

## PROJECT, DESIGN AND MANAGEMENT

<https://www.mlsjournals.com/Project-Design-Management>

ISSN: 2683-1597



### Cómo citar este artículo:

Calcano-Claudio, C. V. & Ronquillo Horsten, J. L. (2023). Un estudio de caso sobre la práctica de reclutamiento y selección en las pymes en Puerto Rico. *Project, Design and Management*, 5(2), 135-150. doi: 10.35992/pdm.5vi2.1764.

## UN ESTUDIO DE CASO SOBRE LA PRÁCTICA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN EN LAS PYMES EN PUERTO RICO

**Carmen Violeta Calcano-Claudio**

Universidad Internacional Iberoamericana (Puerto Rico)

[cvcalcano@gmail.com](mailto:cvcalcano@gmail.com) · <https://orcid.org/0000-0002-0840-9594>

**Jose Luis Ronquillo Horsten**

Universidad Internacional Iberoamericana (México)

[jose.ronquillo@unini.edu.mx](mailto:jose.ronquillo@unini.edu.mx) · <https://orcid.org/0000-0002-4783-0904>

**Resumen:** Este estudio de caso cualitativo explora las prácticas de reclutamiento y selección en las pequeñas empresas (pymes) en Puerto Rico. El proceso de reclutamiento y selección es una de las primeras actividades dentro del área de recursos humanos que realizan las empresas para atraer e integrar personas calificadas y talentosas. Reclutar y seleccionar al mejor talento marca una diferencia distintiva entre las empresas exitosas, y por consiguiente, mejorar la estrategia de reclutamiento y selección resulta ser un excelente vehículo para promover la productividad (Kumari, 2012). Las pymes experimentan grandes dificultades debido a su tamaño reducido y escasos conocimientos sobre la gestión del recurso humano (Martínez, 2013). Por lo general, carecen de una estrategia formal que les permita reclutar y seleccionar aquellos recursos que apoyen el desempeño de su empresa (Torres, 2014). La revisión de literatura enfatiza el reclutamiento y la selección como los principales impulsores del desempeño empresarial (Haruna & Hippolyte, 2017). Para recopilar datos, se entrevistó al personal directamente involucrado en el proceso de reclutamiento y selección que representa tres pymes en el sector de servicios. Las entrevistas se basaron en una guía de preguntas semiestructuradas. Las respuestas proporcionaron información sobre sus procesos de reclutamiento y selección, lo cual permitió al investigador comprender la perspectiva de cada participante. Como resultado de esta investigación, las empresas participantes carecen de una estrategia y política formal de reclutamiento y selección. Sus procesos son tradicionales, utilizando elementos tecnológicos. Presentan retos en el proceso que son comunes dentro de las organizaciones puertorriqueñas.

**Palabras claves:** Estrategia, pymes, reclutamiento, recursos humanos, selección.

## A CASE STUDY ON THE PRACTICE OF RECRUITMENT AND SELECTION IN SMES IN PUERTO RICO

**Abstract:** This qualitative case study explores recruitment and selection practices in small businesses (SMEs) in Puerto Rico. The recruitment and selection process are one of the first activities within the human resources area that

companies carry out to attract and integrate qualified and talented people. Recruiting and selecting the best talent, makes a distinctive difference between successful companies and therefore, improving recruitment and selection strategy proves to be an excellent vehicle for promoting productivity (Kumari, 2012). SMEs experience great difficulties due to their small size and limited knowledge about human resource management (Martínez, 2013). In general, they lack a formal strategy that allows them to recruit and select those resources that support the performance of their company (Torres, 2014). The literature review emphasizes recruitment and selection as the main drivers of business performance (Haruna & Hippolyte, 2017). To collect data, staff directly involved in the recruitment and selection process representing three SMEs in the service sector were interviewed. The interviews were based on a semi-structured question guide. The responses provided information about their recruitment and selection processes, which allowed the researcher to understand each participant's perspective. As a result of this research, participating companies lack a formal recruitment and selection strategy and policy. Its processes are traditional, using technological elements. They present challenges in the process that are common within Puerto Rican organizations.

**Keywords:** Strategy, SMEs, recruitment, human resources, selection.

## **Introducción**

El éxito de una organización se basa en implementar prácticas efectivas de reclutamiento y selección (Ekwoaba, Ikeije, & Ufoma, 2015), ya que permiten a las empresas trabajar con empleados de alto rendimiento que, además, están satisfechos con su trabajo, lo que según Oaya, Ogbu y Remileken (2017) afecta positivamente el resultado final de la empresa, asegurando una ventaja competitiva frente a los competidores.

Las pequeñas y medianas empresas (pymes) son parte clave de la economía de Puerto Rico, y el factor humano es un activo relacionado con el éxito y competitividad de este tipo de organización (Ley de Incentivos para la Generación y retención de empleos en PyMEs (2014). Las prácticas efectivas de reclutamiento y selección son fundamentales para las actividades de la gestión de los recursos humanos, especialmente para las pymes, a fin de promover un desempeño sostenible para retener a los mejores talentos (Barney, Wright, & Ketchen, 2001).

Sobre la base de los supuestos anteriores, se realizó un estudio de caso para explorar las prácticas de reclutamiento y selección en tres pymes del sector de servicios en Puerto Rico, con base en la pregunta central del estudio: ¿Cuáles son las prácticas y actividades implementadas por el personal que interviene en los procesos de reclutamiento y selección? El estudio investiga las percepciones y experiencias de los procesos de reclutamiento y selección llevados a cabo por las personas responsables de efectuar este proceso.

