gran medida el éxito de la búsqueda, por lo que el psicólogo organizacional deberá de contar con gran iniciativa, inventiva y ser muy crítico en cuanto la forma en cómo realice sus búsquedas.

Ahora bien, antes de que una empresa decida iniciar una estrategia de reclutamiento 2.0, deberá definir el objetivo, alcance, metas y duración de la misma. Resumiendo las recomendaciones de Díaz-Llairó (2013, pp. 189 - 161):

- **Conocer el negocio:** Tener en cuenta el giro y objetivo del negocio para así seleccionar las estrategias y redes sociales.
- **Definir los objetivos:** Antes de iniciar las estrategias, deben de estar claramente definidos los objetivos, así como el plazo de tiempo para éstos.
- **Definir la cultura de la empresa:** Se debe asegurar que los colaboradores trabajan y actúan en concordancia con la cultura, misión, visión y valores de la empresa (que deben de estar publicados en la intranet y otros canales de comunicación de la compañía). De lo contrario, primero se deberán de inculcar y alinear a los trabajadores

a éstos, de modo que cuando se comiencen las estrategias, ellos fomenten y promuevan la marca empleadora de la empresa.

- **Definir las redes sociales más adecuadas:** se deberán de seleccionar las redes sociales a utilizar de acuerdo a los objetivos institucionales. No es necesario que la empresa esté en todas las redes, sino que esté en las adecuadas de acuerdo a las metas de la estrategia 2.0.
- **Conocer las estadísticas de uso de las redes sociales:** la organización deberá de conocer, de acuerdo al país, población, perfil, giro y objetivo las estadísticas de cada red, de forma que pueda tomar las mejores decisiones.
- **Diagnóstico de la empresa y benchmarking del sector:** Antes de iniciar cualquier estrategia, la empresa deberá de conocer su reputación en la web, si cuenta con los medios para atender los requerimientos de una web 2.0 y si podrá dar seguimiento a los candidatos obtenidos por redes sociales.
- **Gestión del tiempo:** Se deberá de definir cuanto tiempo podrá invertir la empresa en el reclutamiento 2.0; así como tener el plan acotado en un tiempo límite.
- **Gestión de contenidos:** el contenido de las publicaciones de las redes deberá ser considerado como primordial para la estrategia. La recomendación de la autora es: “25% de información sobre la cultura de la empresa y marca como empleador; 50% de información concreta de las vacantes y como acceder al proceso de selección y 25% de información sobre noticias e información relacionadas con la empresa”. (Díaz-Llairó, 2013, p. 161).
- **Plan de acción y medición de resultados:** La estrategia debe de contar con tiempos y objetivos definidos, forma en que se medirán los resultados obtenidos y en qué momento se podrán plantear nuevos objetivos.

Adicional, la empresa deberá de promover en todo momento las redes sociales y su portal web corporativo, enlazando estos dos factores entre ellos. Es decir: en el portal corporativo deberá de haber un apartado donde se promocionen las redes sociales (al estilo de “síguenos en”, “conoce más de la empresa”, etc.) y en las redes sociales deberá siempre de estar el Link del portal web de la empresa (Díaz-Llairó, 2013). Asimismo, se puede promover

que las redes sociales y el portal web siempre aparezca en las firmas de e-mail empresarial de todos los colaboradores (para lo cual debe de existir un formato institucional).

Por último, la empresa deberá de buscar integrar a todos los colaboradores en la estrategia 2.0 y promover la comunicación interna de modo que cada trabajador sea un embajador del employer branding de la empresa.

Un punto importante a considerar cuando se inicia la publicación de las vacantes, es que éstas deben evitar verse como empleos falsos o poco reales. Hoy en día aparecen muchos portales y usuarios que se dedican a realizar Fake news²⁴ con diferentes objetivos; por lo que las empresas deberán de estar conscientes y alertas, tanto de evitar que sus noticias o empleos se confundan con falsos así como de tomar medidas inmediatas en el momento en que se puedan ver involucrados en alguno de éstos.

Con base a lo anterior, el psicólogo organizacional y la empresa que planeen utilizar las redes sociales para la atracción de talento, deberán de estar siempre conscientes y alertas que toda la información que desplieguen por estos medios será pública y altamente viral y explosiva, de modo que puede ser tanto para beneficio de la compañía como pudiera perjudicarla (desde pequeños problemas hasta dañarla gravemente), por lo que todo contenido deberá de ser revisado minuciosamente antes de ser publicado.

Junto con esta advertencia, las compañías deberán prevenir los siguientes errores mencionados por Díaz-Llairó (2013, pp. 137 – 139):

- Negar el acceso a redes sociales en el puesto de trabajo.
- Considerar que todos los perfiles se encuentran en las redes sociales.
- Utilizar una red social no adecuada para la búsqueda que se está realizando.
- Usar web 2.0 cuando los objetivos corporativos no están diseñados para ello.
- Invertir en redes sociales esperando un retorno de inversión a corto plazo.

24 **Fake news** is a type of yellow journalism that consists of deliberate misinformation or hoaxes spread via the traditional print, broadcasting news media, or via Internet-based social media. Fake news is written and published with the intent to mislead in order to gain financially or politically, often with sensationalist, exaggerated, or patently false headlines that grab attention. (Hunt, 2016, the guardian).

- No ser transparentes en la información que se proporciona.
- Considerar que las redes sociales sólo sirven para reclutar jóvenes.

Adicional a estos errores mencionados por la autora, se consideran también los siguientes errores:

- No dar respuesta rápida y adecuada a los candidatos que se postulan en las redes.
- No ser congruentes entre lo que se postula en redes y lo que se vive en el día a día.
- Publicar vacantes con demasiado texto y sin imágenes.
- Publicar texto o imágenes con errores ortográficos, de redacción o en datos.
- Considerar que una sola red social es suficiente.
- No estar al corriente de la reputación de la empresa en la web.
- No investigar si existen falsos usuarios de la empresa.
- Publicar contenido poco interesante o sólo vacantes.
- Comenzar a utilizar redes sociales y después dejar de dedicarles atención.
- Dar poca importancia a lo que se publica en las redes sociales.
- Poner a cargo de las redes sociales a alguien no apto para esa responsabilidad.
- No tener una política explícita y definida de uso y publicación de redes sociales.

No considerar este tipo de errores, principalmente aquellos que implican que la empresa publique contenido no apto, de alto riesgo, controversiales, confidencial o que incite a la violencia (racismo, clasismo, xenofobia, homofobia, misoginia, por nombrar algunos) podría causar serios daños a la marca y reputación de la empresa, lo que podría llevarla a bajar críticamente sus ventas o incluso ir a la quiebra, por lo que en todo momento la organización deberá de estar atenta a lo que publica en sus redes y los comentarios que de ella existan.

Como se mencionó al inicio de este apartado, el presente trabajo describirá sólo las redes sociales más utilizadas en México para el reclutamiento y selección, sin embargo, actualmente existe un gran número de redes sociales que se podrían utilizar para atraer talento y generar employer branding. De acuerdo a la finalidad de la presente tesis, ésta se limitará en enumerar las redes sociales de más auge a nivel mundial, aunque no tan utilizadas como las

que analizarán más adelante. Estas plataformas fueron investigadas en los trabajos de diferentes autores (Veloso, 2012, Díaz-Llairó, 2013; Gálvez, 2015 y Vela, 2016):

Otras Redes Sociales

- Tuenti – Red social generalista
- MySpace – Red social generalista
- Snapchat – Red social generalista. La información publicada desaparece en 24 horas.
- Hello – Red social generalista
- Viadeo – Red profesional
- Xing – Red profesional
- Del.icio.us – guardar, gestionar y compartir enlaces de páginas web
- Flickr – compartir fotografías
- Wordpress – Blog (opción a vincularse con LinkedIn)
- Blogger – Blog
- SlideShare – Compartir presentaciones (opción a vincularse con LinkedIn)
- Plaxo – Agenda de contactos, compartir actualizaciones
- Ning – Crear redes sociales para temas o intereses específicos
- Second Life – Mundo virtual
- Pinterest: compartir imágenes y multimedia
- Foursquare: Localización y entretenimiento

Para complementar el uso, gestión, optimización y automatización de redes sociales, así como aprovechar al máximo su funcionamiento, se cuenta también con múltiples herramientas que principalmente ayudarán al psicólogo organizacional a gestionar diversas plataformas en una misma (Díaz-Llairó, 2013 y Vela, 2016). Algunas de éstas se desarrollarán más adelante en el apartado 4.9:

- Hootsuite
- Pirendo
- TweetBinder
- Social Bro
- Crowdfire
- IFTTT
- TwitterFeed
- Bit.ly
- Feedly
- Google Analytics
- Google Alerts
- Klout
- Kred

Por último, para cerrar el tema de porqué utilizar redes sociales en las organizaciones, en la figura 4, Se observa una infografía con las 10 principales razones descritas por Vela (2016) para buscar trabajo en las Redes Sociales.

Figura 4

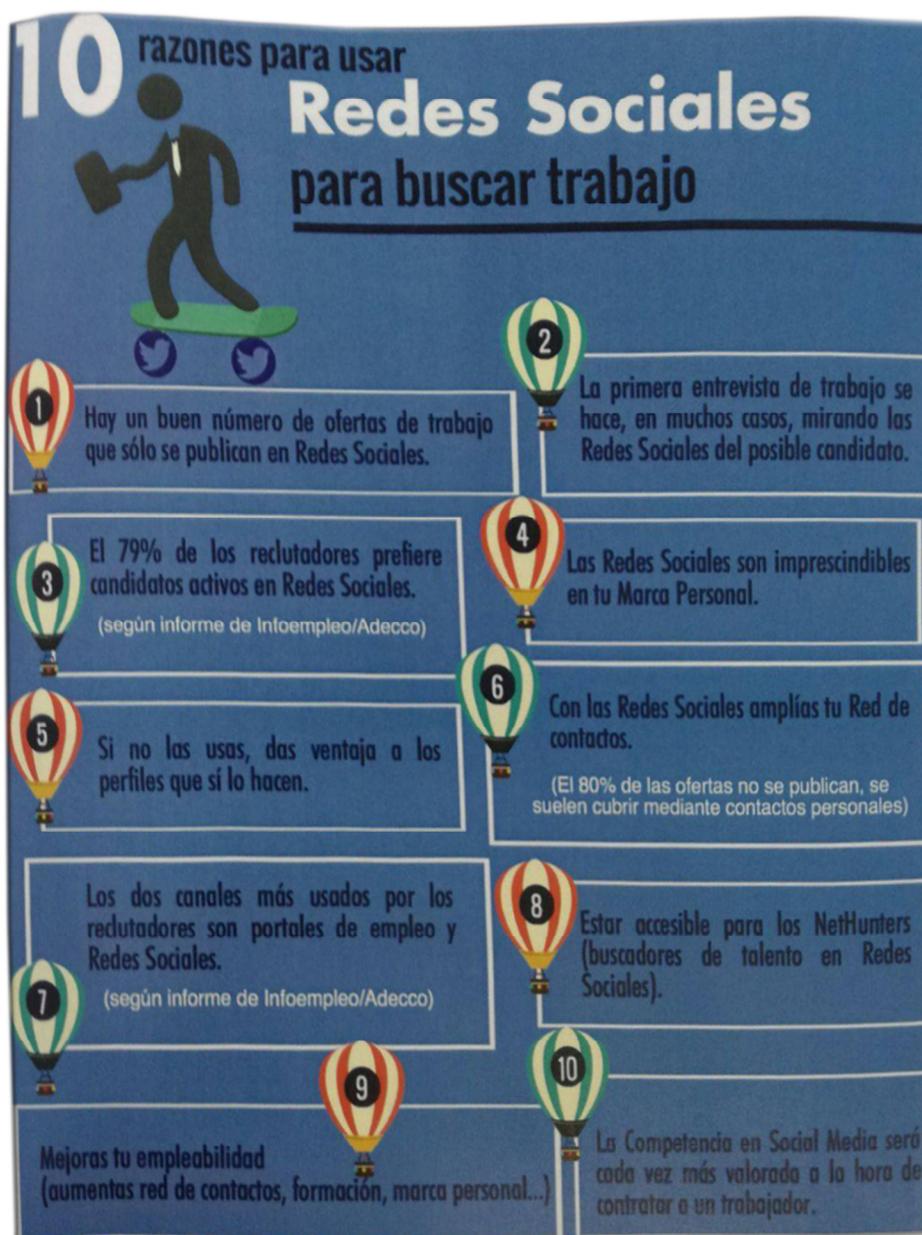


Figura 4. Muestra las principales razones para utilizar las redes sociales en la búsqueda de empleo.

Fuente: Vela (2016).

BLOGS

Además de las redes sociales, otra herramienta que puede ser utilizada para promover vacantes, pero sobre todo para crear employer branding tanto para empresas como para reclutadores, son los blogs. Pese a que no son una red social, se mencionan en el presente trabajo debido a que son una herramienta de la web 2.0 que permiten la comunicación más

sencilla, en dos vías y principalmente porque pueden vincularse con la mayoría de redes sociales, logrando así llegar a más público, lograr mayor número de contactos o seguidores, posicionar a las empresas o profesionales de recursos humanos como expertos en atracción de talento, crear una marca personal de los profesionistas y generar una reputación positiva. Al respecto, Carrera menciona: “Los comentarios de un blogger reconocido, así como también los tweets enviados por una persona con importante y genuino caudal de seguidores (followers), constituyen [...] una reconocida fuente de poder al comunicar. Hoy todos somos periodistas, en alguna medida”. (Carrera, 2013, p. 91).

Básicamente, un blog funciona para expresar opiniones y brindar información a los cibernautas, donde el creador del blog (al cual se le denomina blogger) será el único responsable del contenido, haciendo uso de su libertad de expresión. El término Blog deviene de los cuadernos de bitácora de las embarcaciones, que son los libros donde se llevaba reporte detallado del desarrollo del viaje. (Carrera, 2013). Para la difusión de los blogs existen múltiples plataformas (parecidas a las redes sociales), aunque las más utilizadas y difundidas son WordPress (con vinculación directa y excelente con LinkedIn)²⁵ y Blogger.

Como definición de Blog se abordarán las siguientes:

“Es un sitio web periódicamente actualizado, que compila cronológicamente textos o artículos de uno o varios autores, apareciendo primero el más reciente, donde el autor conserva siempre la libertad de dejar publicado lo que crea pertinente. Habitualmente en cada artículo, los lectores pueden escribir sus comentarios y el autor darles respuesta, de forma que es posible establecer un diálogo”. (Wikipedia, en: en Chamorro, 2008, p. 3 y en: Carrera, 2013, p. 90).

“Un blog, también conocido como weblog o bitácora, es una herramienta web que permite que cualquier persona pueda crear textos, llamados artículos, y publicarlos en internet”. (Carbajal, 2011, P. 2)

Al igual que las redes sociales, los blogs y sus plataformas son gratuitos (Chamorro, 2008), por lo que cualquier persona que lo desee puede tener uno. “La gran ventaja que ofrecen los blogs es que no hace falta disponer de ningún conocimiento técnico específico, por

25 Díaz-Llairó, 2013.

lo que cualquier persona puede generar contenidos en internet”. (Carbajal, 2011, p. 2). También es de destacar que en estos tiempos no sólo existen blogs escritos, sino que se pueden encontrar en formato de video (videoblogs y vlogs) y en audio (podcast) (Chamorro, 2008). La plataforma más utilizada para su difusión de los primeros es YouTube, quien incluso paga a aquellos bloggers que tienen cierto número de seguidores, con la intención de que continúen creando material para que la gente ingrese a su página;

Una tendencia de los blogs es que quien los escribe de tomar partido sobre el punto de que está escribiendo, ya que de esta manera logrará mayor audiencia y será más útil su aportación. En palabras de Chamorro, “Para neutralidad, ya está Wikipedia. Los blogs deben ser puntos de vista. Siempre puedes asumir que te equivocaste más adelante. Las entradas sin toma de posición son aburridas, y la gente suele comentar menos”. (Chamorro, 2008, p. 13). Adicional, una de las premisas de los blogs es ayudar a las personas y aprender de ellas, por lo que el compartir conocimiento e ideas deberá ser lo que motive a las personas a escribir.

Debido a la gran cantidad de blogs y de información que se encuentra en ellos, se hace necesario saber cómo buscar contenido o información específica. Por suerte se tiene un motor de búsqueda para los blogs: Technorati²⁶ (Chamorro, 2008 Carrera, 2013).

4.2.3 Networking

Para profundizar aún más sobre la importancia de las redes sociales en el proceso de atracción de talento, se desarrollará brevemente el concepto del “Networking”. Según Carrera (2011), la definición más simple para este término es trabajar la red social, de modo que la utilidad de éste será crear relaciones interpersonales y profesionales con las personas que tenemos contacto buscando el beneficio de ambos.

El networking es un término cada vez más escuchado y utilizado en tiempos actuales, pero... ¿qué es y para qué sirve? Básicamente el Networking es crear, mantener e incrementar una red de contactos (presenciales o virtuales) con la finalidad de entablar comunicación con ellos y crear oportunidades de negocio. Según Carrera (2011, p. 23), el networking puede tener 4 objetivos generales:

- Buscar oportunidades de negocio

26 <http://www.blogoff.es/2006/08/14/technorati-el-google-de-los-blogs/>

- Buscar relaciones de amistad e incluso amorosas
- Búsqueda de trabajo
- Acceder a nuevos conocimientos

Por lo tanto, las premisas básicas para hacer networking serán conseguir contactos de calidad (es decir, que en algún momento puedan ser útiles a los 4 objetivos arriba señalados), ser un profesional confiable, mantener contacto y comunicación con las personas, saber pedir ayuda y ofrecer apoyo, y por último, agradecer a todos aquellos que nos apoyan. Estas redes de contacto claramente se dan en todo momento, por lo que los profesionales deben de estar pendientes para lograr comunicarse con las demás personas, tener una imagen que genere confianza y compromiso desde el principio y considerar que cada contacto es potencialmente alguien que en un futuro podría servir a diferentes fines.

Por supuesto, todos los seres humanos hacemos networking, ya que todos conocemos personas a las que en algún momento podríamos ayudar o solicitar apoyo, contamos con sus datos y en ocasiones sabemos a qué se dedican y por lo tanto cuándo y cómo contactarlas. Sin embargo, al hablar profesionalmente del networking, se hace referencia a crear y mantener el contacto con las demás personas con el fin específico de que en algún futuro la comunicación entre ambos pueda ser benéfica (recordando los 4 objetivos generales mencionados por Carrera). De esta manera, la idea del networking es generar contacto con aquellos profesionistas que pudieran aportar valor en la vida de las personas. En el caso en específico de los profesionales de recursos humanos, estos contactos deberán de ser enfocados al giro en el que trabajan (todos podrían ser candidatos potenciales), otros profesionales de recursos humanos (que podrían apoyar, enseñar, o presentar más contactos de alto valor) y/o proveedores que podrían necesitarse en algún momento.

Por otra parte, y siguiendo la línea de la evolución de las comunicaciones basadas en las nuevas tecnologías, podemos considerar hoy en día dos tipos de Networking: presencial y virtual. Evidentemente la primera es la que se ha venido haciendo desde que el lenguaje existe, donde los contactos son las personas que conocemos en nuestro día a día, las contactamos y es en realidad un número reducido. La segunda, es la que se ha comenzado a dar desde hace poco más de 20 años y que cada vez crece más y más, rompiendo con las barreras del tiempo, espacio e incluso lenguaje. Como se ha explicado a lo largo del presente trabajo, en las redes

sociales virtuales es donde una persona puede contar con un número basto de contactos, sin importar si los conoce personalmente e incluso sin importar si en algún momento han tenido algún contacto. Dependiendo el tipo de red social virtual, será el tipo de contacto que se pueda tener con las personas, por lo que será muy importante haber definido los objetivos del networking para poder seleccionar la plataforma más adecuada.

Mitos:

- Es algo deshonesto; sólo sirve para usar palancas.
- Es para buscar trabajo, por lo que sólo hay que hacerlo cuando se está desempleado.
- Se realiza en algún momento en específico. Por ejemplo, en algún mes del año.
- Es sólo para las personas que venden, publicistas, relaciones públicas, etc.
- Es sólo entregar y recibir tarjetas de presentación, que se coleccionan como estampas de un álbum.