Con el fin de comprender mejor las prácticas de reclutamiento y selección de las pymes, se revisó la literatura sobre el tema de estudio, la cual se centra en la perspectiva de las grandes empresas, y proviene, en gran parte, de otros países, ya que la de Puerto Rico es escasa.

A su vez, enfatiza el reclutamiento y la selección como los principales impulsores del desempeño empresarial, con énfasis en reclutar el mejor talento para maximizar la eficiencia (Haruna & Hippolyte, 2017). De igual manera, las teorías presentadas se relacionan, principalmente, con la estrategia de recursos humanos y sus procesos, enfatizando la contribución del recurso humano como unidad principal del éxito empresarial.

## **Método**

El alcance del estudio de caso es exploratorio. El objetivo principal es escuchar, explicar y comprender las experiencias de los responsables del proceso de reclutamiento y selección en su entorno natural y así describir elementos comunes a partir de diferentes experiencias.

El instrumento de recolección de datos es el investigador. Según Hernández-Sampieri, Fernández Collado y Baptista-Lucio, 2014, es una de las características fundamentales del proceso cualitativo. El personal directamente involucrado en el proceso de reclutamiento y selección fueron contactados directamente mediante la técnica de entrevista. Las entrevistas se basaron en una guía de preguntas semiestructuradas con algunas adicionales para aclarar conceptos y obtener información adicional. Las respuestas proporcionaron información sobre sus procesos de reclutamiento y selección, lo cual permitió al investigador comprender la perspectiva de cada participante.

El diseño de la investigación es fenomenológico, ya que se recogieron experiencias directamente de los participantes, permitiendo al investigador obtener sus declaraciones sobre sus conocimientos, experiencias y vivencias sobre el tema estudiado. La unidad de análisis objeto del estudio son tres empresas del sector de servicio clasificadas como pymes. La muestra del estudio es no probabilística porque son casos que se ajustan a criterios particulares. El análisis de los datos es asistido por el programa MAXQDA para segmentar, codificar, relacionar conceptos, categorías y temas de investigación, permitiendo analizar los datos de investigación cualitativamente.

Durante el proceso de análisis de la data, se fueron identificando las variables vinculadas a la investigación. Por último, se utiliza el razonamiento inductivo para inferir sobre el fenómeno de forma más amplia y general en el análisis de la data.

## **Resultados**

Los resultados de este estudio de caso revelan puntos de vista informativos sobre las prácticas de reclutamiento y selección en las pymes en Puerto Rico. Las empresas participantes siguen procesos de reclutamiento y selección bastante similares para atraer, evaluar e integrar personas calificadas y talentosas. Están constantemente en la búsqueda de identificar e integrar personas que sean potencialmente idóneas para cubrir alguna vacante, y para ello, usan una combinación de técnicas tradicionales y modernas.

El rol en el proceso de reclutamiento y selección en las empresas participantes se comparte entre el representante de recursos humanos (RRHH), gerente y/o director. Según Arthur (2019) y Chiavenato, (2009), dicha colaboración es importante para afrontar los diferentes retos que representa llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección.

Contrario al posicionamiento de Martínez (2013) sobre la escasa profesionalización en las pequeñas y medianas empresas, los entrevistados y sus directivos responsables del proceso de reclutamiento y selección poseen el profesionalismo en este campo pese a sus escasos adiestramientos formales sobre el particular.

Los entrevistados mencionaron tener conocimiento legal sobre reclutamiento y selección desde el punto de vista de legislación laboral, diversidad, imparcialidad, procesos justos y prácticas de sentido común. Esto explica la comprensión de estos sobre la importancia de las leyes contra la

discriminación. Si bien no están ajenos al aspecto legal de reclutamiento y selección, tanto Arthur (2019) como Breugh (2016) enfatizan la importancia de que una mejor comprensión de la ley les ayudará a prevenir violaciones no intencionales o incumplimientos que puedan dar lugar a litigios.

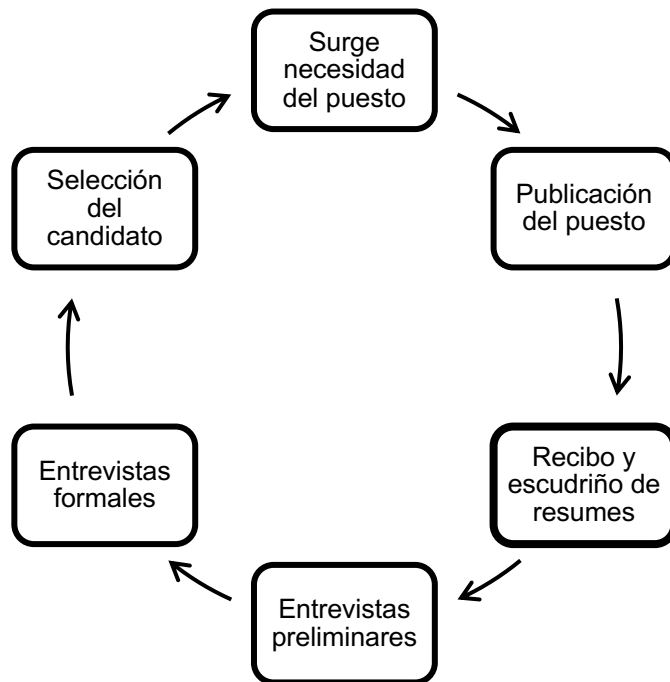
Contar con una política y procedimiento de reclutamiento y selección por escrito permite una mejor planificación en la identificación de los recursos humanos que son críticos para el logro de las metas de la organización en un periodo de tiempo determinado para alcanzar un proceso eficiente y productivo (Chiavenato, 2017; Arthur, 2019). Asimismo, es una herramienta de comunicación y capacitación para realizar el proceso de forma congruente con todos los responsables de reclutamiento y selección. Un entrevistado tiene una política escrita para un proceso equitativo entre los solicitantes de empleo. Otro entrevistado tiene una política que estandariza los procesos de reclutamiento; sin embargo, carece de una política de selección. Finalmente, el tercer entrevistado tiene como guía un proceso formal de reclutamiento y selección y toma decisiones por consenso para la selección del candidato final.