Ventajas:

- Aprender y conocer: siempre hay alguien que puede saber más que nosotros, que nos pueda ayudar o enseñar. Nunca hay que despreciar estas oportunidades.
- Hacer Networking con otras empresas ayudará al reclutador a obtener referencias laborales certeras y rápidamente, candidatos referidos, comparativos laborales y conseguir información sobre proveedores, sistemas y aprender más sobre el “know how” de atracción de talento y recursos humanos. Por supuesto, los profesionistas de otras áreas diferentes a RRHH podrán obtener provecho del networking en sus propios departamentos.

Ahora bien, es muy importante considerar que las bases de datos deben de estar actualizadas, ya que un contacto donde los datos de comunicación (teléfono, celular, e-mail, etc.) están desactualizados, es inútil e inservible (Carrera, 2011). Por lo tanto, lo recomendable es mantenerse en contacto con las personas, mandar un e-mail cada cierto tiempo, realizar una llamada o un mensaje, o bien, organizar eventos sociales con las personas. En el caso de las redes sociales virtuales, éstas ofrecen la ventaja de que las mismas personas actualizan sus datos personales si es que cambian alguno, además de que las plataformas por lo general

cuentan con medios de contacto, como mensajes personales inbox o publicaciones en el perfil de las personas.

Además, las redes sociales virtuales ofrecen también la ventaja de que es más fácil y sencillo mantener contacto con los demás, ya que siempre se podrá estar publicando información de interés a través de éstas o de blogs, se podrán publicar vacantes y rápidamente responder cualquier duda o contactar a alguien de interés.

Por último, en todo momento se debe de considerar (con base a la teoría de seis grados de separación mencionada anteriormente) que la red de contactos de una persona no se limita sólo a los contactos que posee, sino que los contactos de tu red pasan a ser contactos de segundo nivel, siendo potencialmente sus contactos. Esta red es mucho más fácil de percibir y utilizar en su forma digital.

Por lo tanto, entre más contactos de calidad tenga un profesionalista en su red, más fácil podrá obtener provecho de ella. Misma situación con las empresas que se encuentran en las redes sociales por motivos comerciales y de reclutamiento.

4.3 Marca profesional del empleador (Employer Branding²⁷)

Antes de entrar de lleno al uso de las redes sociales, será importante hacer una pausa y analizar uno de los temas más importantes y críticos para lograr el éxito del reclutamiento 2.0: la marca como empleador. Como ya se ha manifestado a lo largo de esta tesis, la reputación que la empresa y el reclutador (como profesionalista de recursos humanos) tengan en la web será primordial para lograr realizar un reclutamiento 2.0 efectivo. Incluso esta reputación repercutirá directamente en las contrataciones que se puedan realizar, ya que los candidatos generalmente investigan a las empresas antes de asistir tan siquiera a entrevista de trabajo, y por supuesto, esta investigación se vuelve más minuciosa conforme avanzan en el proceso de selección.

De forma que si la empresa cuenta con recomendaciones negativas, reputación dudosa o se encuentra en líos legales, económicos o se ha involucrado en temas controversiales,

27 El branding está considerado como el “valor de la marca”. Gálvez lo define: “El branding en todas sus variantes, incluida la digital, proviene del cómo una empresa se presenta a sí misma y a sus productos y servicios, y, lo más importante, cómo el público, y sean simplemente usuarios, clientes o consumidores, lo percibe.” (Gálvez, 2013, p. 43). Este mismo concepto es aplicado a la empresa como empleador y a los candidatos como su *target*,

seguramente tendrá problemas para contratar personal. Por el contrario, si la organización cuenta con una reputación positiva, es vista por la comunidad virtual como un buen lugar para trabajar, un empleador ejemplar y una empresa socialmente responsable, con tecnología de punta e innovadora, podrá tener muchos profesionales esperando tener la oportunidad de integrarse a sus filas.

Para comenzar, se deberá definir lo que es reputación y la importancia que tiene en la imagen pública de una persona o compañía. Tomeo y Díaz-Llairó abordan el tema de la siguiente manera:

“La reputación define a una persona y a cualquier organización. Se sustenta en hechos. Una buena reputación se basa en el cumplimiento de la palabra empeñada, en la coherencia entre lo que se dice y se hace. A las palabras se las lleva y seguirá llevando el viento. Una mala reputación genera un desvalor para la persona o compañía involucrada; esto es, la falta de confianza, el aislamiento y la pérdida. En definitiva, la reputación, en términos generales, es “lo que se dice” de una determinada persona o compañía; esto es, el juicio que los demás elaboran de un individuo u organización”. (Tomeo, 2013, p. 77).

“La identidad digital o NETREP (Net Reputation) es la reputación que una persona física o empresa tiene en la red. [...] La tendencia es mostrarse en la red tal y como se es en la vida diaria, algo que, en el lado profesional, es imprescindible, puesto que es la única forma de generar confianza y encontrar empleo, hacer negocios con un cliente potencial, ser contactado por un cazatalentos, etc.”. (Díaz-Llairó, 2013, p. 66).

La evolución de las tecnologías y el surgimiento de las redes sociales han añadido nuevos significados a la reputación de las personas y empresas, ya que como se ha visto en temas pasados, la web 2.0 permite ahora la expresión de todos los individuos, donde todos cuentan con voz y las herramientas para comunicar su pensamiento y sentir están en sus manos. En estos tiempos, es posible bajar los niveles de aceptación de un político con un sólo tweet desafortunado, artistas pueden ver menguadas sus carreras por imágenes que circulen en Facebook o líderes de opinión pueden perder su público por blogs malogrados. Por el contrario, elecciones se han ganado por medio de las redes sociales, por ejemplo Barak Obama

y Nicolas Sarkozy (Faerman, 2011), se descubren artistas talentosos o bloggers se ganan la vida y la fama a través de videos en YoyTube y viralizados por Facebook y Twitter.

Por lo tanto, como se expuso en el capítulo 4.2, en estos tiempos las empresas deben de cuidar de sobremanera su reputación en línea, así como las publicaciones que realicen en su portal corporativo y en las redes sociales, ya que cualquier opinión o información publicada en la red, puede ser en extremo dañina para la reputación de la organización. Más aun considerando que todo lo que se publica en internet queda guardado para la posteridad, ya que aunque la empresa borre la publicación o la información, siempre habrá forma de demostrar que ésta salió a la luz, incluso hay periodistas y profesionales que copian las screenshots con las que posteriormente demostrarán que la publicación se realizó.

Además de cuidar las publicaciones, las empresas y psicólogos que se dedican a la atracción de talento deberán buscarse en Google (lo que en estos tiempos se define como Googlearse). Carrera opina: “A primera vista podría parecer un acto narcisista, pero no lo es, nuestro nombre es nuestra marca personal, por lo que es muy importante saber a qué estamos asociados, qué comentarios existen, qué noticias, etcétera”. (Carrera, 2011, pp. 74). Como se mencionó líneas arriba y en el apartado 4.2, lo que se dice de la empresa y de las personas en la web, es su reputación en línea, y será es de vital importancia que se tomen las medidas necesarias para que ésta sea siempre positiva, de lo contrario, será difícil que una estrategia de reclutamiento o mercadotecnia 2.0 tenga éxito, e incluso podría ser más bien perjudicial. Al igual que se mencionó en el apartado 3.3.3; además de googlearse, el reclutador podrá ingresar a “Yasni” para saber lo que aparece de su persona en la red. Esta plataforma es un motor de búsqueda para ubicar lo que está en la red de un sujeto en específico, por lo que es excelente para conocer la reputación de éste.

Por estos dos motivos (cuidar lo que se publica y lo que se dice de una persona o empresa) es que las organizaciones hoy en día contratan profesionales expertos en web 2.0. En opinión de Carrera:

“No es casualidad que cualquier compañía o personaje público (tales como políticos o famosos) conserven en sus líneas abogados especialistas en tecnologías de la información y expertos en comunicación que puedan manejar situaciones de crisis, cuando una opinión viralizada o una foto poco feliz

impactan en sus vidas. Nadie puede quedarse afuera de este juego, aunque se pretenda considerarlo una moda pasajera”. (Carrera, 2013, p. 78).

Por lo tanto, hay que considerar que las organizaciones no sólo contratarán abogados y personas de comunicación, sino también diseñadores, mercadólogos, psicólogos y nuevas profesiones que ahora comienzan a ver la luz gracias a estos cambios tecnológicos y sociales que se han dado en los últimos años y que forman parte de las megatendencias. Estos profesionales deberán de realizar acciones inmediatas para evitar difamación, daños y prejuicios en la web 2.0, así como responder inmediatamente a cualquier problema causado por ésta. Una de las nuevas posiciones más utilizadas por las empresas para realizar las estrategias web 2.0 es el Community Manager, quien es el profesional que además de manejar las redes sociales, realiza la interacción con los usuarios de la marca a través de las mismas redes sociales: clientes, proveedores y/o candidatos. Sus principales funciones, por lo tanto, son las de monitorizar las redes sociales, redistribuir la información entre los departamentos involucrados en la interacción con las personas y ser un comunicador experto en tecnología, de modo que pueda sacarle provecho a todas las herramientas digitales. (Gálvez, 2015).

Como es de imaginarse, el community manager será el responsable de la comunicación externa de la organización, por lo que debe de ser extremadamente cuidadoso con la información que comparte, los medios utilizados y conscientes de que cualquier error podría repercutir en la reputación de la empresa. Gálvez menciona al respecto:

“Un requisito indispensable es que el community manager tenga cultura general, capacidad de redacción, una correcta ortografía y facilidad de expresión escrita. Los errores provocados por una falta de estas habilidades tienen una rápida difusión y fuerte grado de viralidad. Revisar cada palabra publicada en los medios evitará crisis de reputación. Una falta de ortografía del community manager es una falta de ortografía de la marca”. (Gálvez, 2015, p. 29).

Asimismo, como se mencionó en las secciones pasadas, todas las publicaciones que se realicen en redes sociales y blogs, deberán de estar alineadas con las estrategias y objetivos institucionales, por lo que en todo momento las áreas de mercadotecnia y comunicación

externa deberán estar involucradas en las estrategias de reclutamiento 2.0. En palabras de Díaz-Llairó:

“Las áreas de marketing y comunicación en las empresas deben de estar alineadas con el área de recursos humanos como punto clave para construir una sólida estrategia de creación de marca del empleador que sea creíble con la marca externa que se transmite a los clientes. Todo ello en su conjunto ayudará en gran medida a crear compromiso y confianza en los valores de las organizaciones. El secreto es construir de forma congruente estos valores y transmitirlos a todos los estamentos de la organización”. (Díaz-Llairó, 2013, p. 154).

De esta manera, el employer branding estará relacionado directamente con la marca personal (personal branding) de la empresa, donde la única diferencia es que el primero estará enfocado exclusivamente a generar una reputación para los candidatos y estrategias para atraerlos, mientras que la segunda podría enfocarse más a los clientes y oportunidades de negocio; sin embargo, ambas serán responsables de la reputación y cumplimiento de objetivos de la empresa. Analizando este tema más a fondo, es fácil observar que incluso las estrategias de marca personal enfocadas al negocio podrán aplicarse al employer branding, ya que cuando se posiciona una marca ante los consumidores, cuando estos conocen una vacante en la empresa, rápidamente la ubicarán y querrán pertenecer a ella. En otras palabras, si se logra influenciar a los consumidores, estos podrían convertirse en candidatos y posibles colaboradores, a lo que sería más fácil inculcar un sentido de pertenencia y lealtad.

Por otro lado, es necesario considerar que la marca personal virtual es inherente a todas las personas, no sólo a empresas y profesionistas de RRHH. En las líneas anteriores se habló del employer branding (como marca empleadora), sin embargo, en los siguientes párrafos se hablará de “marca personal” ya que los conceptos y consejos aplicarán para cualquier persona.

Como se ha visto a lo largo de este apartado, la marca personal (reputación) es de gran importancia para lograr los objetivos institucionales, profesionales o personales, por lo que cualquier persona o empresa que desee sobresalir en el negocio, deberá de tomar acciones inmediatas y generar estrategias que lo ayuden a potencializar su marca personal.

Según Dan Schawbel (2009, citado por Díaz-Llairó, 2013), comenta que las tres principales características de una marca 2.0 son: transparencia, autenticidad y credibilidad. Junto con éste autor, Meg Giuseppi (S/F, citado por Díaz-Llairó, 2013) ofrecen las siguientes recomendaciones para crear una marca personal:

- Convertirse en un profesional reconocido, de vanguardia e indispensable en su ramo.
- Posicionarse como experto.
- Tener autoconfianza.
- Centrarse en el valor social, no en el económico.
- Hacer Networking.
- Utilizar diferentes foros para establecer la marca personal.
- Hacer de la marca personal algo visible, que todo aquel que se acerque la conozca.
- Crear contenidos.
- Tener actitud siempre orientada al aprendizaje.
- Autogooglearse y así conocerse a sí mismo en la red virtual.
- Colocar alertas en Google que den información de uno mismo.
- Unirse a las principales redes sociales.
- Comprar el dominio con el nombre personal.
- Apoyar con marca propia el e-mail.
- Escribir un Blog.
- Tener una página web propia.
- Escribir reseñas de libros.
- Involucrarse en asociaciones profesionales del tramo.
- Compartir experiencias y conocimientos en diferentes foros.

Las cuatro redes sociales más aptas para crear una marca personal hoy en día son: Facebook, LinkedIn, YouTube y Twitter. Esto es debido al tipo de redes que son, el nivel de

popularidad y usuarios que poseen y las herramientas y conectividad entre plataformas. Si además se fortalece la marca personal con un blog, página web y/o colaboraciones profesionales en revistas, publicaciones, asociaciones, etc., la creación de la marca personal será mucho más sencilla y eficaz. A este respecto, Díaz-Llairó opina:

“Es muy diferente una red social y una red profesional y, sin embargo, un buen uso de ambas puede ser muy útil profesionalmente. No hay que desestimar la potencia de las redes sociales de carácter personal en la interacción profesional ya que, al estar basadas en mantener el contacto con el entorno más próximo, pueden actuar como vehículo de oportunidades laborales y existe un porcentaje muy alto de ofertas en el mercado laboral a las que se accede a través de nuestros propios contactos personales”. (Díaz-Llairó, 2013, p. 128).

Por lo tanto, con base a todo lo mencionado, todas las personas y empresas que ingresen al mundo cibernético de la web 2.0 deberán de ser muy precavidas e ingeniosas para lograr estrategias efectivas al momento de crear su marca personal, employer branding y reclutamiento 2.0. Deberán de cuidar la veracidad, interés y efecto del contenido que decidan compartir, estar al pendiente y tomar las medidas necesarias e inmediatas para tener una reputación positiva y deberán actualizarse y actualizar su contenido constantemente, ya que en esta sociedad moderna que evoluciona a cada minuto, la única constante es el cambio.

4.4 Facebook

Como ya se ha mencionado, en los tiempos modernos los cambios son cada vez más acelerados, las tecnologías se actualizan constantemente y la información y medios de comunicación evolucionan a cada momento. Por lo tanto, que Facebook sea una red social con más de una década de existencia y siendo una de las plataformas más utilizadas a nivel mundial la hacen claramente una de las mejores opciones para que las empresas realicen sus estrategias web 2.0 en ella.

Poco después de cumplir una década de existencia, los números de Facebook son impresionantes. Según la página de noticias de Facebook, la información más actual que se tiene es de diciembre de 2015, donde la red social más grande del mundo contaba con 1,590 millones de usuarios activos mensualmente a nivel global, de los cuales aproximadamente 1,440 millones (90.5%) acceden desde dispositivos móviles mensualmente. Asimismo, el

83.6% de los usuarios de Facebook para finales de 2015 se encontraban fuera de Estados Unidos, lo que demuestra ser una red global sin fronteras, como bien menciona García, “Facebook es líder en todos los demás países relevantes del mundo y en prácticamente todos los restantes: Facebook es hoy en día la red social por excelencia”. (García, 2012, p. 34).

Además, la interacción y comunicación entre los cibernautas en esta red es realmente sorprendente: se han compartido cerca de 500,000 millones de fotografías; se han enviado más de 8 billones de mensajes privados (inbox) y, por lo menos hasta finales de 2013, se tenían más de 25 millones de páginas de PyMES registradas (Gálvez, 2015). Al respecto, Faerman opina “Facebook propicia justamente el intercambio de experiencias y datos de los usuarios (al igual que muchas otras redes sociales, aunque es, por mucho, la más exitosa), podríamos decir que se ha convertido en el abanderado de la web 2.0”. (Faerman, 2011, p. 45).

Por su parte, la misión de Facebook deja claro la intención de compartir contenidos, información, gustos y emociones:

“Desde su fundación en 2004, la misión de Facebook es ofrecer a los usuarios la posibilidad de compartir contenido y hacer que el mundo sea un lugar más abierto y conectado. Los usuarios utilizan Facebook para mantenerse conectados con sus familiares y amigos, para descubrir lo que está pasando en el mundo y para compartir y expresar todo lo que les interesa”²⁸.

Con base a los número de Facebook, las organizaciones han comenzado a comprender que esta plataforma permite que casi 1,600 millones de personas puedan ver y conocer su marca, y además participar en su difusión, interactuar con la empresa y permitirle hacer estudios de mercado a costos muy bajos.

A pesar de estas ventajas, existen aún empresas con recelo que se preguntan si Facebook les será de utilidad para el reclutamiento de su personal. Para demostrar que en realidad es aplicable al campo de la atracción de talento y puede dar excelente resultados, se debe de imaginar las juntas de intercambio, el reclutamiento de campo, las ferias de empleo, publicaciones en portales de empleo y las demás estrategias de reclutamiento que utilizan en las organizaciones... Facebook es todo eso y más, a precios extremadamente bajos y con

múltiples opciones que permitirán a la empresa posicionarse con un employer branding altamente eficaz. Gálvez encuentra diferentes aspectos que enriquecerán a la empresa que utilice esta red social:

- Generar branding
- Crear un compromiso con el consumidor / candidato
- Dirigir tráfico a la web
- Gestionar reputación
- Gestionar la atención al cliente / candidato
- Facilitar la viralidad de los mensajes
- Humanizar la marca.
- Ofrecer publicidad eficaz.
- Monitorización y análisis de los resultados. (Gálvez, 2015, p. 31).

De esta forma, se debe de comprender que FB no es un canal directo de venta o de reclutamiento, sino que debido a la posibilidad de comunicación bidireccional e inmediata, permitirá generar nuevas formas de reclutamiento. Para este fin, la organización deberá de centrarse en la interacción con las personas que acudan a su red social.

Por su parte, Díaz-Llauró (2013) destaca 8 razones por las cuales las empresas deben de utilizar Facebook para reclutar talento:

- Oportunidad de llegar a casi 1,600,000 usuarios.
- Conocer información personal del candidato (la mayoría de la veces, información que no mostraría de forma normal a la empresa).
- Mejorar el employer branding de la organización, con la finalidad de atraer y retener a más candidatos.
- Crear canales de comunicación e interacción con los candidatos.
- Crear lugares virtuales de reunión con candidatos o incluso colaboradores.
- Comunicar información corporativa a candidatos y colaboradores.

- Generar una red de “fans” que se convierten automáticamente en candidatos potenciales.
- Realizar eventos virtuales.

De esta manera, retomando la definición de branding como marca personal, se deberá de considerar a Facebook como una excelente herramienta para lograr posicionar la marca mediante el “eBranding”, donde la única diferencia es que éste se realiza de forma digital. Gálvez desarrolla el tema de eBranding de la siguiente manera:

“El verdadero esfuerzo del eBranding radica en el proceso de transformación del sitio web y, en este caso, la presencia en Facebook es una experiencia única para el usuario, por su diseño, la utilidad, la pertenencia a una comunidad; pero sobre todo, por el valor añadido que aportan la creatividad, la riqueza del contenido, la interacción y la autoexpresión”. (Gálvez, 2013, p. 45).