En general, las guías y políticas utilizadas por las empresas participantes en este estudio cubren dos etapas del proceso de empleo: la búsqueda de los candidatos para ocupar un puesto vacante, cómo identificar y atraerlos y; en segundo lugar, la evaluación de los pasos para seleccionar al recurso más apropiado (Oaya et al., 2017).

Las entrevistas realizadas mostraron que las prácticas de reclutamiento y selección de las empresas participantes son similares, proceso que se ilustra en la figura 1:

**Figura 1**

*Flujo del proceso de reclutamiento y selección de las empresas participantes*



El proceso inicia con la necesidad de contratar empleados, cuando el gerente de la empresa informa a su representante de RRHH sobre la necesidad de iniciar el proceso de contratación. La primera etapa consiste en crear o revisar la descripción del puesto o vacante junto al directivo del departamento y el propietario de la empresa para obtener la información que permita su aprobación. Una vez aprobado, proceden a publicarlo. Otro entrevistado menciona que tan pronto surge la necesidad, consideran cómo manejar la vacante. El siguiente entrevistado menciona que primero identifican la necesidad; la discuten con el vicepresidente de la empresa para determinar la necesidad del puesto, revisar o crear su respectiva descripción, y definir el rol de la persona en el negocio para, después, proceder a la aprobación del puesto.

De acuerdo con las expresiones de Mitchel y Gamlem (2017), los entrevistados se detienen a evaluar y señalar los pasos a seguir tan pronto como el puesto estuviera disponible o vacante antes de iniciar el proceso de reclutamiento. Los autores mencionan que esta es la mejor oportunidad para actualizar los requisitos y responsabilidades del puesto mediante el análisis de los cambios que ocurren dentro y fuera de la organización.

En las recomendaciones de Mitchel y Gamlem (2017), todos los entrevistados mencionaron la necesidad de crear y/o modificar la descripción del puesto antes de iniciar el proceso de reclutamiento. Sin embargo, como parte de las recomendaciones de los autores, uno de los entrevistados precisó que además de evaluar la necesidad del puesto, examinan el presupuesto disponible para cubrirlo, si debe ocuparse, y si ayuda a la empresa a lograr sus objetivos.

Una vez que se ha aprobado una posición para su publicación, los representantes RRHH usan el método de reclutamiento externo: realizan la búsqueda fuera de la organización activando técnicas de reclutamiento para atraer candidatos potenciales (Society for Human Resource Management, s.f.). Los entrevistados refieren que utilizan diversos medios, principalmente, las redes sociales, para dar a conocer la existencia de oportunidades de empleo (Chiavenato, 2017).

El método de reclutamiento interno de las empresas participantes es prácticamente inexistente: no tienen un proceso establecido para alentar a los empleados a solicitar puestos de interés que representen oportunidades de crecimiento en sus carreras (Society for Human Resource Management, s.f.). Una de dichas empresas asciende a los empleados por recomendación del gerente; lo que realiza la segunda es crear planes de desarrollo para llevar a los empleados al siguiente nivel de carrera; y la tercera empresa publica el puesto solo si existen empleados interesados en el mismo. Sin embargo, ninguna de las tres compañías es fiel en la publicación interna de sus puestos.

Según lo mencionado por Breugh (2016), cada método de reclutamiento tiene sus propias ventajas y desventajas. Ninguno es mejor que otro. Cada organización debe desarrollar su propia combinación de métodos con base en su naturaleza y experiencia.

En tal sentido, las empresas participantes utilizan varias técnicas de reclutamiento para atraer candidatos, y para publicar sus plazas. Las más frecuentes son a través de las redes sociales y los portales de empleo (Facebook, Indeed, LinkedIn). Los entrevistados mencionaron que los utilizan dependiendo de la clasificación del puesto. En opinión de Arthur (2019), el uso de estas técnicas se da principalmente en el proceso de la toma de decisiones de empleo, y es el medio mayormente utilizado por los individuos que buscan empleo, y por los patronos para recopilar información sobre los empleados que quieren contratar.

Las técnicas menos utilizadas reportadas por los entrevistados fueron las referencias de empleados, universidades y ferias de empleo. Cabe señalar que una de las empresas solo utiliza el sitio web de la empresa para recibir resumes, mientras que otra informó que el programa de referidos de su empresa es muy lento para generar candidatos.