Para lograr consolidar el eBranding de empleador en esta red social, las organizaciones deben de tener siempre presente que los consumidores o candidatos compran una marca porque ésta es cercana a sus valores y se identifican plenamente con ella. De esta forma, antes de poner en marcha la estrategia de reclutamiento 2.0 en Facebook, la organización debe de tener en claro sus valores, misión, visión y lo que busca en sus nuevos colaboradores. Este plan servirá para saber qué tipo de gente buscará, a qué grupos pertenecer y qué contenido publicará. Asimismo, estas acciones serán de gran utilidad para las demás redes sociales.

Gálvez (2015) menciona 10 errores que las organizaciones deben de evitar al crear su eBranding, que podrán ser tomadas en cuenta no sólo para Facebook, sino para todas redes sociales que se incluyan en la estrategia.

- **Conciencia 1.0:** El muro de Facebook es para crear conversaciones e interactuar con las personas, no para informar.
- **No implicar al usuario:** Tener interacción con los usuarios para dar sentido al valor de la marca.
- **No establecer puntos de control:** Establecer objetivos y mediciones claros con un límite de tiempo razonable.

- **Independencia de los valores estratégicos:** El eBranding debe partir de los valores, misión y visión de la empresa.
- **Planificar resultados a corto plazo:** La red de Facebook, seguidores, comunidades, grupos, etc., no se generarán en un día. Deberá de existir inversión de tiempo y esfuerzo para generarlas.
- **Ausencia de compromiso:** Debe de existir compromiso entre los valores de la empresa y lo que comunican en las redes sociales.
- **Opacidad:** La organización debe de ser transparente y autentica en Facebook. Las empresas que son poco veraces dañan su imagen y caen en el olvido.
- **Aprender de los errores:** Aceptar y aprender de los errores. Éstos fortalecen la marca.
- **Diferenciar Online y Offline:** Integrar ambos contextos para fortalecer la marca.
- **Menospreciar el contenido:** La publicación de contenidos debe de ser constante y acorde a los valores institucionales. Debe de exaltar las ventajas de la marca frente a la competencia. (Gálvez, 2015, pp. 46 y 47).

Todos estos puntos deberán de estar aplicados en la correcta actualización de las redes sociales. Muy acorde con el último punto referente a contenidos, la organización deberá de actualizar constantemente sus redes sociales con la finalidad de crear y mantener la marca, generar excelente comunicación con los usuarios, crecer el número de seguidores y/o contactos y crear Employer branding. Facebook incluso es una herramienta de bajo costo, por lo que utilizada de forma correcta podrá ser altamente rentable para las empresas. Al respecto, Gálvez menciona:

“Es más efectivo publicar diariamente para mantener el flujo de comunicación, aunque sea con contenido y recursos que no hayan contado con demasiado presupuesto, que destinar grandes recursos por periodos separados en el tiempo que añadan usuarios en un primer momento, pero que cuando acabe esa campaña se pierdan, porque no se haya fomentado una verdadera comunidad alrededor de la marca”. (Gálvez, 2015, p. 49).

Por lo tanto, para que una estrategia de reclutamiento 2.0 tenga éxito, se deberá de crear desde el principio la marca empleadora de la organización, cuidar el contacto y

comunicación con los usuarios y generar diferentes contenidos que atraigan a los clientes y buscadores de empleo (recordando que el reclutamiento 2.0 y la mercadotecnia 2.0 están ligadas intrínsecamente). Adicional, toda estrategia generada en Facebook debe de estar consciente de la magnitud y alcance de esta red social, ya que tanto para candidatos como para clientes, es una fuente de información importante, donde dependerá de lo que vean en está su decisión de comprar / emplearse en la empresa; “por lo que la marca no sólo debe tratar de estar presente, sino también cuidar las opiniones de los clientes, porque un cliente no satisfecho y activo en redes sociales puede suponer pérdidas”. (Gálvez, 2015, p. 54).

Al generar la estrategia de reclutamiento en Facebook, una de las primeras preguntas será qué herramienta utilizar: ¿perfil, grupo o fanpage? La respuesta estará dada de acuerdo al perfil del público al que se quiera llegar, la interacción que se busque con éste y la forma en cómo se publicarán las vacantes. Al respecto Gálvez menciona: “el punto de inflexión para Facebook es diferenciar al público, distinguirlos como seguidores o como amigos”. (Gálvez, 2015, p. 59).

En este sentido, se deberá de considerar la interacción que se quiera con el público de la misma manera en que se llevaría a cabo sin la web. A continuación se describe brevemente las diferencias de acuerdo a lo expuesto por Gálvez (2015):

- **Perfil:** Por lo general los perfiles son para las personas, los usuarios que ingresan a la red. En su perfil podrá configurar la personalidad Online y registrar sus actividades cotidianas que realiza dentro y fuera de la red, encontrando afinidades con otros usuarios. La interacción que los usuarios logran en Facebook es muy similar a la red social en la realidad física (offline), donde las personas tienen amigos, contactos o conocidos con los que comparten información. Cada usuario podrá configurar el nivel de privacidad que desea para su perfil. Esta opción es la más idónea para generar el personal branding de un reclutador (no como empresa, sino como profesional de atracción de talento).
- **Grupos:** Es un punto de encuentro virtual para un conjunto de usuarios que tienen uno o varios intereses en común. En éste pueden conocerse, establecer comunicación y compartir opiniones, gustos e información respecto al interés en común. En esta forma de interacción, no es necesario que los usuarios sean amigos entre sí (como ocurre con

los perfiles). El paradigma de los grupos de Facebook es fomentar la discusión en torno a un tema en particular y compartir información al respecto, por lo que son una excelente herramienta para compartir, conversar y estar en contacto.

- **Página o Fanpage:** Por lo general este medio es utilizado para la promoción de productos y empresas, o bien, para usuarios que tienen realmente una marca personal y cuentan con un gran número de seguidores (por ejemplo artistas, líderes de opinión, políticos, etc.). De esta forma, la fanpage se convierte en el perfil de la organización, donde podrá compartir información y por lo tanto será una de sus herramientas publicitarias. Esta información estará abierta a usuarios y no usuarios de Facebook y permitirá el contacto de dos vías entre usuarios y empresa.

En las tres modalidades, Facebook utiliza la “biografía” para mostrar el perfil, grupo o fanpage, que es una “radiografía” de lo que en la red social se muestra. Ésta biografía es dinámica, mostrando lo que los usuarios han realizado en su trayectoria en Facebook y dando cuenta de lo que se es en la vida real. En palabras de López,

“la biografía vuelve a remitir a una referencia más ambiciosa, más abarcadora, que permite ver la historia de vida de la persona reflejada en la red. Con esta clasificación, Facebook busca, nuevamente, anclar la experiencia en la red en un universo semántico anterior, previo a internet, que recupera categorías de la vida cotidiana y no requiere de nuevos aprendizajes”. (López, 2012, p. 85).

Por lo tanto, el modo de utilizar Facebook para la estrategia de reclutamiento 2.0 dependerá del público al que se quiera llegar, la información y contenidos que se quieran publicar y los medios principalmente (dinero y tiempo) de los que se disponga. Es importante considerar que los buscadores de trabajo en Facebook se acercan a los grupos de empleo en busca de anuncios y oportunidades, por lo que empresas y reclutadores deberán de estar siempre en búsqueda de grupos para integrarse y en ellos realizar sus publicaciones.

Un punto fundamental para comprender la metodología de Facebook, es que no se agregan simplemente “contactos”, direcciones de e-mail, bloggers o seguidores, sino que la relación es de forma más personal y comunicativa: se agregan “amigos”. López describe esta funcionalidad como una metáfora mucho más profunda:

“la metáfora del amigo no es sólo un cambio de nombres, sino que este cambio es acompañado por la arquitectura de la plataforma, ya que la relación de “amistad” en Facebook es recíproca, el lazo es de ida y vuelta, y esa información, “compartida” entre ambos”. (López, 2012, p. 86).

De esta manera, se logra una interacción mucho más cercana a la que se vive en la vida real, donde las personas comparten información y vivencias con quienes las rodean, comparten afinidades, gustos, estilos e intereses; creando lazos de complicidad que se animan mutuamente a seguir utilizando la red. Uno de los principales motores para que esto suceda es la funcionalidad de “me gusta”, donde una persona le indica a la otra (y al resto de la red) que está de acuerdo con lo que el interlocutor publicó. Incluso ahora, además del botón de “me gusta”, existen diferentes botones para reaccionar de diferente manera, aumentando el poder de la interacción y haciendo a Facebook más parecido a la realidad.

Existen diferentes herramientas, plataformas y aplicaciones para gestionar y publicar en Facebook, incluso varias de ellas servirán también para otras redes sociales y además se podrán enlazar entre ellas para lograr una mejor gestión y economizar tiempos (como se verá más adelante). Estas herramientas se mencionan en el apartado 4.9 del presente trabajo.

Ahora bien, ¿Cuáles son las mejores prácticas para lograr un reclutamiento efectivo en Facebook? Para comenzar, es necesario recalcar que el reclutamiento en esta red social por lo general será masivo, es decir, servirá cuando se tengan muchas vacantes de un mismo puesto. Esto es debido al poder de convocatoria que tiene Facebook. Ciertamente se podrán encontrar todo tipo de perfiles, sin embargo, será mucho más efectivo en lo general que en lo particular, principalmente por el tipo de estrategias de difusión que se utilizan.

Estrategias para reclutamiento 2.0 en Facebook

- **Utilizar imágenes y videos:** Como se describió en los capítulos anteriores, en estos tiempos la información que se quiere transmitir (como convocatorias, comunicados y vacantes) logran mayor impacto si son más visuales y con poco texto. Como se verá en los anexos, la idea es utilizar imágenes y videos que logren captar la atención de los candidatos y reflejen fácilmente el perfil buscado, o bien, las actividades a desempeñar. En éstos deberá de venir el puesto, principales funciones y requisitos para aplicar, lo que la empresa ofrece y los medios de contacto. La utilización de imágenes

y videos es una práctica ampliamente utilizada en todas las redes sociales, por lo que no es una práctica exclusiva de Facebook.

- **Colocar Links en las publicaciones:** Además de utilizar imágenes para la difusión de la vacante, siempre será necesario colocar links de la organización (portal corporativo, Facebook oficial, fanpage, demás redes sociales) con la finalidad de generar mayor confianza en los buscadores de empleo, y recordando que existen muchos anuncios de empleos falsos y engañosos, el psicólogo organizacional deberá evitar y prevenir que su vacante sea confundida con alguno de estos empleos espurios.
- **Publicar la imagen de la vacante en grupos:** Como ya se ha visto, los grupos en Facebook son comunidades de diversas personas que comparten intereses en común, por lo que la publicación en un sólo grupo impactará a todas las personas pertenecientes a éste. Existen infinidad de grupos de reclutamiento en Facebook, por lo que el reclutador deberá de buscar todos aquellos que podrían servirle (incluso puede administrar uno). Pero además, la imaginación e inventiva que el psicólogo utilice para la difusión de su vacante serán la clave del éxito para su estrategia de reclutamiento, ya que al ser vacantes lo que ofrece, podrá publicarlas en un gran número de grupos aunque no sean de reclutamiento, (por ejemplo, podrá publicarla en grupos de ventas, chistes, noticias, intereses generales, escuelas, etc.). Lo más importante será buscar la mayor difusión para el puesto.
- **Publicación en perfil de reclutador y fanpage de la empresa:** a pesar de que es probable que la publicación en estos dos muros logre una menor difusión que en los grupos (dependerán del número de amigos y seguidores respectivamente), siempre será una excelente opción colocar en éstos las vacantes. Esta estrategia deberá de pensarse enfocada no sólo en la vacante publicada, sino en la creación y mantenimiento del employer branding de la empresa.
- **Publicación en grupos, fanpage y comunidades especializadas:** Para aquellas posiciones profesionales, especializadas o con perfiles específicos, el reclutador deberá buscar grupos, páginas, escuelas y comunidades afines al perfil que busca, donde podrá publicar la vacante de la misma manera que en los demás grupos.

- **Búsquedas:** Es recomendable hacer búsqueda de perfiles en los grupos especializados, escuelas y fanpages que coincidan con los gustos o conocimientos del perfil solicitado. Aunque no es una red profesional y las personas darán poca información sobre su perfil laboral, se podrían encontrar algunos candidatos por sus gustos o escolaridad. Por ejemplo, si se busca un mecánico con conocimientos en motocicletas, lo mejor sería buscar grupos y fanpages de motocicletas. Lo más recomendable es siempre estar buscando y uniéndose a diferentes grupos, tanto de empleos como de temas de interés. Por supuesto, Facebook servirá de forma excelente para buscar a los candidatos que ya se tienen en proceso y conocerlos mejor, sus preferencias y en un contexto diferente al laboral.
- **Automatizar procesos y utilizar herramientas web 2.0:** hoy en día existen diferentes herramientas y aplicaciones que ayudarán al psicólogo organizacional o community manager a realizar de forma más rápida, fácil y eficaz en varios grupos, páginas y redes sociales. También podrá ligar algunas redes sociales entre sí mismas para que con sólo publicar en una de ellas, de replique en las demás.
- **Solicitar “compartir” y “me gusta” en todas las publicaciones:** Siempre que se realice la publicación, es altamente recomendable que en el texto se coloquen palabras como “compartan”, de manera que haya personas que vean la vacante, y aunque no les interese (no es candidato) la replique en su muro, con lo que se logrará mayor difusión. Además, es favorable que las personas opriman “me gusta” en la publicación, ya que al hacer esto, Facebook puede mostrar en las noticias de los contactos de la persona que dio el click, es decir, muestra a sus contactos que “esta persona ha dado me gusta a esta publicación”. Así se aumenta la posibilidad de que más gente vea la vacante y continúe la difusión.
- **Utilizar Whatsapp en las publicaciones:** En todas las imágenes para promocionar la vacante deberá de colocarse el número de teléfono celular acompañado del icono de Whatsapp, de modo que los candidatos estén enterados que el contacto también puede ser por esa plataforma (hoy en día es más fácil que los candidatos contacten al reclutador por medio de Whatsapp que vía telefónica). También es altamente recomendable colocar alguna “clave” para que el reclutador conozca la vacante de

interés de un candidato. Por ejemplo, si está buscando asesores de ventas, podrá colocar la leyenda: “interesados, enviar por Whatsapp la palabra asesor para recibir mayores informes”. De esta manera se evita que los candidatos contacten al reclutador y sólo manden un mensaje que diga “info por fa” o “quisiera informes de la vacante”; siendo que el reclutador por lo general cuenta con varias vacante, lo que provoca confusiones y pérdida de tiempo, mientras que colocando la clave será mucho más veloz y fácil dar informes.

- **Siempre contestar a los candidatos que contactan:** Al ser una estrategia de reclutamiento masivo, es altamente probable que varios candidatos busquen por Facebook al reclutador, por lo que éste deberá de atenderlos a todos de una forma personal y profesional.
- **Patrocinar publicaciones:** Una publicación patrocinada es un comentario que podrá, reproducirse en el inicio de otros usuarios que no son amigos de la empresa o de la cuenta que realizó la publicación. La red social definirá a qué usuarios mostrársela, si lo considera interesante para alguno de estos de acuerdo a sus preferencias. Es una excelente opción para lograr más difusión de las vacantes o generación de employer branding.
- **Direccionar Facebook a Twitter:** Todo lo publicado en Facebook se reproducirá en Twitter. También funciona de forma inversa, si se direcciona Twitter con Facebook, todo lo publicado en la primera será replicado en la segunda.
- **Vincular a Facebook con Instagram:** Se pueden vincular las cuentas y al hacer una publicación de una imagen de la vacante en Instagram, automáticamente se reproducirá en Facebook.

De acuerdo con estas breves recomendaciones, es que se podrá realizar una estrategia de reclutamiento 2.0 en Facebook. En ningún momento se debe de perder de vista que entre más fuentes de reclutamiento se utilicen, mayor será la probabilidad de contar con más candidatos para tomar la mejor decisión (redes sociales, portales de empleo y demás fuentes).

4.5 Twitter

Twitter es una de las principales redes sociales a nivel mundial, con una tipografía especial y que la hace diferente de las demás. Básicamente “es una red de microblogging para emitir y recibir mensajes (tuits) de 140 caracteres”, (Paniagua, 2015, p. 15), y la idea es compartir en ella “lo que está pasando”. Por lo mismo, es considerada como “la red de redes” y es la que más viralidad consigue. (Vela, 2016). En excelentes palabras, Abad & Tascon describen lo que es Twitter: “información compartida y feedback continuo sobre lo que se dice. La gente comenta lo que acabamos de publicar y nosotros retuiteamos lo que otros hacen, o mandamos mensaje a gente que [...] es lejana y que Twitter nos acerca sorprendentemente”. (Abad & Tascon, 2011, pp. 12 y 13). En una descripción más profunda, Carbajal escribe:

“Twitter es un servicio que permite compartir pensamientos, información, enlaces, etc., con cualquier usuario web, así como comunicarse directamente, de forma privada o pública, con otros usuarios de Twitter. Esto quiere decir que Twitter es una red social y un blog a la vez. Por un lado, permite crear comunidades de usuarios interconectados, permite que un grupo de personas compartan unos intereses comunes; esto es, una red social. Pero, por otro, permite que el contenido creado por los usuarios de twitter pueda ser visto, de una forma abierta, por cualquier usuario web; lo que significa que se parece mucho a un blog”. (Carballar, 2011, p. 4).

Al igual que Facebook, las empresas se preguntarán: ¿por qué estar en Twitter? ¿Para qué necesito utilizar Twitter? Como toda estrategia, se deberá de analizar su potencial, la inversión que deberá hacerse y la funcionalidad de la misma. En la figura 5 se describe de forma gráfica para qué pueden utilizar Twitter las empresas.

Figura 5



Figura 5. Representa las principales razones por las que un profesional o una empresa deben considerar Twitter como opción de web 2.0. Fuente: Vela (2016)

En estos tiempos, las organizaciones se integran a Twitter para tener interacción con sus clientes, para escucharlos e incluso para contestar quejas y demandas. Twitter ofrece un excelente canal para la mercadotecnia y la generación de marca personal (Abad & Tascon, 2011), y por lo tanto, también de marca de empleador.

Las cifras de Twitter, al igual que las de Facebook, son impresionantes. Según informa Vela (2016), esta plataforma tiene:

- Más de 325 millones de usuarios activos cada mes.
- 1,000 millones de visitas únicas mensuales a sitios web con tweets insertados,
- 80% de usuarios activos en entornos móviles.
- 4,300 empleados en todo el Mundo.
- Más de 35 oficinas en todo el mundo.
- 79% de cuentas fuera de Estados Unidos.
- Más de 35 idiomas admitidos.
- Más de 500 millones de tweets diarios
- Se estima que pueden existir más de 1,300 millones de cuentas registradas.
- Incluir imágenes en un tweet incrementa un 150% el número de retweets
- En México hay más de 30 millones de usuarios, de los que 66% usa Twitter a diario.
- La web de Twitter es la novena más visitada del mundo.

Estos datos que Vela proporciona (Vela, 2016, pp. 56, 57, 59) dan cuenta de lo importante y enorme que es Twitter, y porqué las empresas deben de considerarlo para posicionar su marca y generar employer branding. Con un buen manejo, podrá ser muy útil tanto comercialmente como para reclutamiento. En concordancia, Tomeo expresa:

“Twitter tiene un gran poder de influencia en el público en general y en la comunicación corporativa, dado que por medio de la red se puede tomar conocimiento de hechos con anterioridad a que sean dados a conocer en los medios tradicionales, como diarios y televisión”. (Tomeo, 2013, p. 54).

Retomando las palabras de Tomeo, el autor expresa que Twitter es para el público en general y para las organizaciones. En este sentido, es de recalcar que Twitter no diferencia entre empresas y personas, ya que todos disponen del mismo tipo de cuenta (Vela, 2016). Mientras que en otras redes sociales como Facebook o LinkedIn, las cuentas y formatos

pueden variar, en Twitter “todos tenemos el mismo tipo de cuenta, y todos tenemos las mismas posibilidades de trabajo en las mismas”. (Vela, 2016, p. 60).