Los entrevistados mencionaron dos técnicas de contratación que no se reflejaron en la encuesta de la Society for Human Resource Management (2017). Una de las empresas participantes anuncia sus vacantes utilizando una base de datos de correo electrónico de posibles candidatos. Lo que se llama en lenguaje técnico *e-blast*: enviar una copia del mismo correo electrónico a muchas personas a la vez. Una de las empresas participantes emplea estudiantes como internos de universidades y luego los contrata.

A continuación, en la tabla 1 se presenta una relación de las técnicas de reclutamiento reflejadas en la encuesta realizada por la *Society for Human Resource Management* (2017) y las que utilizaron las empresas participantes:

**Tabla 1**  
*Técnicas de reclutamiento usadas por empresas participantes*

Técnicas de Reclutamiento	Porcentaje	P3	P2	P1
Referidos de empleados	90%	X	X	
Sitio web de la empresa	85%		X	X
Sitio web de trabajos gratuitos	71%	X		
Sitio web de trabajos pagos	68%			
Sitio web de redes sociales	67%	X	X	X
Red de contactos informales	53%			
Agencias de empleo: temporero o regular	40%	X		
Reclutamiento en campo universitario	39%			
Ferías de empleo <i>In situ</i>	39%	X	X	
Agencias de empleo: contratación directa	36%			
Evento de redes de contacto	32%			
Publicación impresa	31%			
Reclutamiento universitario en línea	30%			X
Publicaciones comerciales	11%			
Ferías de empleo virtuales	9%			
Publicidad en radio	8%	X		
Otros	3%		X	X
Publicidad en TV	2%			

*Nota.* Adaptado de Society for Human Resource Management (2017).

Las empresas participantes en este estudio utilizan, principalmente, las redes sociales y los portales de empleo en comparación con los resultados de la encuesta de la Society for Human Resource Management (2017), donde se muestra que las referencias de los empleados son las más utilizadas. Si bien los encuestados encontraron que una combinación de estas técnicas es el método más efectivo, un encuestado mencionó que los referidos de los empleados fue el método de mayor éxito en la generación de candidatos.

Una encuesta realizada por la Society for Human Resource Management (2016) sobre el uso de las redes sociales refleja que se ha incrementado el uso de la tecnología para atraer a candidatos de empleo que sean usuarios de teléfonos inteligentes. Sin embargo, las empresas participantes no usan esa tecnología como una técnica de reclutamiento.

Una de las técnicas de reclutamiento que utilizan las empresas participantes consiste en recibir los resumes de los candidatos interesados en los puestos vacantes publicados. Los RRHH leen y escudriñan los resumes recibidos para escoger a aquellos que cumplen con los requisitos del puesto. Como parte de esta iniciativa, comienzan contactando a los candidatos seleccionados para realizar las entrevistas preliminares a fin de identificar primero sus intereses y determinar si cumplen o no con los requisitos del puesto (Arthur, 2019; Chiavenato, 2017; Mitchell & Gamlem, 2017).

En concordancia con Chiavenato (2017), los RRHH utilizan la entrevista preliminar como primer filtro para separar a los candidatos que continuarán el proceso de selección de aquellos que no presenten las condiciones deseadas para, luego, proceder con una entrevista más profunda realizada por los directivos que necesitan el puesto.

Las entrevistas formales realizadas por los directivos de las empresas participantes son de departamento y tipo panel (Arthur (2019). En ocasiones, incluyen al RRHH. Como menciona Arthur (2019), una entrevista es un encuentro entre el candidato y uno o más representantes durante el proceso de selección, y las de panel permiten a los entrevistadores comparar las impresiones de los candidatos al responder preguntas. Algunos entrevistados refieren que, dependiendo de la situación y disponibilidad del directivo, se podrían coordinar entrevistas tipo uno a uno.

Según Restrepo, Ladino y Orozco (2008), el modelo de competencias es uno de los más importantes en el proceso de reclutamiento y selección. Cabe señalar que el método de competencias no se presentó como una de las técnicas de reclutamiento y selección utilizada por dos de las empresas participantes. Por otro lado, dos de dichas empresas utilizan preguntas situacionales como técnica de selección, mientras que la tercera emplea preguntas de simulación.

Los entrevistados mencionaron que usan pruebas de conocimiento, técnicas y psicométricas en su proceso de selección. Las pruebas de conocimiento y/o técnicas son preparadas internamente por el directivo y en ocasiones en conjunto con el RRHH., mientras que las pruebas psicométricas utilizadas por una de las empresas son adquiridas mediante un suplidor y validadas por ellos.

Aunque dos de los entrevistados indicaron el uso de pruebas preparadas y validadas por ellos, cabe señalar que cualquier prueba utilizada en el proceso de selección para la toma de decisiones de empleo deben ser empíricas o datos que pueden inferirse con precisión de las puntuaciones de un determinado objetivo de selección de empleo (U.S. Equal Employment Opportunity Commission, s.f.). La validación de las pruebas minimizará cualquier reclamo laboral discriminatorio.

Todas las empresas participantes utilizan las referencias de empleo y verificación de antecedentes como parte de su proceso de selección. Sin embargo, es importante considerar que la información obtenida podría excluir a cualquier candidato por motivos de raza, color, religión, sexo (incluyendo identidad de género, orientación sexual y embarazo), origen nacional, edad (40 años o más) e información genética (U. S. Equal Employment Opportunity Commission, s.f.).

Las empresas participantes han adoptado entrevistas de empleo virtuales debido a la pandemia de Covid-19, lo que ha transformado sus procesos de reclutamiento eludiendo la visita de los candidatos al lugar de trabajo y su uso parcial en el proceso de selección de candidatos (Klahre, 2020; Maurer, 2021). Según los entrevistados, en los últimos dos años, el Covid-19 ha revolucionado el uso de la tecnología en el proceso de reclutamiento y selección al facilitar la interacción entre los posibles candidatos y la empresa, permitiendo una comunicación instantánea y rápida sin que se tengan que salir de sus casas (Chiavenato, 2009).

El reclutamiento y la selección son actividades relacionadas con la estrategia de las empresas, agregando valor tanto a la organización como a las personas (Chiavenato, 2009). Lo que resulta imprescindible medir los resultados y su impacto en las metas de la organización y la satisfacción del proceso por parte de los participantes. Los entrevistados reconocen que no miden la efectividad del proceso de reclutamiento y selección.

A diferencia del modelo de proceso de reclutamiento presentado por Breugh (2016), se puede inferir que las empresas participantes no tienen objetivos específicos relacionados con los objetivos estratégicos de la organización; por lo tanto, la medición y evaluación de los resultados de los esfuerzos para determinar su impacto en las metas y objetivos de la organización es limitada. Esto a pesar de que uno de los entrevistados mencionó el uso de métricas en su proceso de reclutamiento y selección, tales como el retorno de la inversión, el tiempo de retención de empleados, el tiempo y costo de la contratación, la efectividad departamental y las encuestas a empleados contratados para conocer la eficacia de su proceso de reclutamiento y selección de la empresa.

Esto no niega el hecho de que la estrategia de reclutamiento y selección desempeñe un papel importante en las metas y objetivos de la empresa, como lo afirman Hay Group Pte Ltd (2004) y Cejas y Chirinos (2013). Estos indican que un proceso de reclutamiento y selección que no esté alineado con las filosofías y objetivos de la organización puede dañar la producción, la satisfacción del cliente, las relaciones con los proveedores y la calidad general del trabajo.

Breugh (2016) y Chiavenato (2017) muestran que la medición de resultados y la evaluación de los esfuerzos de reclutamiento es una actividad fundamental para determinar si se han cumplido los objetivos de reclutamiento. Sin embargo, mencionan que muchas organizaciones evalúan informalmente sus esfuerzos de reclutamiento.

Acercas de los retos comunes que enfrentan en los procesos de reclutamiento y selección, los entrevistados en este estudio expresaron dificultad para encontrar candidatos que cumplan con los requisitos mínimos del puesto que publican, que se comprometan con el mismo, y que acepten la oferta de empleo. Coincidieron en que la situación empeoró cuando comenzó la pandemia del Covid-19 en 2020, lo cual representa uno de los retos que ha afectado en cierta medida su proceso de reclutamiento. Adjudican como razones para atraer a candidatos las ayudas económicas gubernamentales, salario y trabajo remoto en lugar del presencial.

Otro reto para la empresa es la falta de compromiso de los candidatos: no devuelven las llamadas telefónicas, no se preparan para las entrevistas y son descuidados en el proceso de selección. Según el entrevistado, esta situación agrega tiempo al proceso de reclutamiento y selección.



De manera semejante, las empresas participantes presentan como retos adicionales atraer personal que envuelva el uso de tecnología en sus diferentes modalidades. Así mismo alinear las expectativas salariales del candidato con la realidad del mercado de su empresa.

Un hallazgo interesante durante el proceso de entrevistas es que los entrevistados consideran como una característica importante en su proceso de selección que el candidato debe integrarse bien a su cultura organizacional, la cual engloba sus valores, normas, creencias, actitudes y comportamiento. Esto se une a las palabras de Armstrong (2009) y Arthur (2019) cuando mencionan que no es necesario limitarse a identificar a los candidatos más calificados, sino también a identificar a la persona adecuada para la cultura de la organización.

Cabe señalar que, a pesar de considerar las características de la cultura organizacional en el reclutamiento y selección de candidatos, Chiavenato (2017), Mitchell y Gamlem (2017) y Fisher, Schoenfeldt y Shaw. (2006) mencionan dos desventajas a considerar: en primer lugar, los nuevos empleados necesitan más tiempo para integrarse y aprender la cultura de la organización y, en segundo lugar, que no hay mucha información sobre el candidato excepto lo que se dijo en la entrevista y la información de referencias de empleo.

### **Discusión y conclusiones**

Los resultados de este estudio de caso se basan en la exploración de las prácticas de reclutamiento y selección mediante entrevistas realizadas al personal de recursos humanos de tres empresas de la industria de servicio que representan a las pymes en Puerto Rico. Como parte del objetivo general de la investigación, las empresas participantes pudieron describir las prácticas y actividades que realizan en el proceso de reclutamiento y selección respondiendo a preguntas guía del investigador.

Las respuestas que brindaron las empresas participantes pusieron en evidencia que realizan sus procesos de reclutamiento y selección en colaboración con los RRHH y los directivos, por lo que se concluye que logran hacerlo de forma exitosa debido a ese trabajo en conjunto. De no hacerlo, se puede prolongar el proceso de contratación o tomar decisiones de selección deficientes que, a menudo, conducen a problemas de moral y rendimiento y, en última instancia, a una rotación de personal (Arthur, 2019).