Otra diferencia, por ejemplo con Facebook, es que en Twitter no se agregan amigos ni existe necesariamente una relación bilateral ni una comunicación cercana. En esta red social más bien se habla de seguidores, “porque la relación siempre es unilateral, vale decir, puedo seguir a alguien pero eso no implica que esa persona me siga a mí”. (López, 2012, p. 86). Esta es una de las principales diferencias con Facebook, ya que mientras en ésta última la “relación de amistad” que se genera refuerza la posibilidad de comunicación, diálogo y opciones de compartir, mientras que en Twitter el usuario podrá compartir información, pero no necesariamente recibirá la de otras personas. López continúa al respecto: “La relación de ida y vuelta refuerza la posibilidad de un diálogo asíncrono entre los participantes, entre los “amigos”, que no se da de la misma forma en Twitter, donde hay “seguidores” y “seguidos” (followers/following)”. (López, 2012, p. 86). Por su parte, y con la finalidad de dejar claro este punto, Veloso escribe:

“A diferencia de la red social Facebook, seguir a alguien en Twitter no implica reciprocidad en el usuario seguido, ya que él mismo puede tomar la determinación de no seguir a quien comenzó a seguirlo. Por ejemplo, los usuarios de Twitter famosos tienen cientos de miles o millones de seguidores y tal vez sólo pueden llegar a seguir a no más de cincuenta o doscientas personas”. (Veloso, 2012, p. 169).

Una diferencia más a recalcar, es que Twitter no resulta una red fácil de entender a primera vista (como Facebook). Al principio incluso habrá personas que creen que no sirve para nada, pero conforme conozcan la plataforma, comprenderán que Twitter es una de las mejores herramientas para una organización (Vela, 2016).

Otro factor muy importante a considerar es el profesionalismo de las cuentas y del contenido que se publique en ella, debido a que los perfiles en Twitter son públicos, independientemente de si el buscador está o no logueado en Twitter. Es decir, si ponemos en Google “Luis Eduardo Pérez”, podrá salir en los primeros resultados el perfil de Twitter de esta persona, por lo que de un vistazo los individuos podrán darse una idea de la empresa o persona que representa dicha cuenta. En palabras de Paniagua:

“cualquier usuario puede acceder a nuestra biografía y ver: tuits enviados, seguidos, seguidores, favoritos, listas, imágenes y videos subidos”. (Paniagua, 2015, p. 34). Por lo tanto, es extremadamente recomendable contar con un Twitter profesional y utilizarlo pensando en que todo lo que en éste se publique, será para todo el público y afectará directamente la reputación y el personal branding.

Twitter es una excelente herramienta de información, por lo que es claro que los empleos y vacantes también han llegado a esta plataforma. De hecho, según Vela (2016), en España Twitter es la segunda red social más utilizada para buscar empleo, sólo detrás de LinkedIn. Este mismo autor menciona que existen dos formas de buscar empleo en Twitter (y viceversa, de buscar talento): La primera es buscar anuncios de vacantes utilizando Hashtag y palabras clave, mientras que la segunda (más complicada y tardada) es generar una marca personal tan fuerte que los mismos reclutadores reparen en el profesional y lo inviten a su empresa.

Evidentemente muchas de las ofertas de empleo que se encuentren en Twitter (y demás redes sociales) están publicadas en los portales de empleo de internet, pero al encontrarlos en Twitter tendremos una segunda oportunidad de dar con ellas, conocerlas y de contactar a la empresa y/o reclutador (Vela, 2016).

Metodología de Twitter

Debido a las diferencias con Facebook, se desarrolla a continuación una breve descripción de las características más típicas de Twitter, ya que al ser una red social de “microblogging”, la forma de realizar reclutamiento 2.0 variará considerablemente.

Comenzando por la longitud permitida para los Tweets, 140 caracteres, es necesario aclarar que se decidió esta extensión por la compatibilidad con los mensajes SMS. La limitante de escribir en tan poco espacio ha provocado un lenguaje específico que va más allá de las abreviaturas. Además, gracias a esto se han creado servicios de reducción de URL (Paniagua, 2015). En concordancia, Abad & Tascon comentan sobre la nueva comunicación en Twitter:

“La mezcla entre la voz y el texto está creando un lenguaje específico en las redes sociales que es muy notable en twitter. Por un lado, necesitamos ahorrar caracteres: 140 son pocos y escribir tuiteos es una labor que requiere mucha

atención, precisión en el recuento, administración del espacio, poder enlazar con otros contenidos y transmitir sentimientos”. (Abad & Tascon, 2011, p. 35).

Además de los cambios en el lenguaje dentro de la red social, Twitter también ha provocado cambios en el lenguaje cotidiano, incluso ya aceptados por la RAE, por ejemplo las palabras “tuit”, “tuitear” y “tuitero” ya se encuentran en el diccionario.

Ahora bien, ¿cuáles son las principales diferencias de Twitter con las demás redes sociales? A continuación se describen las más significativas y lo que todo nuevo twitero debería saber.

En el caso de Twitter, siempre se puede dar **respuesta** a un tweet de otra persona, pero se deberá de considerar que toda respuesta es pública, es decir, no sólo lo verá la persona a la que se está respondiendo, sino toda la comunidad tuitera. A este respecto, Veloso describe el proceso:

“La respuesta aparece en la **cronología** propia, en la del destinatario y en la de todos los seguidores de ambos. Si se hace click en el icono que se destaca en la imagen (ubicado en el ángulo superior derecho del tweet), se accede al mensaje que dio origen a la respuesta y que exhibe la leyenda **en respuesta a**”. (Veloso, 2012, p. 183).

Al responder a un tweet, el sistema automáticamente “mencionará” al remitente, esto es, pondrá el nombre de usuario antecedido de un “@” y con esto el remitente sabrá que se le ha nombrado. Esta práctica de mencionar no sólo funciona al responder, sino en cualquier momento que se quiera nombrar a alguien para que se enteré de que se está hablando de esa persona.

Otra función es el “**retweet**”, el cual permite reenviar el Tweet de otra persona y generar más audiencia para el comentario. Esta función será de gran utilidad para reclutamiento, ya que lo más conveniente es lograr que los seguidores de la cuenta hagan retweet a las vacantes, contenido e información de la cuenta. Además de crear mayor difusión de las vacantes, ayudarán a la organización a crear employer branding en esta red social. Otra opción es el retweet con comentario, el cual funciona tanto para dar difusión al mensaje como para dar respuesta al tweet (Veloso, 2012).

Una función más es la de crear **listas** de usuarios, de forma que se puedan leer exclusivamente sus tweets. Por ejemplo, se pueden crear listas de noticias, deportes, música, artistas, política reclutamiento, reclutamiento de la competencia, etc. Esta función será muy eficaz para ahorrar tiempo y catalogar la información.

En Twitter también es posible enviar **mensajes directos (DM, Direct Messages)**. “Para poder enviar un DM es preciso seguir a ese usuario y que ese usuario nos siga, salvo que elijamos otra opción: que cualquier nos pueda enviar DM (desde Configuración > Privacidad)”. (Paniagua, 2015, p. 25). Estos mensajes privados solo podrán ser vistos por el contacto a quien se lo mandamos, es decir, es totalmente diferente a los tweets, que son públicos.

Por el tipo de red social que es Twitter, existen temas del momento o “trending topic”, que es una temática en particular que acumula muchos tweets en ese momento. Incluso existen algunas temáticas recurrentes o periódicas, que se dan cierto día de la semana. Estos trending topic generan tendencias de información y dan pauta de lo que acontece a nivel mundial. Wikipedia describe a los trending topic como “una de las palabras o frases más repetidas en un momento concreto en una red social”²⁹. Este término también aplica para los temas de gran interés, pudiendo estar siendo comentados en el momento o no.

Una de las tendencias más marcadas ha sido la utilización de **Hashtag (etiquetas)**. Esta herramienta merece una mención específica, ya que es de las más útiles y utilizadas en Twitter, e incluso se ha extrapolado a las demás redes sociales. Para definir el hashtag y su utilización, se tomarán las siguientes definiciones:

“una cadena de caracteres formada por una o varias palabras concatenadas y precedidas por una almohadilla o numeral (#). Es, por lo tanto, una etiqueta de metadatos precedida de un carácter especial con el fin de que tanto el sistema como el usuario la identifiquen de forma rápida”. (Wikipedia, 2017)³⁰.

“nos sirve para etiquetar los Tuits que tratan sobre un mismo tema o sobre un evento. Al pulsar sobre un hashtag accedemos a todos los Tuits que contienen

29 https://es.wikipedia.org/wiki/Trending_topic

30 <https://es.wikipedia.org/wiki/Hashtag>

esa etiqueta. También nos permite realizar búsquedas específicas. El uso de hashtag fue introducido por los propios usuarios de Twitter –no por los creadores de la red social– como una manera de categorizar cada mensaje”. (Paniagua, 2015, p. 26)

De esta manera, al utilizar el Hashtag se logra una difusión mejor dirigida, de modo que los usuarios pueden buscar la información de forma focalizada y generar, encontrar o seguir tendencias. Para lograr una mejor gestión de información, de tweets y de tendencias, se recomienda utilizar los Hashtag responsablemente y con una consciencia de para qué sirven, de modo que no se usen indiscriminadamente y en todas las palabras o en asuntos sin relevancia alguna. Lo más recomendable es no usar más de dos por Tweet (Carballar, 2011).

También se puede **enlazar a Twitter con Facebook**, de modo que todo lo que se tuiteé, será replicado en la biografía de Facebook o incluso en las Fanpages de las que el usuario sea administrador. Esta función se vuelve muy útil para ahorrar tiempo, sólo se debe considerar, evidentemente, que lo que se publique en twitter se publicará en Facebook.

Por último, al igual que Facebook, existen una multitud de aplicaciones que enriquecerán y simplificarán la utilización de Twitter (mencionadas en el apartado 4.9).

Estrategias para reclutamiento 2.0 en Twitter

Como todas las estrategias de reclutamiento, y principalmente aquellas que se realizan en la web 2.0; reclutar por Twitter requiere de una planeación estratégica y conocimientos específicos del uso de esta red social. Algo importante a recalcar es que si bien la cuenta de Twitter es gratis, su utilización requerirá de inversión de tiempo y dinero, los cuales dependerán de la estrategia misma y de la empresa. Ciertamente una gran inversión de dinero no significará excelentes resultados ni viceversa, sino lo que más impactará es la forma de utilizarla y los contenidos que en ella se publiquen. En palabras de Vela:

“el dinero no lo es todo en la gestión de las cuentas de Twitter, si hacemos una búsqueda en Twitter podemos encontrar cuentas gestionadas por una sola persona que consiguen mejores resultados que grandes empresas que tienen decenas de personas trabajando en su Twitter. Sin duda el presupuesto ayuda, pero no siempre es la variable más importante”. (Vela, 2016, p. 60).

De esta manera, lo más importante de la gestión de Twitter serán los contenidos, que logren conseguir muchos seguidores y retweets. Con respecto a los usos más comunes de Twitter en la atracción de talento, Díaz-Llairó describe 4: “Crear listas, enviar enlaces de una web corporativa, ampliar la red de contactos profesionales y publicar de forma gratuita ofertas de empleo”. (Díaz-Llairó, 2013, p. 105).

A continuación se describirán diferentes recomendaciones para reclutar en Twitter. Las primeras no se describirán ya que se desarrollaron en el punto 4.4 y son las mismas estrategias utilizadas en Facebook, mientras que las siguientes se desarrollarán específicamente para Twitter:

Estrategias descritas en Facebook:

- Utilizar imágenes y videos.
- Automatizar procesos y utilizar herramientas web 2.0.
- Utilizar Whatsapp en las publicaciones.
- Siempre contestar a los candidatos que contactan.
- Direccionar Facebook a Twitter.

Estrategias utilizadas para Twitter

- **La importancia del nombre:** Realmente seleccionar un nombre apropiado será fundamental para el éxito de la cuenta en Twitter. Cada cuenta en esta red tiene tres identificadores: nombre completo, e-mail y nombre de usuario. “estos no deben de ser elegidos al azar, por lo que es necesario reflexionar previamente sobre ellos, ya que una mala elección de los mismos puede complicarnos mucho el éxito de nuestra cuenta” (Vela, 2016, p. 69). Esta elección es igual de importante para las personas como para las organizaciones. El nombre de usuario será la decisión más importante, ya que con éste es como se identificará la marca, y como se describió anteriormente, el nombre y la utilización de la cuenta repercutirá directamente en la reputación de las personas y empresas.
- **Imagen de cuenta de Twitter:** Es indispensable colocar una fotografía profesional y que muestre lo que la persona o compañía son. Las cuentas sin fotografía son

difícilmente tomadas en cuenta, por lo que se recomienda colocar una desde el principio. Asimismo, hay que considerar que este espacio puede servir para promocionar la marca, por lo que estas imágenes por si solas pueden conseguir un número mayor de seguidores.

- **La importancia de la biografía:** Éste es un factor primordial en cualquier red social, y no es Twitter la excepción, ya que es uno de los primeros detalles que los posibles seguidores observan para decidir si seguir o no la cuenta y si es o no confiable, por lo que será de gran importancia la información que ahí se coloque. Ésta tiene una longitud máxima de 160 caracteres, por lo que habrá que pensar muy bien en la redacción e información que se colocará.
- **Búsquedas:** Se recomienda realizar las búsquedas a través de la opción “búsquedas avanzadas”, que se encuentra al final del menú despegable “más opciones”, en una página de resultados de búsqueda. Las búsquedas de candidatos se podrán hacer utilizando hashtag sobre temas que los candidatos que son de interés de la empresa podrían poseer. Es recomendable hacer búsquedas de Tweets, Retweets, respuestas y menciones, así como por ubicación. Un uso más fácil y práctico para las búsquedas en Twitter es buscar por nombre y e-mail a los candidatos que se tienen en proceso con la finalidad de conocerlos mejor e investigar sobre sus preferencias. No sólo se puede buscar dentro de la plataforma, sino que se podrán utilizar buscadores web (como Google y Bing) y éstos arrojaran, entre sus resultados, los usuarios de Twitter que coincidan, los Tweets o las menciones. Incluso se puede pedir a Google que busque solamente en un sitio (en este caso Twitter), para lo cual sólo se debe de “introducir la búsqueda con este formato: site:twitter.com consulta, donde consulta es el término a buscar”. (Carballar, 2011, p. 57).
- **Vincular Instagram con Twitter:** Se pueden vincular las cuentas y al hacer una publicación de una imagen de la vacante en Instagram, automáticamente se reproducirá en Twitter.
- **Utilizar Tweets promocionados:** Un tweet promocionado es igual a cualquier otro tweet, con la diferencia que el usuario pagará a Twitter para que éste se reproduzca en la cronología de otros usuarios que no lo siguen. La red social definirá a qué usuarios

mostrársela, de acuerdo a si lo considera interesante para estos conforme a sus preferencias. Es una excelente opción para lograr más difusión de las vacantes o generación de personal o employer branding.

- **Conseguir más seguidores:** Para lograr mayor difusión de las vacantes y posicionar a la empresa como una marca empleadora, es necesario tener el mayor número de seguidores posibles. Para lograrlo, lo mejor es ser parte de la comunidad activa de Twitter y evitar aplicaciones de terceros que prometen miles de seguidores, porque estas aplicaciones por lo general infringen las reglas de Twitter y la cuenta podría ser bloqueada. (Paniagua, 2015). Adicional, como se vio con anterioridad, es recomendable cuidar: un buen perfil, biografía redactada de forma llamativa y que identifique la marca, una buena fotografía, publicar contenidos interesantes (blogs, ideas, fotografías, videos, noticias), seguir a la gente que nos ha hecho RT, nombrar, listar, marcar favoritos, conversar, FollowBack (seguir a quien nos sigue), ser un especialista en un tema y tener coherencia, redacción y ortografía (Paniagua, 2015).
- **A quien seguir:** Siempre será importante saber a quién seguir en una cuenta de Twitter, ya que de ello dependerá la información que se reciba. Al generar una estrategia de reclutamiento 2.0, lo más recomendable es seguir a bolsas de empleo, headhunters y especialistas en recursos humanos y atracción de personal. También, como se mencionó líneas arriba, es recomendable seguir a quien nos sigue.
- **Escribir Tweets cortos:** Se aconseja escribir tweets de 100 o 115 caracteres para que puedan ser retuiteados por otros con sus propios comentarios sin necesidad de acortarlos (Díaz-Llairó, 2013).
- **Compartir la cuenta de Twitter:** Se debe de compartir la cuenta de Twitter en la firma corporativa, en las redes sociales y en los portales de empleo, con la finalidad de conseguir más seguidores.
- **Publicar videos corporativos:** Dar difusión a videos corporativos para fomentar y enriquecer el employer branding, así como generar el flujo de candidatos.
- **Promover eventos de reclutamiento:** Organizar y difundir eventos de reclutamiento masivos, con la misma finalidad del punto anterior.

4.6 LinkedIn

Desde su lanzamiento en 2003 ha sido la red social profesional líder a nivel mundial, con un objetivo claro y definido: ser la red profesional por excelencia. Esto la convierte en una de las mejores herramientas para aplicar el reclutamiento 2.0, debido a su gran parecido a las fuentes de reclutamiento virtuales. En LinkedIn se puede publicar vacantes, así como realizar búsquedas especializadas.

La descripción de LinkedIn, que se encuentra en su página corporativa³¹, es: “La mayor red profesional del mundo con 500 millones de usuarios en 200 países y territorios de todo el mundo”. Con respecto a su misión, en la misma página describe: “Nuestra misión es sencilla: conectar a los profesionales del mundo para ayudarles a aumentar su productividad y rendimiento. Al unirse a LinkedIn obtienes acceso a personas, empleos, noticias, actualizaciones e información que te ayudará a destacar en tu campo profesional”.

Por su objetivo, gestión e información. LinkedIn es diferente a las dos anteriormente mencionadas, perteneciendo a la rama de **redes sociales profesionales** (pertenecen a este tipo Xing y Viadeo, que no se mencionarán en el presente trabajo debido a su poca penetración en México). Con respecto a este tipo de redes, Díaz-Llairó menciona:

“Las redes sociales profesionales permiten encontrar un nuevo trabajo o negocio en la Red. También permiten interactuar e intercambiar conocimientos, oportunidades y consejos con otros profesionales en todo el mundo a través de grupos sociales dentro de las redes. En ellas se conectan los perfiles de usuarios con similares intereses laborales y formación profesional, por lo que si se mantiene un perfil activo, hay una alta probabilidad de encontrar empleo: muchas empresas buscan a sus futuros colaboradores a través de este nuevo medio de reclutamiento”. (Díaz-Llairó, 2013, p. 81).

Por lo tanto, los profesionales de recursos humanos que busquen integrar las estrategias 2.0 al reclutamiento, deberán de considerar a LinkedIn como una de sus primeras opciones. En ésta podrán crear excelente comunicación profesional con otras personas, personal branding y

31 <https://press.linkedin.com/es-es/about-linkedin>

sobre todo employer branding. Los usos más comunes de LinkedIn en la atracción de talento son:

- Buscar de forma avanzada y especializada a profesionistas.
- Publicar vacantes (gratuitas o pagadas)
- Networking
- Ampliar el número de contactos profesionales
- Crear y trabajar la marca de empleador
- Crear grupos de interés con objetivos específicos
- Participar en grupos de reclutamiento y/o giro de la empresa
- Posicionarse como experto en atracción de talento
- Dar difusión a blogs, marca y otras redes sociales
- Investigar candidatos que ya se tienen en proceso
- Realizar estudios de mercado, principalmente para conocer la competencia.

Para contestar la pregunta que cualquier empresa realiza cuando genera una estrategia de reclutamiento 2.0, ¿Para qué utilizar LinkedIn en el proceso de atracción de talento?, se mencionará lo dicho por Díaz-Llairó, donde describe las principales ventajas de utilizar redes sociales profesionales:

- Es una excelente fuente para identificar candidatos potenciales. Es un escaparate virtual de talento para seleccionar los perfiles más adecuados.
- Da la oportunidad de analizar y profundizar en el perfil del candidato para una posición en específico.
- Ofrece la oportunidad de generar una red de contactos en algún ramo especializado.
- La mayoría de los perfiles que se encuentran en esta red son profesionales, mandos medios, gerenciales e incluso ejecutivos.

Además de las ventajas definidas por Díaz-Llairó, el autor del presente trabajo ha identificado las siguientes:

- Puede investigarse sobre la marca personal del candidato en internet.
- De existir, podrán leerse los blogs, comentarios y aportaciones que el candidato ha realizado en el vasto mundo de la web 2.0
- Se puede encontrar fácilmente personas que trabajan en ciertas compañías o puestos, facilitando enormemente la búsqueda de perfiles similares.
- Si el reclutador o la empresa cuentan con un perfil profesional y claramente marcado como employer branding, muchas personas los contactarán por sí mismas y mandarían su CV, generando así una base de datos de personas que están interesadas en pertenecer a la empresa. Por lo tanto, será indispensable trabajar en la marca personal y de empleador.
- Fácilmente se puede contactar a colegas de recursos humanos que trabajan en otras empresas, siendo un medio de contacto excelente para generar networking y sus posteriores beneficios.
- Es un excelente medio para encontrar proveedores, por ejemplo, de cursos, psicometría, headhunters, outsourcing, estudios socioeconómicos, etc., todos ellos a veces necesitados por los profesionales de atracción de talento.
- Permite una interacción adecuada y profesional con los candidatos y con la comunidad en general, pensando siempre que cualquier persona podría ser un candidato potencial en futuras oportunidades.
- Permite recomendar y ser recomendado.

Con base a los puntos anteriores, queda claro que empresas, reclutadores, profesionistas de RRHH y candidatos deben de hacer uso de esta red social para todo lo involucrado con su trabajo y quehacer profesional.

Aunque LinkedIn no deja de ser una red social, presenta de entrada un par de diferencias con las demás redes: a diferencia de las demás, en ella se encuentran más personas en edad madura (superior a 30 años) que jóvenes, esto se debe a que es una red profesional donde la gente comienza a abrir sus cuentas al ver beneficios profesionales (Veloso, 2012). La segunda diferencia es que las personas que se encuentran en la red, por lo general buscan hacer negocios, networking, buscar nuevas oportunidades, conocimientos, etc., es decir, están

en ella pensando no en hacer amistades, sino contactos profesionales de calidad que en algún momento les sean útiles profesionalmente hablando.

Por lo tanto, las personas que se agreguen como contactos en la cuenta de LinkedIn, deberán de ser de calidad, es decir, que presenten la posibilidad de ser útiles en algún momento futuro. En esta red no se trata de agregar por agregar, sino buscar una red que contactos que permita hacer un genuino networking.

Por otro lado, y como se mencionó anteriormente, a pesar de que las redes sociales (junto con las demás fuentes virtuales de reclutamiento) han fomentado un incremento en la rotación y que las personas duren menos en sus empleos, es un hecho que el futuro de reclutamiento y selección se encuentra en ellas (las redes sociales), por lo que todas las empresas y candidatos deberán de comenzar a usarlas. Como menciona Vanderbilt:

“Los jóvenes de las generaciones X e Y están acostumbrados a cambiar de trabajo de forma frecuente y suelen tener muchos más contactos sociales y de negocios a través de LinkedIn. Por el contrario, aquellos que no estén representados de alguna manera en LinkedIn y que no lo usen como extensiones de ellos mismos acabarán viendo cómo su carrera se estanca de forma fulminante”. (Amy Vanderbilt, En: Díaz-Llairó, 2013, p. 126).

Por parte de los reclutadores y profesionales de recursos humanos, LinkedIn es una de las redes sociales en las que deben de estar, ya que como se ha mencionado a lo largo de la presente tesis, el reclutamiento 2.0 es el futuro de la atracción de talento. Una de las mejores herramientas de las que pueden obtener gran beneficios es el motor de búsqueda de la plataforma, ya que al ser una red profesional, es ideal para realizar búsquedas de candidatos acorde a un perfil predefinido. Una de las fortalezas de este tipo de búsquedas es que debido a que las personas inscritas a LinkedIn, muy a menudo colocan su experiencia e historial laboral completos, y por lo tanto el reclutador podrá buscar por puesto, funciones, empresas y localidades, analizar el perfil de los posibles candidatos y determinar si es viable o no para participar en el proceso de selección. Con respecto a buscar y encontrar candidatos, el ingenio del reclutador es su mejor herramienta.

Otra de las especificidades de esta gran red profesional es la gestión de los contactos, como lo describe Díaz-Llairó, se cuenta con tres tipos de contactos:

- **Grado 1:** Contactos directos de nuestra red.
- **Grado 2:** Contactos a un grado de separación (es decir, es contacto de uno de nuestros contactos).
- **Grado 3:** Contacto a dos grados de separación o más. (Díaz-Llairó, 2013, p. 89).

En la figura 6, se observan los tres tipos de grados de contacto justo como LinkedIn los presenta en una búsqueda. En la imagen se puede observar el botón de la derecha, que servirá para contactar a la persona.



Figura 6

Figura 6. Presenta los diferentes grados de contacto en LinkedIn. Fuente: Elaboración propia.

A los contactos de primer grado se les podrá contactar directamente por Inbox y ver sus datos de contacto (e-mail y teléfono, si es que decidieron capturarlos) en su perfil. “Al resto de conexiones indirectas las podremos añadir a nuestra red de contactos o bien solicitar una solicitud de presentación a uno de nuestros contactos de primer grado”. (Díaz-Llairó, 2013, p. 89). Por supuesto, si se tiene el nombre completo del candidato, siempre se podrá probar suerte buscándolo en otras redes sociales y en los portales virtuales de reclutamiento.

La otra función para realizar reclutamiento 2.0 en LinkedIn es por medio de la publicación de vacantes, para ello existen dos formas de hacerlo: en la opción de “empleos” (con costo) o en grupos de LinkedIn (Díaz-Llairó, 2003). Una tercera opción señalada por el autor de la presente tesis, es publicar la vacante en el apartado de Inicio de LinkedIn, donde

los contactos podrán verla y compartirla (básicamente es igual a la publicación en grupos). En la primera opción, se debe de pagar a LinkedIn para tener la opción de publicar directamente en la sección de empleos, sin embargo, puede ser muy ventajoso si se considera que existen más de 500 millones de profesionales que podrían ver la oferta.

La publicación de vacantes en grupos es muy similar a como se explicó en Facebook, con la diferencia de que LinkedIn tiene un número limitado de grupos a los que un profesional puede estar suscrito (50 grupos), por lo que deberá de ser muy cuidadoso para ver a qué grupos pertenecer y donde publicar sus vacantes. Estos grupos también son excelente oportunidad para crear marca personal del reclutador o employer branding de empresas y profesionales, por lo que en éstos se podrán publicar artículos, sugerencias, consejos, etc., de modo que aquellos que dominen el tema central del grupo, podrán mostrarse como expertos.

Asimismo, se puede crear un grupo propio con la temática más adecuada de acuerdo al reclutamiento o giro de la empresa. Esta opción también es excelente para todos los puntos arriba señalados. Por supuesto, una empresa puede crear un grupo y enfocarlo a una temática, a reclutar nuevos talentos, a información e integración de sus colaboradores o incluso todas las anteriores. Todas las opciones deben de ser consideradas como una excelente oportunidad de crear Employer Branding muy poderoso para encontrar nuevos colaboradores y fidelizar a nuevos y viejos colaboradores (Díaz-Llairó, 2013). Un excelente ejemplo es el que SEAT utiliza en su grupo “SEAT JOBS³²” la siguiente descripción:

“Bienvenido/a al grupo oficial de SEAT S.A. en LinkedIn. Este es el punto de encuentro de todos los trabajadores de las empresas del grupo SEAT: los que somos, los que hemos sido y los que seremos. Este grupo se ha creado para mantener el contacto entre todos los trabajadores de SEAT, pasados, presentes y futuros, así como para facilitar la relación y el intercambio de oportunidades. Si actualmente trabajas en SEAT, este es tu grupo. Si eres un antiguo empleado de SEAT, este es tu grupo. Si quieres trabajar en SEAT, este es tu grupo. Si trabajas en SEAT como externo o becario, no lo dudes, también este es tu grupo”.

Como se puede observar, en esta excelente bienvenida y descripción del grupo, existe posicionamiento de marca, de empleador, una calurosa bienvenida y la oportunidad que representa para empleados, ex-empleados, candidatos y personal externo.

Por último, debe mencionarse que en LinkedIn aparece una descripción de la mayoría de las grandes y medianas empresas, de acuerdo a la información que una empresa subsidiaria otorga, pero también las empresas pueden solicitar crear una página en la red (recordando las fanpages de Facebook) y administrar desde ahí la información que desean mostrar a los usuarios, enlaces a sus vacantes y también podrán subir fotografías y videos.

Estrategias para reclutamiento 2.0 en LinkedIn

De la misma manera que se describió en el apartado anterior, existen varias estrategias que se han descrito para Facebook y/o Twitter y que también servirán en LinkedIn, por lo que se procederá sólo a mencionarlas.

Estrategias descritas en Facebook y Twitter:

- Utilizar imágenes y videos.
- Automatizar procesos y utilizar herramientas web 2.0.
- Utilizar Whatsapp en las publicaciones.
- Siempre contestar a los candidatos que contactan.
- La importancia del nombre: (colocar nombre completo de reclutador o nombre comercial de la empresa)
- Imagen de la cuenta de LinkedIn: (colocar fotografía profesional).
- Promover eventos de reclutamiento.

Estrategias utilizadas para LinkedIn

- **Información del perfil:** Se recomienda que el reclutador coloque en su perfil la empresa donde actualmente labora, puesto y funciones, así como su trayectoria laboral. Esto ayudará a crear confianza en los candidatos. En el caso de páginas de empresa, es recomendable colocar una descripción profesional de ésta, así como los links a sus demás redes sociales y a su portal corporativo.

- **Creer diario la red de contactos:** El psicólogo organizacional o community manager deberá de agregar todos los días contactos a su red, es decir, mandarles invitación a conectar. Se deben de tener dos puntos claros: todas las personas pueden ser candidatos en algún momento y además, lo más importante es que entre más contactos de primer nivel se tengan, más contactos se tendrán en segundo nivel (recordando lo expresado líneas atrás). Un tercer punto a considerar: la calidad de los contactos. Será de vital importancia que los contactos que se vayan agregando, así como los que se acepten, sean de interés para la empresa o el reclutador.
- **Escribir publicaciones y ser una profesional activo en la red:** Realizar comentarios, publicaciones y compartir información será un excelente medio para conocer más gente y hacerse notar como un experto en atracción de talento.
- **Compartir el URL del perfil de LinkedIn:** Se debe de compartir el URL del perfil de LinkedIn en la firma corporativa, en las redes sociales y en los portales de empleo, con la finalidad de generar más confianza y ampliar la red de contactos.
- **Tener una cuenta “Premium Contrataciones”:** A pesar de tener un costo elevado, es realmente conveniente tener una cuenta empleadora premium. El reclutador que cuente con este servicio tendrá diversos beneficios³³, por ejemplo: Podrá ver mayor número de candidatos en la búsqueda avanzada; podrá organizar los contactos de primer y segundo grado como una agenda; podrá contactar a cualquier usuario por inbox (30 mensajes al mes), sin necesidad de ser contacto de primer nivel y viceversa (recibir inbox de personas sin que sean contacto y sin que éstas sean premium).
- **Tener recomendaciones:** LinkedIn es una plataforma que permite que otras personas recomienden tu trabajo, por lo que tenerlas aumentará el valor del perfil profesional. En el caso de los reclutadores, esto ayudará a incrementar su credibilidad y facilitar que los candidatos confíen en él.
- **Búsqueda directa de candidatos:** Debido a que esta es una red profesional, los integrantes por lo general actualizan toda su información laboral, incluyendo puestos, empresas y responsabilidades. Por lo tanto, la búsqueda de profesionales es una

excelente opción para los reclutadores. Una vez que es encontrado un candidato viable, el reclutador deberá de hacer uso de todo su ingenio y herramientas para contactarlo: Invitarlo a ser su contacto en LinkedIn, mandar inbox, contactarlo por mail o teléfono, buscarlo en otras redes sociales o en portales de reclutamiento virtuales. También se puede buscar por empresas, localidad o puesto.

- **Publicar vacantes en grupos:** Una de las acciones que más puede dar difusión a una vacante es publicarla en los grupos de LinkedIn, por lo que el psicólogo organizacional deberá de estar inscrito a aquellos que más le pueden servir (LinkedIn permite un número limitado de grupos, por lo que se recomienda estar en los más adecuados según el giro de la empresa y perfiles solicitados). La idea es muy similar a Facebook: buscar grupos afines al perfil de la vacante que se está buscando y publicar la vacante.
- **Vincular Twitter con LinkedIn:** Se recomienda vincular estas dos redes, de modo que cuando se publique contenido en Twitter, se duplique en LinkedIn.

4.7 Whatsapp

Como se ha mencionado en la presente tesis, las nuevas tecnologías han revolucionado todos los sistemas de comunicación, desde los teléfonos celulares hasta las computadoras y, por supuesto, internet y su posterior transformación a web 2.0. Es claro que una de las tecnologías que más se han transformado han sido los celulares, desde que se crearon (hace casi 40 años) han tenido una serie de cambios a una velocidad asombrosa. Ahora estos dispositivos móviles representan la conectividad en movimiento sin límites ni fronteras mejor que ninguna otra tecnología. Seguramente las personas que nacieron en la década de los 80 y anteriores recordarán la vida antes de los teléfonos celulares, donde las personas se comunicaban principalmente vía telefónica, donde un cable era la conexión entre las dos personas. Por supuesto, cuando la gente estaba en la calle, se encontraba incomunicada para ser localizada, aunque ésta si podía utilizar un teléfono público (ubicado en la calle o en negocios) y comunicarse.

Ahora, esa vida es impensable. Si una persona va tarde a un compromiso o al trabajo, puede avisar y llamar durante el recorrido, si existe una emergencia, o simplemente se quiere platicar con alguien que está en la calle, basta con marcar a su número celular y se logrará el contacto. Parece que una de las peores cosas que pueden pasar en el mundo contemporáneo es

que alguien no conteste el celular, no tenga señal o peor aún, se haya quedado sin dispositivo móvil. Posterior a esta primera etapa de telefonía móvil (donde los celulares eran justo para eso, para hablar por teléfono), llegaron los mensajes de texto (SMS), lo que significó otro nivel de comunicación, ya que comenzó a ser más fácil y económico enviar y recibir SMS que hacer llamadas telefónicas. Esto supuso un nivel diferente de comunicación y de escritura, debido a que los mensajes de texto tenían un número limitado de caracteres para ser enviados, por lo que las personas comenzaron a escribir y entenderse por medio de abreviaciones, sustitución u omisión de letras y claves. Los dispositivos continuaron evolucionando y comenzaron a tener más utilidad que la simple comunicación: se integraron cámaras fotográficas, radio, reproductores de música, cámara de video, pantallas a color, pantallas táctiles, otros canales de comunicación a corta distancia (infrarojo y bluetooth), etc., por lo que la evolución no se detenía.

Aún más asombroso es pensar que la siguiente evolución de estos dispositivos fue que ingresaran al mundo del internet, teniendo conexión a internet en cada uno de ellos. Así comenzó una nueva era digital donde la transferencia de datos se podría hacer desde cualquier lugar hacia cualquier destino. A partir de ese momento, las redes sociales tuvieron un auge impresionante, ya que a través de los celulares y de las redes, las personas comenzaron a tener la posibilidad de compartir sus experiencias en tiempo real, a poder interactuar de forma inmediata y a estar conectados en todo momento. Este fue el parteaguas de la era digital. Hoy en día a nadie sorprende que se puedan enviar fotografías, videos, ubicaciones, documentos, música, imágenes y mensajes de voz por medio de programas de mensajería instantánea. La tecnología ha llegado a tan grandes descubrimientos, que incluso ahora se pueden tener videoconferencias con conexiones móviles.

Whatsapp representa la aplicación de mensajería instantánea más utilizada a nivel mundial, la cual permite la comunicación por medio de conexión a internet. Esta comunicación puede ser escrita, en audio o incluso con videoconferencias. Wikipedia ofrece la siguiente definición de Whatsapp:

“Es una aplicación de mensajería instantánea para teléfonos inteligentes, que envía y recibe mensajes mediante Internet, complementando servicios de correo electrónico, mensajería instantánea, servicio de mensajes cortos o sistema de

mensajería multimedia. Además de utilizar la mensajería en modo texto, los usuarios de la libreta de contacto pueden crear grupos y enviarse mutuamente, imágenes, vídeos y grabaciones de audio”. (Wikipedia³⁴, 2017).

Gran parte del éxito de esta aplicación es que no tiene costo para los usuarios, se puede instalar en cualquier marca de teléfono celular y cuenta con un consumo bajo de datos. Adicional, la conexión también se puede realizar vía WiFi, por lo que no es necesario contar con un plan de internet con el proveedor de telefonía, sino que bastará con conectarse en sitios con conexión inalámbrica. Por último, otro factor que ha influido en el auge de esta aplicación, ha sido su interfaz amigable y fácil de usar, la simplicidad para agregar contactos (sólo se requiere el número telefónico de la otra persona) y la transferencias de archivos que permite (imágenes, sonido, video, ubicación, archivos). Por lo tanto, las personas se han acostumbrado a esta comunicación impersonal pero altamente efectiva, por lo que las empresas deberán de adaptarse y sacar provecho de ello, tanto a nivel comercial como de recursos humanos. En palabras de Carrizales: “Esto lo convierte en un sistema de comunicación ideal para que empresas, negocios locales, y emprendedores, hagan llegar sus mensajes a una población siempre conectada”. (Carrizales, 2015, p. 1)³⁵.

El mismo autor continúa describiendo los principales beneficios que las empresas pueden tener al utilizar Whatsapp:

- Es práctico para la atención al cliente.
- Existe calidad en la comunicación.
- Es útil para la comunicación entre trabajadores y proveedores.
- Es una herramienta de apoyo a la fidelización de clientes.
- La comunicación se puede establecer 1 a 1.
- Se puede realizar comunicación por grupos.
- Se puede segmentar por interés o grupos de producto/servicio.

34 <https://es.wikipedia.org/wiki/WhatsApp>

35 Su libro se puede encontrar en Amazon: <https://leer.amazon.com.mx/?asin=B019M5QV0G>

Ahora bien, respondiendo a la pregunta que cualquier empresa haría al considerar una comunicación con una aplicación de mensajería instantánea... ¿por qué utilizar Whatsapp en reclutamiento y selección? En primer lugar, se debe de considerar que al igual que las redes sociales, son una tendencia de las nuevas generaciones e incluso las generaciones mayores se están adaptando a ellas, por lo que de la misma manera, las empresas se deberán adaptar a las nuevas formas de comunicación y hacerlas sus aliadas. Por otra parte, las principales razones por las cuales Whatsapp es la opción para las estrategias de reclutamiento 2.0 son:

- Contacto personalizado y rápido a cualquier candidato.
- Forma innovadora de mantener contacto con los candidatos. En realidad la gran mayoría de reclutadores comienza a utilizar Whatsapp para reclutar, por lo que aquellos que no lo usen, tendrán mayor dificultad para conseguir candidatos.
- Es una aplicación de fácil descarga que la mayoría de personas con un smartphone tiene, además de ser gratuita.
- Para utilizarla, los candidatos pueden tener o no saldo. Para la mayoría de reclutamientos masivos donde se contrata personal operativo, muchos de los candidatos no cuentan con saldo en su celular, pero siempre podrán conectarse a una red WiFi y así contactar con la empresa o el reclutador. Hoy en día comienza a ser mayor el número de candidatos que contacta por Whatsapp que por teléfonos, principalmente por cuestión de costos.
- Los reclutadores pueden gestionar de mejor manera los chats que recibir llamadas. Ahorran tiempo en dar informes (sobre todo si se tienen plantillas) y pueden utilizar Whatsapp Web (tema que se abordará más adelante).
- Se puede enviar la ubicación de la oficina para que los candidatos lleguen a entrevista de una forma más fácil. Asimismo se pueden enviar imágenes de la vacante, mapa para llegar a entrevista, documentos, URL de la página corporativa, etc.
- Además de mensajes de texto, las actualizaciones de esta aplicación incluyen mensajes de voz, llamadas de voz y videollamadas, lo que facilitará la comunicación aún más con algunos candidatos.