En el caso objeto de estudio se observa que para funcionar de manera efectiva en el proceso de reclutamiento y selección, las destrezas, habilidades, el conocimiento y la experiencia son necesarios para poder contratar a los mejores talentos de la organización y minimizar los riesgos legales laborales que limitan su desarrollo. Si bien los representantes de recursos humanos han demostrado habilidades, conocimientos y experiencia en este campo, es importante que los directivos de la organización conozcan de primera mano las leyes laborales relacionadas con el proceso de reclutamiento y selección (Arthur, 2019).

De acuerdo con los RRHH, la experiencia de los directivos se deriva de su experiencia en la implementación del proceso de reclutamiento y selección (Rodríguez-Moreno, 2012). Sin embargo, los RRHH, así como los directivos, no tienen capacitación formal sobre este tema, especialmente en lo relacionado a las leyes laborales aplicables al proceso de reclutamiento y selección.

En consonancia con Arthur (2019), los RRHH son responsables de garantizar el pleno cumplimiento de las leyes y regulaciones laborales estatales y federales, así como de dar a conocer la forma como afectan a los solicitantes de empleo y empleados. Agrega que los directivos deben familiarizarse con la información básica relacionada con la legislación sobre igualdad de oportunidad de empleo, comprender qué preguntas de empleo están fuera de los límites y ser responsables de que todo el proceso esté libre de prejuicios.

Cabe señalar que el éxito de cualquier organización, independientemente de su tamaño, está fuertemente ligado a la calidad del proceso de reclutamiento (Breugh, 2016), lo que lleva a concluir que atraer al mejor talento le traerá una ventaja competitiva a cualquier negocio (Chiavenato, 2017). Desde esa perspectiva, las empresas participantes aúnan esfuerzos con el objetivo de contratar al mejor talento para su organización utilizando técnicas y procedimientos de reclutamiento y selección tradicionales a pesar de la evolución en dicho campo, la cual es impulsada por problemas estratégicos, presiones sociales y desarrollos tecnológicos (Derous & Fruyt, 2016).

Arthur (2019) enfatiza que la forma en que una empresa recluta afecta a las personas que se contrata, así como a su rendimiento o desempeño esperado. Agrega que para lograr este objetivo, es necesario balancear aquellas iniciativas de reclutamiento realizadas en el pasado, aprendidas mayormente por tradición, o de uso y costumbre, al evaluar de manera objetiva si las políticas y prácticas de reclutamiento establecidas ayudarán o dificultarán los esfuerzos de este proceso.

Así, se concluye que las empresas participantes basan sus esfuerzos de reclutamiento y selección en su experiencia del proceso y comunican su método de implementación sin políticas ni procedimientos formales que los apoyen en un mejor reclutamiento, selección y retención de empleados, lo cual concuerda con los hallazgos de Rodríguez-Moreno (2012).

En cuanto a las prácticas de reclutamiento y selección llevadas a cabo por las empresas participantes, se concluyó que estas se acercan más a la teoría de mejor ajuste aunque no cuentan con una estrategia formal de reclutamiento y selección que les ayude a dirigir sus esfuerzos de manera más efectiva. Los RRHH explicaron que su práctica de reclutamiento y selección tiene como objetivo seleccionar el mejor talento que se ajuste al puesto de su empresa. Buscan la compatibilidad de la persona con el puesto y la organización (Sekiguchi, 2004), lo cual lleva a rechazar la teoría de recursos y capacidades como base de este estudio, ya que enfatiza la importancia de la gestión estratégica de recursos humanos con el fin de engendrar el éxito de la organización al mejorar la capacidad de la empresa para adquirir, desarrollar, utilizar y retener empleados con altos niveles de competencia relevantes para las actividades de la empresa (Fisher et al., 2006).

Según Restrepo, Ladino y Orozco (2008), el modelo de competencias es uno de los cambios más importantes en los procesos de reclutamiento y selección. A diferencia del reclutamiento tradicional, dichos autores argumentan que el modelo por competencias no busca simples candidatos, sino que dirige sus esfuerzos hacia la búsqueda de las competencias por medio de las diferentes fuentes de adquisición de talentos. Alles (2009) define el modelo de competencias como el conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que tienen como propósito alinearlas con los objetivos de la empresa.

Uno de los objetivos de esta investigación fue explorar la forma de implementar el modelo de competencias en las empresas participantes. A pesar de que los RRHH utilizaron el término

competencias al explicar su proceso de reclutamiento y selección, no se pudo corroborar el uso de dicho modelo en sus prácticas de reclutamiento y selección.

Aunque el proceso de reclutamiento y selección de las empresas participantes es tradicional, estas han recurrido a la tecnología, combinando procesos de reclutamiento virtuales y presenciales (Maurer, 2021). Sin embargo, tienen la oportunidad de modificar sus procesos de contratación para adaptarse al mercado laboral, a las realidades económicas y a los avances tecnológicos con el fin de atraer y retener la calidad del talento que requieren (Arthur, 2019; Derous & Fruyt, 2016; Maurer, 2021).

Dos de las empresas participantes no utilizan el sitio web de la organización como técnica de reclutamiento para mercadear los puestos vacantes, con lo cual, pierden la oportunidad de atraer candidatos y de dar a conocer la marca de la empresa. Galanaki (2002) y Owusu-Ansah y Nyarko (2014) observan que un sitio web y la imagen de una marca corporativa sólida son beneficiosos para atraer candidatos de mayor calidad.