Un punto importante para aclarar, es que Whatsapp no es una red social, sino una aplicación de mensajería instantánea. Sin embargo, se considera en el presente trabajo como parte de las estrategias de reclutamiento 2.0 debido a su alto impacto en la labor de atracción de talento y su compatibilidad con las nuevas estrategias de reclutamiento. Como se ha mencionado a lo largo del capítulo 4, es recurrente la recomendación de colocar el ícono de Whatsapp y el número telefónico en las publicaciones, imágenes y bolsas de empleo para que los candidatos puedan contactar al reclutador.

Whatsapp cuenta con diferentes herramientas para lograr una mejor comunicación con nuestros contactos, como son mensajes de texto, grupos y listas de distribución. Los primeros, es el chat típico entre dos personas, donde sólo entre ellos podrán ver los mensajes y la comunicación será uno a uno. Por su parte, los grupos son aquellos donde se agregan varios destinatarios y lo que cada uno de ellos escribe será recibido por todos los integrantes (recordando las salas de chat de inicios del milenio). En la labor de reclutamiento y selección, no se recomienda su utilización para contactar candidatos, ya que para que sea una interacción personalizada lo mejor es que sea en chats individuales, mientras que los grupos son excelente para tener contacto y gestión con colaboradores y equipos de trabajo internos. (Carrizales, 2015). Otro uso para los grupos de Whatsapp es utilizarlos para estar en contacto con colegas de otras empresas, donde fácil y rápidamente podrán solicitarse apoyo, estar en contacto e interactuar en tiempo real con temas de atracción de talento. Por su parte, las listas de difusión son conjuntos de contactos a las que se puede enviar un mismo mensaje. No es un grupo, ya que el mensaje le llegará a cada destinatario de forma personal, y cuando los contactos contestan el mensaje, llega de forma personal. (Laguna & Zúñiga, 2016). Esta última forma de contacto es recomendable para reclutamiento y selección.

Una forma más para aprovechar Whatsapp, es mandar mensajes masivos muy parecidos al Mailling descritos en el capítulo tres. En este modo, se deben de guardar en el dispositivo móvil los números telefónicos de los candidatos y posteriormente enviar un mensaje explicando el motivo del contacto y la vacante que se está ofreciendo. Para esta finalidad, existen aplicaciones que guardaran en el dispositivo una base de datos con los teléfonos deseados, lo que facilitará ampliamente el trabajo del psicólogo organizacional. Tal es el caso de SA Contactos, que cuenta con versión gratuita (almacena bases de datos de hasta 250 contactos) o su versión de paga, con un número mucho mayor de contactos para registrar.

Es importante que el reclutador que utilice esta modalidad lo haga con cuidado y con una frecuencia moderada, ya que Whatsapp podría bloquear su usuario.

Una posibilidad más que ofrece este medio de comunicación, es utilizar la modalidad de Whatsapp Web, lo que significa poder gestionar todos los chats, grupos, listas y contactos desde la computadora. Esto representa ahorro en tiempo por la facilidad de utilizar el teclado y de conexión, además de tener acceso más fácil a los archivos e imágenes de reclutamiento. Esta modalidad implica que se vincule la cuenta de Whatsapp del celular con la página de internet en la computadora. Un requisito indispensable es que el celular esté encendido, con conexión a internet y con Whatsapp habilitado, ya que los mensajes llegarán y se enviarán a ambos dispositivos. Una vez que se han vinculado las cuentas, la sesión queda abierta en la computadora, lo que podría representar un peligro para la privacidad de la cuenta (por lo que el reclutador deberá de tomar sus medidas), sin embargo, también representa una gran oportunidad, ya que aunque el reclutador esté en campo, entrevistando, en junta, etc., alguien más puede dar soporte a través de la computadora (Carrizales, 2015).

Estrategias para reclutamiento 2.0 en Whatsapp

De la misma manera que se describió en los apartados anteriores, existen varias estrategias que se han descrito para Facebook, Twitter y/o LinkedIn y que también servirán en Whatsapp, por lo que se procederá sólo a mencionarlas.

Estrategias descritas en Facebook, Twitter y/o LinkedIn:

- Automatizar procesos y utilizar herramientas web 2.0.
- Siempre contestar a los candidatos que contactan.
- La importancia del nombre: (colocar nombre completo de reclutador en el estado de Whatsapp)
- Imagen de perfil: (colocar fotografía profesional).

Estrategias utilizadas para Whatsapp

- **Colocar icono de Whatsapp:** Se deberá de colocar el icono de Whatsapp junto con el número telefónico en todas las publicaciones, redes sociales y firma corporativa, con la finalidad de que los candidatos puedan contactar por este medio al reclutador.

- **Enviar mensajes masivos:** Como se mencionó líneas arriba, esta estrategia es de gran utilidad para el reclutamiento, sobre todo si se considera que el 95% de las personas verán tus mensajes de Whatsapp (Laguna & Zúñiga, 2016).
- **Utilizar Whatsapp Web:** Representa una gran oportunidad de ahorrar tiempo y tener una gestión de los chats más sencilla.
- **Solicitar información con claves:** Por lo general los profesionales de reclutamiento cuentan con varias vacantes a la vez, por lo que cuando un candidato solicita informes sin mencionar la vacante de interés (lo que es muy frecuente) dificulta la comunicación con el reclutador. Para evitar malentendidos y pérdida de tiempo, se puede utilizar una estrategia muy sencilla: en las imágenes y publicaciones de vacantes, se deberán de colocar claves para pedir informes según la posición. Por ejemplo: “solicita informes a través de Whatsapp mandando la palabra “asesor” al siguiente número”.
- **Tener plantillas, imágenes y mapa de la oficina:** Con la finalidad de ahorrar tiempo, el psicólogo organizacional puede tener en su computadora y su dispositivo móvil imágenes de las vacantes (pueden ser las mismas publicadas en redes sociales), plantillas de respuesta ante las preguntas más frecuentes y una imagen con el mapa del barrio donde se encuentra la oficina para enviarlo a los contactos que son citados a entrevista.
- **No guardar números telefónicos:** Debido a la gran cantidad de personas que contactarán a los reclutadores, no es recomendable que éstos guarden cada número telefónico que los contacta. Bastará con tener una gestión adecuada de los chats.
- **Dar seguimiento después de la contratación:** Ya que se tienen los datos del nuevo colaborador, el profesional de reclutamiento podrá contactarlos de forma periódica para asegurarse que todo se encuentra en óptimas condiciones y prevenir rotación temprana.
- **Enviar ubicación:** es recomendable que cuando se cite a un candidato a entrevista, se envíe mapa o ubicación de las oficinas para que éste pueda acudir sin problemas.

- **Tener crédito en la cuenta telefónica:** Debido a que el reclutador tendrá una gran cantidad de personas contactándolo por este medio, la mejor opción es que siempre cuente con saldo para poder contestarles.

4.8 Google +; Instagram y YouTube

Debido a que las siguientes redes sociales no son utilizadas en reclutamiento al mismo nivel que las anteriormente descritas, se realizará una breve descripción de cada una de ellas.

Google +

El motor de búsqueda más importante de la orbe decidió entrar a la competencia de las redes sociales con su plataforma Google +³⁶ en junio de 2011. (Tomeo, 2013). Es una red generalista (al igual que Facebook) donde se pueden compartir estados, información, imágenes y videos, así como lograr una comunicación con toda la red de contactos o 1 a 1, por medio de mensajes privados. Esta red es una de las primeras 10 redes sociales más utilizadas a nivel mundial con alrededor de 345 millones de usuarios.

Esta plataforma cuenta con la misma interacción entre usuarios que las demás redes descritas, donde la premisa es compartir, estar en contacto e informar de lo que se hace y lo que se piensa. Incluso tiene una función muy parecida al “me gusta” de facebook, donde la idea es, de igual forma, crear lazos de complicidad y afinidad con los demás usuarios. En palabras de Tomeo:

“Al igual del “me gusta” de Facebook, el “+1” de Google muestra la afinidad del usuario con el contenido o bien con la marca en el momento en que decide seguirla. Un gran beneficio de la red es que tiene una política de credibilidad que asegura que los perfiles de los usuarios corresponden a personas reales. Las cuentas falsas, una vez detectadas, son suspendidas”. (Tomeo, 2013, p. 56).

Por su parte, López describe de una manera más filosófica este concepto de Google +, opinando que no es lo mismo que el “me gusta” de la competencia:

“El concepto “+1” es abstracto, lógico, matemático, completamente alejado del universo semántico de Facebook, que busca remitir a metáforas siempre

materiales y sensoriales. Si bien la función es la misma, para el usuario es completamente distinto hablar de “+1” que de “Me gusta””. (López, 2012, p. 87).

De cualquier manera, siendo o no igual al Facebook, esta red social será un apoyo más para las estrategias de reclutamiento 2.0 de cualquier empresa.

Una opción que potencializará esta red social, es utilizar la plataforma del correo de Google (puede ser e-mail corporativo con el sistema de Google), ya al tener contacto con los candidatos, algunos aparecerán con la opción de añadirlos a Google +; lo que significa una excelente opción para estar en contacto e interactuar en esa red social además de por e-mail.

Instagram

Es una red social para subir fotografías y videos, cuenta con diversos filtros para darles efectos y así los usuarios tienen la capacidad de ser más originales y creativos. Ha tenido gran éxito debido a su fácil conectividad con otras redes sociales como Facebook y Twitter. Según Forbes³⁷, a mediados de 2016 contaba con 500 millones de usuarios, mientras que TreceBits³⁸ expone que a finales de ese mismo año había superado los 600 millones.

Al respecto de Instagram, Tomeo informa que “esta red social fue adquirida por Facebook en el año de 2012 por mil millones de dólares y permite subir imágenes y modificarlas mediante filtros (incluso con efectos retro), convirtiendo a los usuarios en expertos en fotografía”. (Tomeo, 2013, p. 57). Por su parte, Gálvez recalca que el objetivo de esta red continua siendo el compartir información (en este caso visual): “Instagram es una red social cuyo objetivo principal es compartir fotos y videos con el resto de la comunidad”. (Gálvez, 2015, p.211).

Como bien comenta Tomeo, la principal característica de esta red es la utilización de filtros en las fotografías, que los usuarios aplican con un simple click en el celular y logran efectos casi profesionales. Además, la plataforma recorta de forma cuadrada las fotografías, recordando las antiguas cámaras, y logrando así evocar sentimientos vintage en los usuarios, generando lealtad hacia la red social. Instagram también ha comenzado a aceptar hashtags, lo

37 <https://www.forbes.com.mx/instagram-llega-500-millones-usuarios/>

38 <http://www.trecebits.com/2016/12/15/instagram-supera-los-600-millones-de-usuarios/>

que ha permitido a los usuarios filtrar las imágenes entre categorías (de la misma manera como se explicó en el apartado 4.5).

Por último, reforzando lo comentado anteriormente con respecto a la amplia aceptación de esta red social y su crecimiento exponencial en el número de usuarios, Gálvez desarrolla dos factores de su éxito:

“Es una aplicación totalmente gratuita que se integra a la perfección con Facebook y Twitter, lo que permite que las imágenes se compartan fácilmente con aquellos que no son usuarios de Instagram y provoca el cruce de usuarios de una comunidad a otra”. (Gálvez, 2015, p. 210).

Para considerar a Instagram en las estrategias de Reclutamiento 2.0, será necesario considerar los siguientes puntos:

- Para utilizar esta red social y tener una amplia difusión del material, se deberá contemplar utilizarla y vincularla con otras redes sociales.
- Realizar videos e imágenes de forma profesional, o por lo menos, con un alto grado de arte, de modo que se puedan viralizar.
- Lograr el mayor número de seguidores.
- Publicar contenidos interesantes, no sólo vacantes, sino también datos sobre la marca y/o de interés público.

Por lo tanto, Instagram representa grandes oportunidades de estrategias web 2.0 principalmente por el uso de materiales visuales, que es lo que más busca la gente hoy en día. Sin embargo, deberá de tener metas claras y gran inversión de tiempo y conocimientos.

YouTube

YouTube³⁹ es una comunidad para compartir videos, música y videoblogs. No es propiamente una red social pero es la comunidad más grande y difundida para compartir

39 Por su importancia en las nuevas generaciones, YouTube merece una mención especial, ya que a pesar de no ser una red social *per se*, es una plataforma que logra un intercambio muy significativo de información, y ha provocado una marcada tendencia en la sociedad actual. Esta plataforma “permite a los usuarios subir, bajar, ver y compartir videos de todo tipo, pero con ciertas restricciones. [...] el concepto (es el) de depósito de videos para que cualquier persona pudiera enviar y compartir algún video, sin tener que anexarlo a su correo electrónico”. (Bustamante, 2008, p. 66). Hoy en día, YouTube tiene

materia audiovisual de todo tipo: Ocio, blogs, música, tutoriales, pláticas, información, noticias, e incluso para reclutamiento y publicidad de las compañías. Gálvez menciona al respecto de YouTube: “es el sitio web de videos online por excelencia de la web 2.0. Es una herramienta gratuita que permite a sus usuarios subir, ver y compartir clips de videos con un sistema simple y sencillo”. (Gálvez, 2015, p. 211).

Para utilizar esta plataforma y ver los videos, el usuario no necesita estar inscrito o darse de alta. Para subir y administrar videos, si será necesario registrarse. Una vez registrado, el usuario podrá tener y gestionar su propio espacio (llamado canal), donde podrá publicar y exponer su propio contenido, siempre que esté bajo los lineamientos de la plataforma y las políticas vigentes.

Esta plataforma es excelente para mostrar los productos de una empresa, generar employer branding y tener interacción con los clientes / candidatos. Para el reclutamiento, se pueden subir videos corporativos, así como los que muestren los beneficios de trabajar en la empresa, las prestaciones, los productos y el tipo de trabajos que se realizan en la empresa.

Una de las fortalezas de esta plataforma es su total compatibilidad con las demás redes sociales, ya que ahora es posible compartir videos y verlos en la misma plataforma de la red social.

Por lo tanto, el psicólogo organizacional que deseé integrar a YouTube en sus estrategias de reclutamiento 2.0, deberá de considerar vincularlo con todas las redes sociales, en las firmas corporativas y en la página de la empresa. Será altamente recomendable crear un canal para la empresa que se alimente de videos tanto de reclutamiento como de mercadotecnia, generando gran posicionamiento de marca y sobre todo interacción con los consumidores y candidatos.

4.9 Herramientas y tips para hacer un reclutamiento 2.0 más eficaz.

Para finalizar y cerrar el presente trabajo, se realizará una breve recapitulación de los tips más importantes para el reclutamiento 2.0 en las diferentes redes sociales, ya que la

compatibilidad con la gran mayoría de redes sociales, de forma que los usuarios pueden compartir videos directamente en sus redes sociales, generando aún más tráfico de información. Asimismo, puede ser una valiosa herramienta para que las empresas publiquen videos al estilo “trabaja con nosotros” que ayuden a atraer talento a la organización. (Díaz-Llauró, 2013).

mayoría de éstas aplican herramientas o formas similares. El reclutador que desee triunfar en el reclutamiento 2.0 deberá de aplicar un número considerable de estas acciones y sobre todo, invertir tiempo y esfuerzo en generar una marca personal de atracción de talento, publicar los mejores contenidos y tener muchos contactos en todas las redes sociales.

Imágenes y videos

La utilización de imágenes y videos en las redes sociales ha ido en aumento, por lo que ahora lo más compartido y buscado son los materiales visuales. En palabras de Vela:

“Sin duda la imagen ha sido uno de los grandes impulsores del éxito de internet y de los medios sociales. En la actualidad existen muchos medios dedicados en exclusiva a este formato de contenido, quizás el más destacado es Flickr. Aunque todas las redes sociales otorgan a las imágenes un lugar muy destacado en sus plataformas”. (Vela, 2016, p.33).

Por lo tanto, para la publicación de vacantes en redes sociales, lo más recomendable es hacerlo con imágenes llamativas, con poco texto y que representen a la empresa y el trabajo que ofrece.

Plantillas

Por lo general, cuando un reclutador está publicando vacantes, buscando y filtrando candidatos, dando informes y realizando procesos de selección, debe de repetir los mismos procesos una y otra vez. Por lo tanto, crear diferentes plantillas para diferentes casos le será de gran utilidad para ahorrar tiempo y esfuerzo.

Para este fin, deberá de identificar los procesos más repetitivos de su trabajo cotidiano y generar plantillas de información en texto e imágenes para las diferentes situaciones. Por ejemplo, para realizar publicaciones en redes sociales y páginas de reclutamiento, podrá guardar en word un machote de los requisitos y ofrecimientos del puesto, así como tener a la mano la imagen de la vacante, de modo que en cada publicación sólo deba copiar y pegar el texto, así como vincular la imagen. Para las ocasiones en las que los candidatos lo buscan para solicitar informes, podrá tener en word las respuestas a las preguntas más comunes, así como tener a mano un croquis del domicilio de la oficina de reclutamiento, de modo que cada candidato citado pueda recibir el mapa y no necesite más datos.

Automatización de publicaciones y respuestas

Hoy en día existen diversas aplicaciones para poder gestionar diferentes redes sociales y páginas de reclutamiento, por lo que el psicólogo organizacional que las utilice y domine, podrá ahorrar considerablemente tiempo y esfuerzo. El involucrarse con las nuevas tecnologías para el dominio de la web 2.0 representará una ganancia significativa en los resultados de la empresa. Varias de estas aplicaciones se desarrollarán en el último punto de este apartado.

Hashtag

Aunque principalmente el uso del hashtag está enfocado a Twitter, no se debe de menospreciar en otras redes sociales, ya que en varias de ellas tiene el mismo uso y fortaleza. Ésta herramienta deberá de ser utilizada responsablemente y enfocada a resaltar lo más importante del material publicado.

Solicitar a contactos que compartan la información

Cada vez que se publican vacantes en grupos y perfiles de redes sociales, se recomienda colocar leyendas solicitando a los demás usuarios que compartan la información, ya que aunque a los contactos directos podría no interesarles la vacante, otras personas podrían mostrarse interesadas, por lo que la idea es hacerla llegar al mayor número de personas y viralizar la publicación.

Para esta labor, bastará con colocar leyendas como “compartan”, “por favor comparte” etc.

Contestar a todos los candidatos que contacten por medio de redes sociales

No hay nada peor que dejar a alguien colgado y sin respuesta en un medio que está diseñado para la interacción, y pocas situaciones podrán causar tanto daño al employer branding de una empresa como candidatos mal atendidos.

Por una parte, el psicólogo organizacional deberá de considerar en todo momento que cada persona que lo contacta merece ser atendida con respeto y una atención excelente, y por otra parte, no debe olvidar que el medio en el que está siendo contactado es una red social, donde además de ser una plataforma para interactuar 1 a 1 en tiempo real, el paradigma de ésta es compartir información, por lo que cualquier candidato mal atendido podrá expresar su queja

en las diferentes redes sociales y perjudicar seriamente a la empresa, el proceso de selección y al mismo reclutador.

Adicional, y considerando uno de los puntos arriba expresados, las imágenes y platillas le serán de gran utilidad para brindar una atención excelente, de calidad y con una inversión de tiempo mínima.

Colocar siempre el icono de Whatsapp

Como se ha expresado a lo largo del presente trabajo, las nuevas generaciones de celulares, tecnologías emergentes y formas de comunicación han evolucionado de forma sorprendente, por lo que las empresas y los profesionales de recursos humanos deberán de adaptarse lo antes posible. Uno de estos cambios en la comunicación se ha dado en los medios utilizados, siendo Whatsapp uno de los que tiene más auge.

Por lo tanto, en todas las publicaciones, vacantes, anuncios, firmas corporativas y demás anuncios, se deberá de colocar el icono de Whatsapp y el número celular del encargado de atracción de talento, de modo que los candidatos puedan contactarlo por este medio.

Una fortaleza más de Whatsapp y que hay que considerar es que hoy en día es más fácil que las personas se puedan conectar a alguna red WiFi para utilizar este medio que tener crédito para realizar llamadas (principalmente en puestos operativos).

Mandar palabra clave por Whatsapp

Además de colocar su número telefónico en todos los medios para que los candidatos puedan contactar al reclutador, será una excelente práctica separar las vacantes por medio de claves, ya que difícilmente un reclutador cuenta sólo con una vacante (sino que tiene varias) y cuando los candidatos (varios al día) contactan por medio de Whatsapp con frases como “info por fa”, “lo contacto por la vacante”, etc., generan pérdida de tiempo innecesario, por lo que una forma de evitarlo es colocar en las publicaciones claves para la vacante. Por ejemplo: “para mayores informes enviar “asesor” por Whatsapp al siguiente número”.

Añadir siempre más contactos

Como se ha mencionado a lo largo del capítulo, gran parte del éxito de las redes sociales es contar con el mayor número posible de contactos y seguidores, considerando que éstos deben de ser de “calidad”, es decir, benéficos para los objetivos organizacionales. Por lo tanto, el psicólogo organizacional deberá de realizar las acciones pertinentes en cada red para aumentar día con día éste número.

En todas ellas, deberá de cuidar su reputación, demostrar ser un experto en atracción de talento y publicar material importante para que los candidatos se acerquen a él. Asimismo, deberá de dedicar algunos minutos al día para buscar contactos de interés y mandarles invitación, así como aceptar aquellas que le hayan sido enviadas.

Grupos

Una de las tareas fundamentales del reclutador que se encuentra aplicando estrategias 2.0 será el pertenecer a diversos grupos en diferentes redes sociales, con la finalidad de lograr mayor difusión de sus vacantes, tener más contactos y forjarse una reputación de experto. Por lo tanto, deberá dedicar unos minutos al día a buscar grupos nuevos, revisar lo que en sus grupos de ha publicado y, por supuesto, publicar las vacantes en ellos.

Vincular redes sociales entre ellas

Por último, será de gran utilidad vincular todas o varias de las redes sociales, de modo que se ahorrará tiempo al publicar sólo en una de ellas y que la información se duplique en las demás.

Herramientas y aplicaciones

Como se mencionó en los apartados pasados, actualmente existe un gran número de herramientas (aplicaciones) que ayudarán al psicólogo organizacional o encargado del reclutamiento 2.0 (profesional de recursos humanos, community manager, reclutador, etc.) a tener una mejor gestión de todas las redes sociales, simplificar procesos y ahorrar tiempos en la administración, publicación de contenido y respuestas a candidatos. A continuación se describen las más utilizadas y son mencionadas por Carballar (2011), Veloso (2012), Díaz-Llairó (2013), Gálvez (2015), y Vela (2016).

- **Wordpress:** Es una plataforma para crear blogs. Ésta tiene conexión directa con Facebook, de modo que al escribir un nuevo blog, éste se podrá difundir por medio de dicha red social.
- **SlideShare:** Permite realizar presentaciones (como las de Power Point) en línea, de modo que estén siempre disponibles en internet. Cuenta con interfaz para facebook, Twitter y LinkedIn.
- **Bookmarking o marcadores sociales:** Son plataformas que permiten almacenar las direcciones web de diferentes páginas y acceder a ellas desde cualquier equipo, sin la necesidad de estar en el que fueron almacenadas (a diferencia, por ejemplo, de los “favoritos” que el usuario guarda en el Internet Explorer de su equipo personal). También permite compartir estos enlaces y la información que se encuentra en ellos en tiempo real. Los más populares son: Del.icio.us, Digg.com y Mister Wong.
- **Twitlonger:** Escribir tweets de más de 140 caracteres.
- **Twit-herramientas:** Herramienta para Twitter que permite conocer reciprocidad (quienes de los que sigues te siguen), reciprocidad inversa (a quienes se sigue de los seguidores), buscar exseguidores, test de inactividad de usuarios, etc.
- **TweetDeck:** Permite administrar varias cuentas de Twitter. También funciona para publicaciones en Facebook y otras redes.
- **Hootsuite:** Funciona para administrar varias redes sociales en una sola plataforma, permitiendo hacer una sola publicación y que se reproduzca en todas.
- **Paper.li:** Permite armar un periódico on-line con noticias seleccionadas de la cronología de Twitter.
- **TwitDoc:** Sirve para compartir documentos en Twitter.
- **Pirendo:** Permite monitorizar, medir u obtener estadísticas de Facebook, Instagram, Youtube y Twitter.
- **Bitly:** Reducción de URL.
- **Googlm:** Reducción de URL.
- **Search.twitter.com:** Realizar búsquedas en los contenidos de los Tweets

- **Friendorfollow.com:** Permite comprobar si seguimos a los que nos siguen y viceversa.
- **Whoshouldifollow.com:** Sugiere personas a quien seguir.
- **Twitterholic.com:** Hace un seguimiento de los 1,000 usuarios de Twitter con más seguidores.
- **Tweepsearch.com:** Permitirá a los HeadHunters buscar talento en Twitter.
- **Company Buzz:** Permite ver qué opinan los usuarios en Twitter de cierta compañía.
- **Blog Link:** Conecta un blog a un perfil de LinkedIn.
- **Presentación Google:** Permite realizar una presentación personal, Personal branding, o una presentación de empresa (employer branding).
- **Box.net files:** Gestiona documentos en la web.
- **Behance Network:** especializado en profesionales de artes y diseño. Permite subir y mostrar sus creaciones en LinkedIn.
- **Polls:** Es una herramienta de investigación de mercado con la que los usuarios pueden recoger y gestionar información de sus contactos en LinkedIn.
- **SA Contactos:** Guardará en un celular los números telefónicos desde una base de datos para mandar por Whatsapp mensajes masivos.
- **VivaVideo:** Permite realizar y editar videos. Pueden hacerse como videos convencionales o a través de imágenes.
- **Textgram:** Editor de imágenes para publicarlas en redes sociales. Con las imágenes realizadas en este programa se pueden realizar videos en VivaVideo.

CONCLUSIONES

Es un hecho que hoy en día la sociedad vive en un mundo globalizado donde las fronteras se han desvanecido para dar paso a una comunicación sin límites. El flujo de la información ya no depende del tiempo, medios ni idiomas, ya que gracias a las nuevas tecnologías todos los paradigmas que antes se tenían han quedado obsoletos y cada día surgen nuevos, donde las premisas básicas son la conexión en todo momento, compartir información con el resto de la sociedad y recibir información por varios medios al mismo tiempo. Estos cambios tecnológicos y sociales han sido denominado megatendencias, las cuales son proyecciones mundiales que guían el rumbo de la sociedad y definen, de cierta forma, el mundo futuro.

Todos estos cambios afectan indudablemente a las empresas y a sus empleados, lo que las ha obligado a evolucionar, reinventarse y luchar contra la competencia por estar a la vanguardia tecnológica, digital y de gestión de talento. Por lo tanto, la psicología organizacional involucrada en todos los procesos de recursos humanos, así como los psicólogos encargados de realizarlos, se ven en la necesidad de transformarse y adaptarse a las nuevas tendencias, tanto de gestión de personal como de comunicación y de búsqueda de talento.

Este último punto, la búsqueda de talento, se ha convertido en una batalla campal con todas las demás empresas, ya que todas buscan a las personas mejor preparadas y con las mejores competencias y conocimientos, para integrarlas a sus filas. Siendo una contradicción, en estos tiempos donde el desempleo es una constante y pareciera que muchas de las personas no encuentran dónde trabajar, cada vez es más complicado encontrar profesionistas y trabajadores calificados y que cuenten con las capacidades necesarias para integrarse de forma adecuada a las filas de las compañías.

El reto para los psicólogos inmersos en la atracción de talento, se convierte entonces en encontrar, atraer y seleccionar a las personas más adecuadas para la empresa, en el puesto más adecuado para el perfil del candidato. Esto implica que el psicólogo organizacional no debe centrarse en encontrar al mejor candidato que pueda pagar, sino en aquel que sea más afín a los objetivos y valores organizacionales, y que su adaptación a la empresa sea, por lo tanto, de

forma natural y dinámica. Para lograrlo, deberá de hacer uso de diversas herramientas, sus capacidades para evaluar a cada individuo y de todo su ingenio.

Las redes sociales representan de forma exacta a las megatendencia actuales y las revoluciones sociales y tecnológicas que se viven hoy en día. No sólo ha evolucionado la tecnología a límites insospechados, sino que además la interacción social se ha visto afectada seriamente por éstas. Al mismo tiempo, las redes sociales han encontrado el mejor ambiente para subsistir y desarrollarse, ya que las conexiones inalámbricas y los equipos de última generación permiten una interacción social en tiempo real, sin límites físicos, de fronteras ni de lenguaje.

En este sentido, el ser humano vive en tiempos contemporáneos rodeado de tecnología y en un tren digital que avanza a un ritmo imparable y vertiginoso. Es un hecho que este avance tecnológico no se detendrá, y por el contrario, cada día obtiene más velocidad. Esto deja a los profesionales de recursos humanos y a las organizaciones con dos opciones: evolucionan y se adaptan a los cambios, o se extinguen.

El psicólogo organizacional deberá de hacer de la tecnología su aliada y utilizarla en pro de los objetivos institucionales y para atraer a los candidatos más adecuados.

Aunque la tecnología también es un factor que influye en la alta rotación de hoy en día (por ejemplo, un trabajador puede estar buscando cambiarse de trabajo desde su celular, mientras está en su actual puesto de trabajo), el profesional de recursos humanos tendrá que usarla y aprovecharla para atraer, capacitar y retener a los colaboradores.

De esta manera, es fácil imaginar que las actuales redes sociales son una excelente opción para atraer personal, ya que en ella encontramos un nicho de candidatos (pasivos y activos) a los que podría interesarles la vacante. Dependiendo del tipo de red social que consulte, serán los perfiles que obtenga, el medio de contacto será de acuerdo a cada una de ellas y el proceso de evaluación y selección se deberá de adaptar a estos nuevos cambios.

Es un hecho que cada red social cuenta con sus fortalezas y áreas de oportunidad, pero en realidad el resultado dependerá del reclutador y su ingenio, así como de las herramientas que utilice. Evidentemente el uso del reclutamiento 2.0 no significa que se ha encontrado el hilo negro del reclutamiento, ni mucho menos que al aplicarlo se terminarán los problemas de las empresas en materia de reclutamiento y retención. Sin embargo, las redes sociales

fomentarán una mayor difusión de las vacantes, logrando captar talento que de otra forma no se hubiera encontrado, apoyarán en la creación del employer branding de la empresa y crearán excelentes canales de comunicación e interacción con los candidatos.

Esto tampoco significa que se deban rechazar las demás fuentes de reclutamiento y utilizar exclusivamente las redes sociales, sino que deben de realizarse estrategias en conjunto con todas las posibles fuentes de reclutamiento y apoyar unas con otras, es decir, en todas las fuentes tradicionales (internet, portal corporativo, medios impresos, convocatorias, etc.) deberán de integrarse los Link a las redes sociales, mientras que las publicaciones en éstas últimas, podrán contener los URL de las vacantes en los medios digitales, de modo que genere mayor confianza entre los usuarios.

Para finalizar, y con base a todos los cambios que se están realizando día con día, hay que considerar el futuro de la comunicación está en las redes sociales, incluyendo los procesos de selección para cada organización. Desde las redes sociales, será posible encontrar y evaluar candidatos, conocer sus gustos y preferencias y tener una idea general de la personalidad del candidato, así como sus hábitos, costumbres y forma de ser fuera del trabajo. Además, debido al alto número de personas que están en redes sociales, si éstas son aplicadas correctamente, tendrán un poder de convocatoria mucho mayor a los establecidos por otras fuentes de reclutamiento como periódicos, portales de internet y referidos.

En pocas palabras, el futuro de la atracción y gestión de talento, se encuentra en las redes sociales, por lo que los psicólogos y las empresas deberán de adaptarse inmediatamente, innovar y mejorar todos los procesos que hoy en día se comienzan a convertir en obsoletos. Asimismo, se deberá de utilizar las redes sociales como plataformas de interacción de dos vías con los candidatos, de modo que el proceso se convierte en dinámico y la comunicación entre las partes se vuelve altamente efectiva

BIBLIOGRAFÍA

- Aburdene P. (2006). *Megatendencias 2010: El surgimiento del capitalismo consciente*. Barcelona: Granica.
- Alles, M. (2008). *Elija al mejor, cómo entrevistar por competencias*. Argentina: Ediciones Granica. 2ª edición.
- Alles, M. (2009). “*Cómo buscar trabajo a través de internet*”. Argentina: Granica.
- Alles, M. (2012). “Selección por competencias”. Argentina: Granica.
- Antolín, I. (2014). *Las nuevas tecnologías como arma de empleo durante la crisis económica*. En Peña, R. (ed) *La buena gestión de recursos humanos: una ventana al futuro para la selección, retención y cuidado del capital humano*. (pp. 59 -75) México: AlfaOmega
- Araque, J. & Rivera, N. (2005) *Psicología organizacional e industrial*. Bogota, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Ariza, J., Morales, A. & Morales, E. (2004). *Dirección y administración integrada de personas. Fundamentos, procesos y técnicas en práctica*. Madrid, España: Mc Graw Hill.
- Bustamante, E. (2008). *Redes sociales y comunidades virtuales en internet*. México, Alfaomega
- Capelli, P. (2002). *Un enfoque Impulsado por el mercado para la retención de personas de valía*. En: Harvard Business Review (ed) *Como encontrar y retener a los mejores empleados*. (pp. 35 – 60) . Bilbao, España: Deusto
- Carballar, J. (2011). “*Twitter. Marketing personal y profesional*”. Madrid, España: AlfaOmega
- Carrera, F. (2011) *Redes Sociales y Networking*. Barcelona, España: Profit Editorial.
- Carrizales, J. (2015). *Duplica tus ventas con Whatsapp*. Amazon, Kindle: Jairo Carrizales.
- Chamorro, R. (2008). *Blogs: escriba sus comentarios, cuente sus crónicas y compártalos con su propia comunidad virtual*. México: Alfaomega

- Collard, B., Waterman, J. & Waterman, R. (2002). *Hacia una plantilla con carrera laboral flexible*. En: Harvard Business Review (ed) Como encontrar y retener a los mejores empleados. (pp. 08 – 34) . Bilbao, España: Deusto
- Conde, J. & Landy, F. (2005). *Psicología industrial. Introducción a la psicología industrial y organizacional*. Distrito Federal, México: Mc Graw Hill
- De la Higuera, J. (2014). *confianza y participación: claves para la nueva gestión de personas*. En Peña, R. (ed) *La buena gestion de recursos humanos: una ventana al futuro para la seleccion, retencion y cuidado del capital humano*. (pp. 185 – 209). México: AlfaOmega.
- Dessler, G. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico. Pearson. 11va Edición.
- Diaz-Llairó, A. (2013). *El talento está en la red*. España: Editorial Empresarial. 4a Edición.
- Faerman, J. (2011). *Faceboom*. México: Editorial Océano de México.
- Galvez, I. (2015). *Facebook para empresas y emprendedores*. Malaga, España: IC Editorial.
- Gamband, J. (2012). *El mito del desarrollo sustentable*. Smashwords.
- Garcia, P. (2012). *Historias de internet: casos y cosas de la red de redes*. Valencia, España: Tirant Humanidades.
- Gonzalez, M. (2014). *La entrevista de selección: guía para un uso objetivo y eficaz*. En Peña, R. (ed) *La buena gestion de recursos humanos: una ventana al futuro para la seleccion, retencion y cuidado del capital humano*. (pp. 33 - 56) México: AlfaOmega.
- Grados, J. (2007). *La entrevista en las organizaciones*. Distrito Federal, México. Manual Moderno.
- Grados, J. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal*. Distrito Federal, México: Manual Moderno.
- Guízar, R. (1998). *Desarrollo Organizacional. Principios y Aplicaciones*. México, Mc Graw Hill.
- Hatum, A. (2011). *El futuro del talento: gestión del talento para sobrevivir la crisis*. Buenos Aires, Argentina: Temas Grupo Editorial.

- Hoare, S. & Leigh, A. (2014). *Administración del Talento*. México: Trillas.
- Laguna, H. & Zúñiga, D. (2016). *Whatsapp Marketing*. Amazon, Kindle. Ebook.
- Linhart, R. (1979). *De cadenas y de hombres*. México, Siglo XXI Editores.
- Lopez, G. (2012). *Facebook es el mensaje. Oralidad, escritura y después...* Argentina: La Crujia Ediciones.
- Luthans, F. (2008). *Comportamiento Organizacional*. Distrito Federal, México: Mc Graw Hill
- Malumbres, A. (2014). *Nuevas claves de identificación y gestión del talento*. En Peña, R. (ed) *La buena gestión de recursos humanos: una ventana al futuro para la selección, retención y cuidado del capital humano*. (pp. 19 - 30) México: AlfaOmega.
- Montoya, I., Montoya, L. & Castellanos, O. (2004). *Análisis de los enfoques organizativos de las tendencias económicas, culturales, sociales y tecnológicas*. En: Revista Escuela de Administración de Negocios, 50, 112 – 131.
- Muniain, J. (2016). *Reclutamiento inteligente*. Ciudad de México. México. Paidós.
- Münz, M. & Schlüter, T. (2013). *LinkedIn, Twitter y Facebook. Redes sociales para principiantes*. Barcelona, España: Alma Europa.
- Naisbitt, J. (1990). *Megatendencias 2000*. México. Norma.
- Paniagua, S. (2015). *Twitter práctico y profesional*. Madrid, España: Ra-Ma.
- Peña, R. (2014). *La buena gestión de recursos humanos: una ventana al futuro para la selección, retención y cuidado del capital humano*. México: AlfaOmega.
- Pogorzelski, S. (2009). *Seleccione a los mejores talentos y consérvelos. La guía Monster para encontrar Tesoros*. México: Mc Graw Hill.
- Richino, S. (2000). *Selección de Personal*. México, Paidos.
- Robledo, E. (2012). *Desarrollo Organizacional. Enfoque convergente de investigación-acción*. Distrito Federal, México: Trillas.
- Rodríguez, A. & Zarco, V. (2009). *Psicología del trabajo*. Madrid, España: Pirámide.
- Sahuaya, F. (2017, enero). *Comunicación Asertiva*. En: Financiera Contigo. Ciudad de México. México.

- Tomeo, F. (2013) *Redes sociales y tecnologías 2.0*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Astrea.
- Torres, A. (2014). *El futuro del Mercado laboral*. En Peña, R. (ed) *La buena gestión de recursos humanos: una ventana al futuro para la selección, retención y cuidado del capital humano*. (pp. 211 – 227). México: AlfaOmega.
- Urdaneta, O. (2005). *Psicología Organizacional aplicada a la gestión del capital humano*. Bogota, Colombia: 3R Editores. 2da edición.
- Valle, R. (2004). “*La gestión estratégica de los recursos humanos*”. España: Pearson.
- Vela, A. (2016). “*#ElLibrodeTwitter*”. España: Formación Alcalá.
- Veloso, C. (2012). *Facebook y Twitter para adultos*. México: Alfaomega.