Una de las técnicas para reclutar candidatos es el reclutamiento móvil. Según una encuesta realizada por la Society for Human Resource Management (2016), el 66% de las empresas encuestadas utilizan medidas para reclutar candidatos a través de teléfonos inteligentes, también conocidos como dispositivos móviles y celulares. Las empresas participantes no utilizan medios que les permitan captar candidatos a través de dispositivos móviles, lo que supone una desventaja a la hora de atraer talento a sus organizaciones. Como señaló Headworth (2015), los candidatos tienen acceso constante a los teléfonos móviles, lo que cambia es cómo actúan cuando buscan trabajo. Los dispositivos móviles deben convertirse en una parte integral de la estrategia de reclutamiento y selección, no solo para llegar a los candidatos y atraerlos hacia la organización, sino también para mostrar una marca corporativa sólida. Por ello, las empresas participantes deben inquirir diferentes canales para la búsqueda de talento (Deloitte Insight, 2019).

La medición y evaluación de los resultados del reclutamiento es fundamental para determinar si se han cumplido los objetivos de reclutamiento y selección (Breugh, 2016). Solamente una de las empresas participantes mide y evalúa algunos aspectos de su proceso de reclutamiento y selección y comparte los resultados con los líderes de su organización. Las empresas participantes necesitan información confiable para tomar buenas decisiones y ayudarlas a fortalecer el proceso de reclutamiento y selección (Mitchell & Gamlem, 2017). Como menciona Dessler (2013), ser capaz de medir lo que se hace es una parte integral del proceso de estrategia de recursos humanos.

Coincidiendo con Mitchell y Gamlem (2017), se infiere que la tendencia del uso de métricas y análisis del proceso de reclutamiento y selección ha sido difícil para dos de las empresas participantes. Es importante que estas comprendan que el uso de datos les ayuda a tomar mejores decisiones, con lo cual, pueden ser mejor valoradas por la organización. En conclusión, para completar el proceso de reclutamiento y selección, es crucial medir su efectividad y éxito: el uso de métricas ayuda a promover la mejora continua (Hay Group Pte Ltd, 2004; Dessler, 2013)

Para agregar valor real a la organización, es imperativo que los profesionales de recursos humanos participen en conversaciones estratégicas dentro de la organización para demostrar cómo el proceso de reclutamiento y selección puede contribuir a los resultados de la empresa (Mitchell & Gamlem, 2017; Dessler, 2013). Crear una estrategia significa formular e implementar políticas y procedimientos de recursos humanos que proporcionen las competencias y conductas necesarias de los empleados para lograr la estrategia de la organizacional (Dessler, 2013).

Si bien existe una ausencia de un plan estratégico de reclutamiento y selección en línea con las metas y objetivos de las empresas participantes (Torres, 2014), lo cierto es que la experiencia de las empresas participantes ha propiciado cambios en sus procesos de reclutamiento y selección en los últimos cinco años debido a factores ambientales como el huracán María en 2017, el brote de Covid-19 a partir de 2020, así como los cambios demográficos generacionales y tecnológicos en la población. Por ello, las circunstancias económicas particulares de los últimos años han supuesto grandes retos para las empresas participantes (Ley de Incentivos para la Generación y Retención de Empleos en PyMEs, 2014).

De acuerdo con la información proporcionada por los entrevistados, estos cambios se han traducido en variaciones y retos en su proceso de reclutamiento y selección. Por lo tanto, se puede argumentar que las empresas que participaron en este caso de estudio tienen una excelente oportunidad para implementar una estrategia de reclutamiento y selección que sea consistente con otras ideas de la industria y realidades económicas, mercados, presiones sociales y desarrollos tecnológicos, entre otros aspectos (Breugh, 2016; Derous & Fruyt, 2016; Maurer, 2021). La función de reclutamiento y selección es necesaria para combatir los desafíos económicos que presentan estas empresas y promover una ventaja competitiva a fin de lograr metas y objetivos de sustentabilidad (Oaya et al., 2017).

La crisis por la pandemia Covid-19 trajo retos peculiares a las empresas participantes en su proceso de reclutamiento y selección, entre otras cosas, atraer candidatos con las competencias necesarias para los puestos a contratar, especialmente aquellos en el sector tecnológico; competir por los mismos puestos con otras empresas; ofrecer salarios acordes a las expectativas de los candidatos; empleos especializados debido a la naturaleza de servicio que ofrecen a sus clientes; y finalmente, el trabajo a distancia frente al trabajo presencial (Maurer, 2021).

Todos estos retos que enfrentan las empresas participantes son comunes dentro de las organizaciones en Puerto Rico, independientemente de su tamaño. Además del Covid-19, Estudios Técnicos, Inc. (2021) argumentan que una de las graves complicaciones a largo plazo que afecta la disponibilidad de talentos con las competencias necesarias es la disminución del número de jóvenes y el envejecimiento de la población lo que puede tener un impacto significativo en el empleo al ocasionar una desaceleración en el crecimiento de la fuerza laboral. En consecuencia, estas tendencias requieren que las empresas participantes adopten estrategias y políticas encaminadas a mitigar estos cambios que afectan su proceso de reclutamiento y selección.