Artículos de internet:

- Grupo de Desarrollo Regional del tecnológico de Monterrey (2009). *Las megatendencias tecnológicas actuales y su impacto en la identificación de oportunidades estratégicas de negocio*. México, ITESM. [https://gestionestrategica.wikispaces.com/file/view/MegatendenciasTecnologicas_y_su_ImpactoOportunidadesEstrategicas\(1\)+copia.pdf](https://gestionestrategica.wikispaces.com/file/view/MegatendenciasTecnologicas_y_su_ImpactoOportunidadesEstrategicas(1)+copia.pdf)
<https://oet.itesm.mx/portal/page/portal/OET/Servicios1>
- Grupo de Desarrollo Regional del tecnológico de Monterrey (2009). *Las megatendencias sociales actuales y su impacto en la identificación de oportunidades estratégicas de negocio*. México, ITESM. http://prospectiva.eu/dokumentuak/Las_megatendencias_sociales_actuales_y_su_impacto_en_la_identificacion_oportunidades_estrategicas_de_negocios.pdf
<https://oet.itesm.mx/portal/page/portal/OET/Servicios1>
- Hunt, E. (2016). *What is fake News? How to spot it and what you can do it for stop it*. The Guardian. En: Wikipedia. https://en.wikipedia.org/wiki/Fake_news#cite_note-5-1
- Moreno, A. (2013). *4 megatendencias. ¿Cómo aprovecharlas?* <http://istmo.mx/2013/02/tecnologia-4-megatendencias-%C2%Bfcomo-aprovecharlas/>

Enlaces mencionados:

https://www.amazon.com.mx/mn/dcw/myx.html/ref=kinw_myx_mbb#/home/content/kuAll/dateDsc/

<https://leer.amazon.com.mx/?asin=B019M5QV0G>

https://www.linkedin.com/premium/products?upsellOrderOrigin=premium_nav_upsell_text

<https://www.linkedin.com/groups/2584455/profile>

<https://press.linkedin.com/es-es/about-linkedin>

<https://es.wikipedia.org/wiki/Hashtag>

https://es.wikipedia.org/wiki/Trending_topic

<https://ltam.newsroom.fb.com/company-info/>

<http://www.blogoff.es/2006/08/14/technorati-el-google-de-los-blogs/>

<http://www.cisco.com/en/US/netsol/ns1120/index.html>

<http://www.yasni.es/>

<https://es.wikipedia.org/wiki/WhatsApp>

<https://www.forbes.com.mx/instagram-llega-500-millones-usuarios/>

<http://www.trecebits.com/2016/12/15/instagram-supera-los-600-millones-de-usuarios/>

Enlaces mencionados:

https://www.amazon.com.mx/mn/dcw/myx.html/ref=kinw_myx_mbb#/home/content/kuAll/dateDsc/

<https://leer.amazon.com.mx/?asin=B019M5QV0G>

https://www.linkedin.com/premium/products?upsellOrderOrigin=premium_nav_upsell_text

<https://www.linkedin.com/groups/2584455/profile>

<https://press.linkedin.com/es-es/about-linkedin>

<https://es.wikipedia.org/wiki/Hashtag>

https://es.wikipedia.org/wiki/Trending_topic

<https://ltam.newsroom.fb.com/company-info/>

<http://www.blogoff.es/2006/08/14/technorati-el-google-de-los-blogs/>

<http://www.cisco.com/en/US/netsol/ns1120/index.html>

<http://www.yasni.es/>

<https://es.wikipedia.org/wiki/WhatsApp>

<https://www.forbes.com.mx/instagram-llega-500-millones-usuarios/>

<http://www.trecebits.com/2016/12/15/instagram-supera-los-600-millones-de-usuarios/>

ANEXOS

Figura 7



Figura 7: buscar grupos en Facebook. Fuente: Elaboración propia.

Figura 8

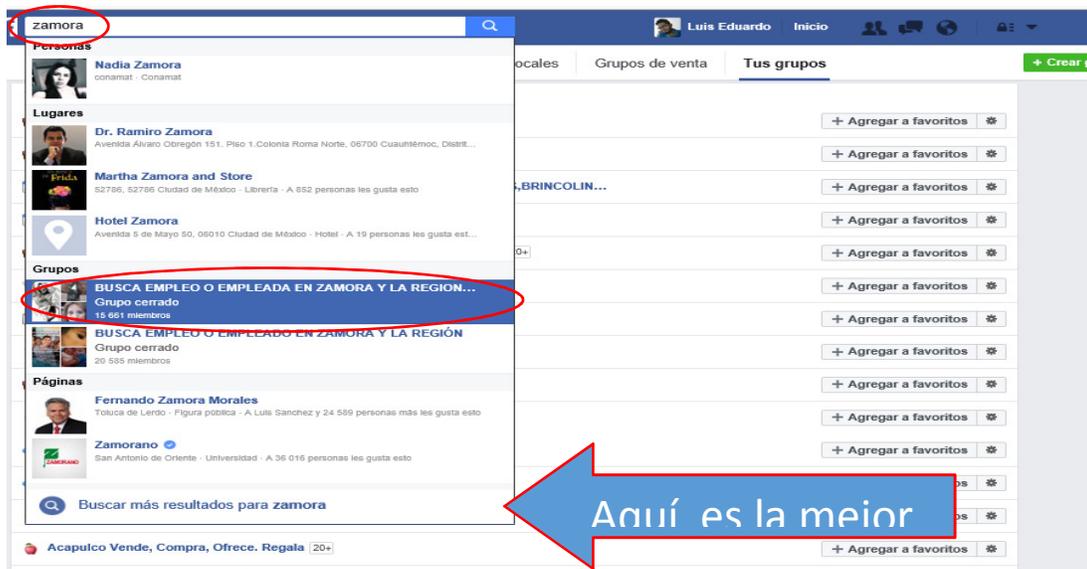


Figura 8: Buscar grupos en Facebook. Fuente: Elaboración propia.

Figura 9



Figura 9: Solicitud masiva a grupos en Facebook. Fuente: Elaboración propia.

Figura 10



Figura 10: Búsqueda de grupos en Facebook por palabra clave. Fuente: elaboración propia.

Figura 11



Figura 11: Publicación de vacante en grupo de Facebook. Se anexa imagen de la vacante en la publicación y se coloca el sueldo ofrecido en el apartado de “costo” (Cuando el grupo es de ventas). Se coloca descripción de la vacante y Hashtags Fuente: Elaboración propia.

Figura 12



Figura 12: En el caso de los grupos de venta (Facebook), en la misma publicación se pueden seleccionar más grupos para su difusión. Fuente: Elaboración propia

Figura 13



Figura 13: Publicación realizada en un grupo de Facebook. Fuente: Elaboración propia.

Figura 14



Figura 14: Muestra una Fanpage en Facebook. Fuente: Elaboración propia.

Figura 15



Figura 15: Publicación de vacante en el muro de un perfil, mostrada a través de la parte de “inicio” de un amigo del reclutador. Fuente: elaboración propia.

Figura 16

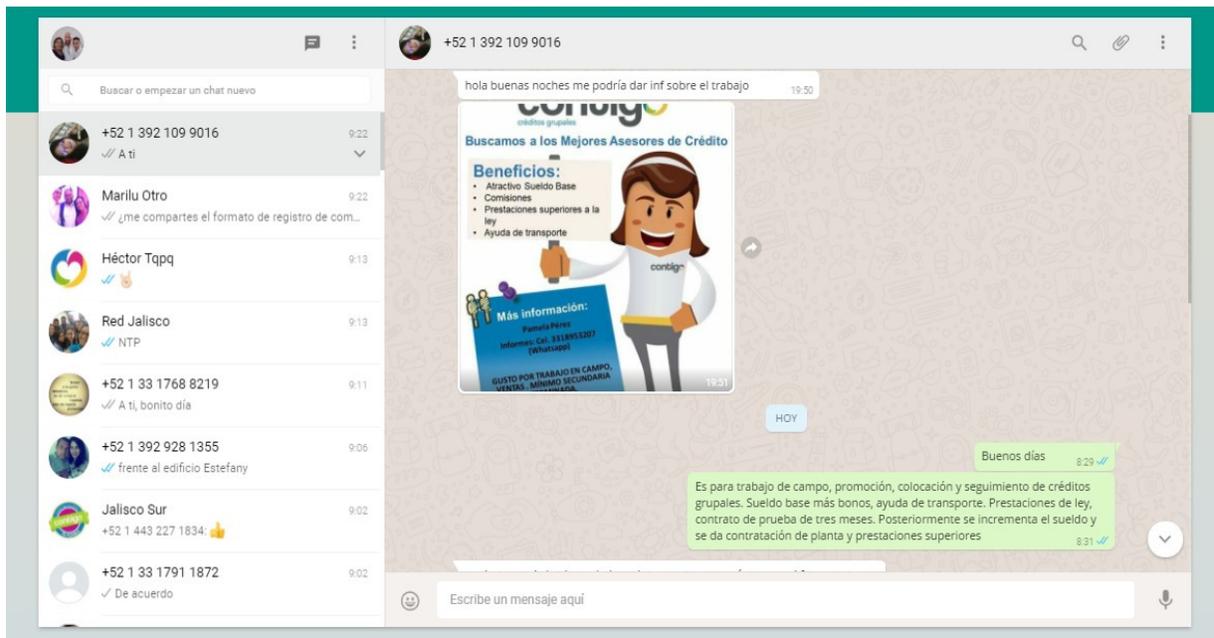


Figura 16: Ejemplo de conversación por Whatsapp web entre reclutador y candidato pidiendo informes (parte 1). Fuente: Elaboración propia.

Figura 17

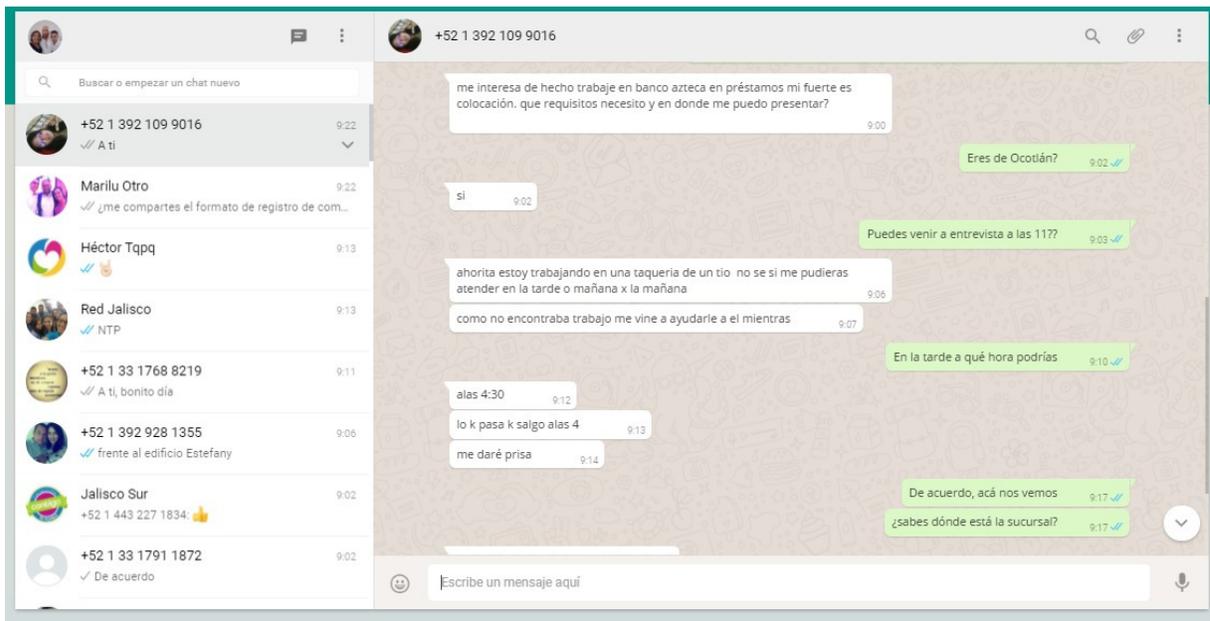


Figura 17: Ejemplo de conversación por Whatsapp web entre reclutador y candidato pidiendo informes. Preguntas filtro básicas (parte 2). Fuente: Elaboración propia.

Figura 18

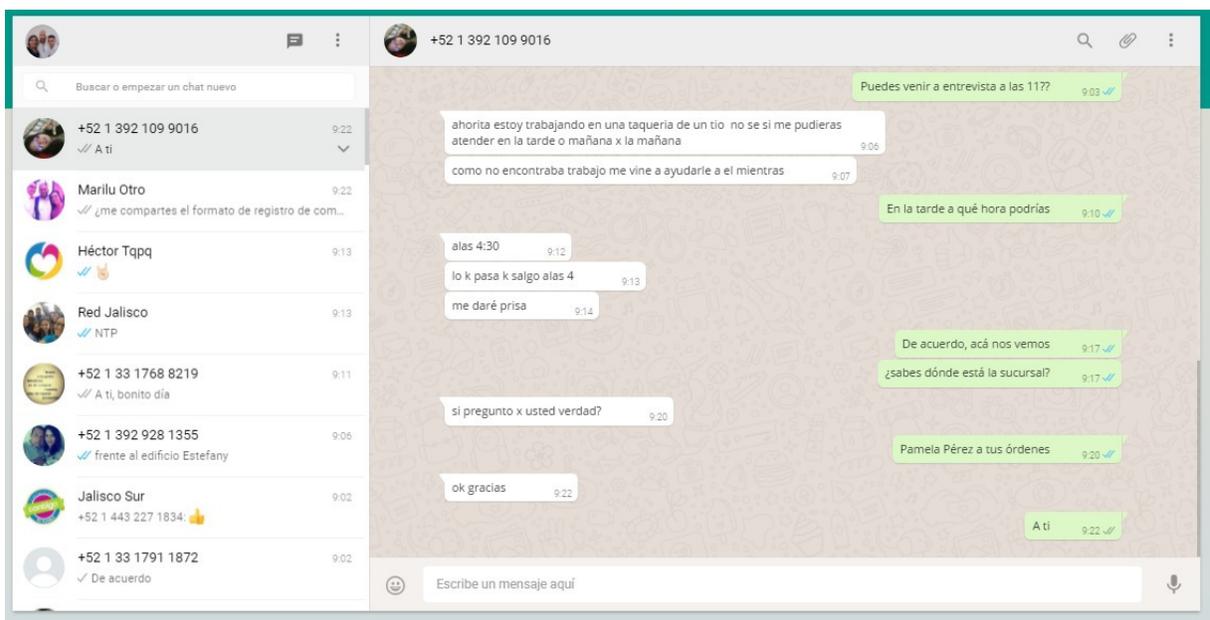


Figura 18: Ejemplo de conversación por Whatsapp web entre reclutador y candidato pidiendo informes. Se cita a candidato (parte 3). Fuente: Elaboración propia.

Figura 19



Figura 19: Tener el mayor número de contactos posibles en LinkedIn. Aceptar a quien ha mandado invitación a conectar y mandar invitaciones. Fuente: Elaboración propia.

Figura 20

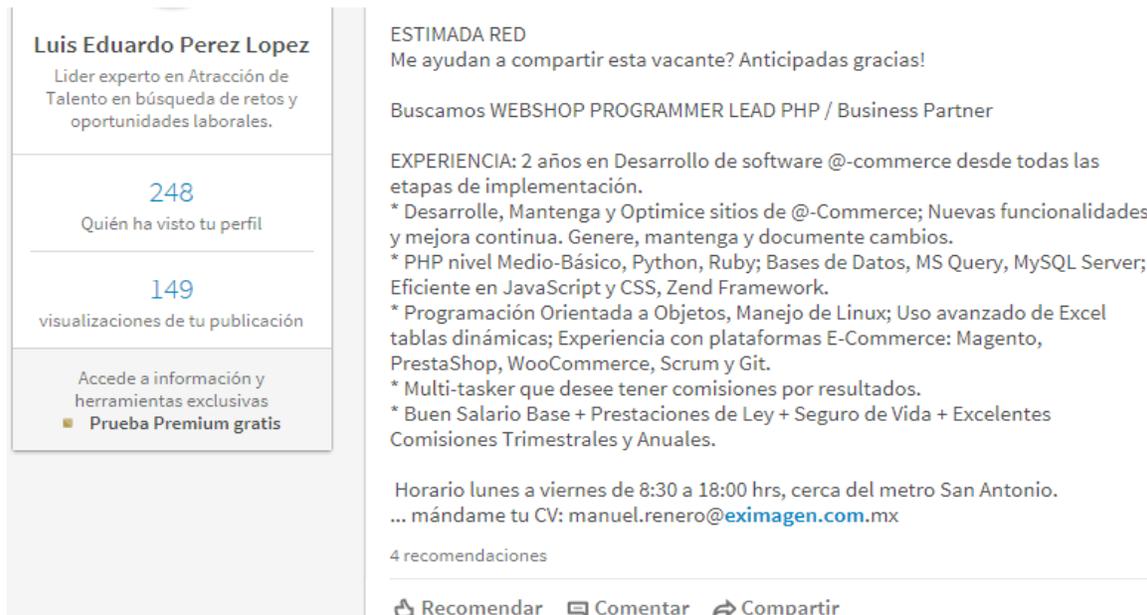


Figura 20: Publicación de vacante en LinkedIn, en el apartado de "Inicio". Fuente: Elaboración Propia.

Figura 21



Figura 21: Ejemplo de blog publicado en LinkenIn. Fuente: LinkenIn.

<https://www.linkedin.com/groups/2893939>

Figura 22



Figura 22: Ejemplo de vacante publicada en grupo de LinkedIn. Fuente:

<https://www.linkedin.com/groups/1496687/jobs>

Figura 23

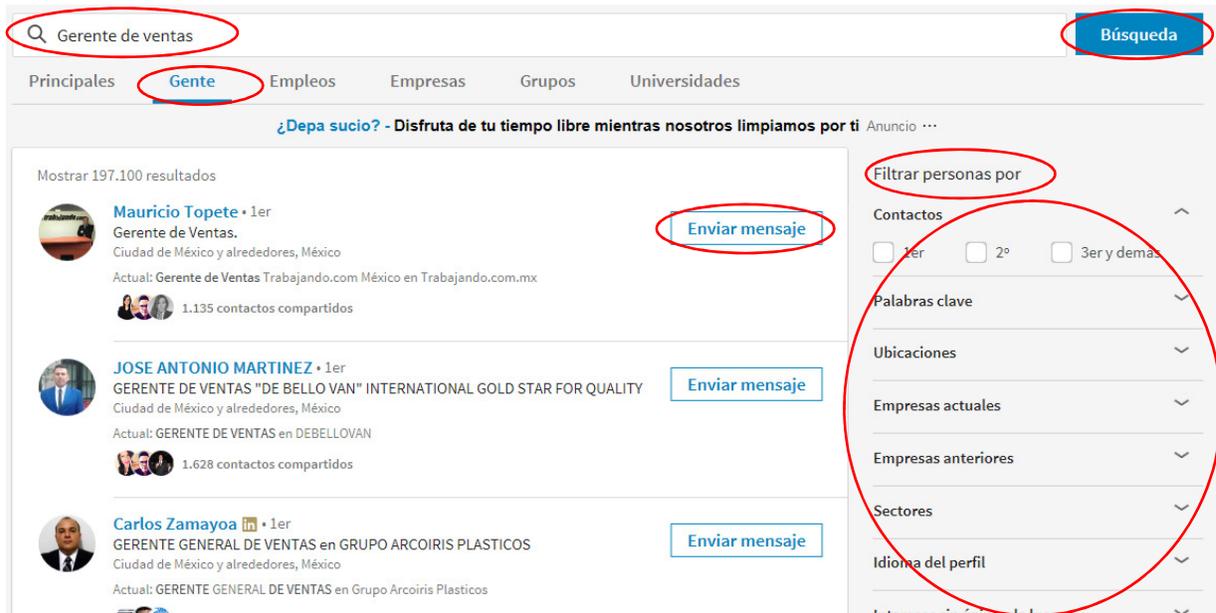


Figura 23: Pantalla de búsqueda avanzada. En esta imagen se buscó el puesto de “gerente de ventas”. A la derecha se observa el panel para filtrar de forma específica. Los contactos de 1º nivel se pueden contactar directamente. Fuente: Elaboración propia.

Figura 24



Figura 24: Muestra un video de reclutamiento publicado en una fanpage.

Fuente: Elaboración propia.

Figura 25



Figura 25: Muestra las imágenes de un video de reclutamiento. Fuente: Elaboración propia.

Figura 26



Figura 26: Muestra un tipo de imagen de Facebook Fuente: Elaboración propia

Figura 27



Figura 27: Muestra la misma imagen ampliada, donde se despliegan más datos y muestra una imagen innovadora. Fuente: Elaboración propia.

Figura 28



Figura 28: Muestra una imagen 360° de reclutamiento en Facebook.

Fuente: <http://bit.ly/2qRKNpy>