En definitiva, se puede afirmar que la práctica de reclutamiento y la selección no pueden limitarse a las formas tradicionales. A medida que aumente la batalla por el talento, que existan una economía y un mercado laboral cambiante, la desaceleración del crecimiento de la fuerza laboral, y la intensificación del uso de la tecnología, es imperativo que las empresas participantes utilicen canales innovadores de reclutamiento y selección. La contratación estática ya no es suficiente en la situación actual de rentabilidad y eficiencia (Hay Group Pte Ltd, 2004).

El mensaje clave aquí es que el área de reclutamiento y selección está evolucionando rápidamente, afectando muchos aspectos de la búsqueda, atracción y selección de empleados talentosos, lo que requiere un estrecho monitoreo y examen del proceso por parte de los RRHH (Deraus & Fruyt, 2016). El éxito de cualquier organización depende de la calidad de la fuerza laboral que la organización ha reclutado a través del proceso de reclutamiento y selección (Ekwoaba et al., 2015). Por lo tanto, las prácticas de reclutamiento y selección son predictores o determinantes del desempeño de las pymes (Omolo Oginda & Otengah, 2013).

Una de las limitaciones en el desarrollo de este estudio fue la escasez de literatura e investigación sobre las prácticas de reclutamiento y selección de las pymes, especialmente en Puerto Rico.

Otra limitación del estudio fue la naturaleza de la muestra, la cual incluyó un número limitado de industrias involucradas en prácticas de reclutamiento y selección. Cabe señalar que una de las limitaciones para llegar a un mayor número de participantes fue lograr el acceso a diversos recursos durante la pandemia de Covid-19.

Conviene subrayar que el grado de similitud entre los participantes limita la generalización del estudio a otros tipos de pymes en Puerto Rico. Sin embargo, los resultados siguen siendo importantes.

Se entrevistó al RRHH de cada empresa participante como principales responsables del proceso de reclutamiento y selección. Entrevistar a otros miembros de la empresa involucrados en el proceso de reclutamiento y selección habría proporcionado una mejor comprensión de sus prácticas de reclutamiento y selección. De cualquier manera, lo importante de ambos métodos es proyectar los hallazgos proporcionando una información lo más cercana a la realidad.

Documentos oficiales del proceso de reclutamiento y selección son fuentes de información valiosa que apoyan el análisis de la data cualitativa y la comprensión del fenómeno central de estudio (Hernández-Sampieri, Fernández-Collado y Baptista-Lucio, 2014; Leedy y Ormrod, 2013). Como parte del proceso de investigación, se solicitó a los participantes documentación relacionada con el proceso de reclutamiento y selección; Sin embargo, HR necesitaba el permiso de la empresa para proporcionarlos. Por lo tanto, no se recibieron los documentos solicitados, que sustentarían el análisis de los datos recabados.

Llevar a cabo una investigación cualitativa en un entorno organizacional es ciertamente valioso. En particular, cuando se trabaja un estudio de caso se espera capturar y estudiar la complejidad y particularidad que ocurre en un entorno natural; es decir, en el mundo real (Leedy & Ormrod, 2013). En dicho entorno, se presentan retos debido a la naturaleza del ambiente, como por ejemplo, acceder a los miembros de la organización, evaluar e interactuar con estos de forma virtual y presencial (evitando el halo), y, al mismo tiempo, ser neutral y confiable al recopilar datos objetivos.

Los resultados del estudio de caso pretenden contribuir a la base de conocimientos que se aplicarán al diseño e implementación de políticas y procedimientos de reclutamiento y selección destinados a promover innovaciones que beneficien a los RRHH y al sector pyme y, en última instancia, para la economía de Puerto Rico.

## **Referencias**

- Alles, M. (2009). *Diccionario de competencias la Trilogía: Las 60 competencias más utilizadas* (1 ed.). Granica.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of human resource management practice*

- Arthur, D. (2019). *Recruiting, interviewing, selecting and orienting new employees* (6th ed.). HarperCollins Leadership.
- Barney, J., Wright, M., & Ketchen, D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27, 625-641. <https://doi.org/10.1177/014920630102700601>
- Breaugh, J. (2016). *Talent acquisition: A guide to understanding and managing the recruitment process*. SHRM Foundation.
- Cejas, M., y Chirinos, N. (2013). *La administración de los recursos humanos: Sistema clave para la gesiton de personas*. Editorial Académica Española.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3 ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (10 ed.). McGraw-Hill.
- Deloitte Insights. (2019). Leading the Social Enterprise: Reinvent with a human focus. 2019 *Deloitte Global Human Capital Trends*. Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2019.html>
- Derous, E., & Fruyt, F. d. (2016). Developments in Recruitment and Selection Research. *International Journal of Selection and Assessment*, 24(1).
- Dessler, G. (2013). *Human resource management* (13 ed.). Pearson.
- Ekwoaba, J. O., Ikeije, U. U., & Ufoma, N. (2015). The impact of recruitment and selection criteria on organizational performance. *Global Journal of Human Resources Management*, 3(2), 22-33. <https://doi.org/10.5296/jpag.v8i3.13637>
- Estudios Técnicos, Inc. (2021). *Economic, Business, Social, and Environmental Trends in Puerto Rico*.
- Fisher, C. D., Schoenfeldt, L. F., & Shaw, J. B. (2006). *Human resource management* (6th ed.). Houghton Mifflin.
- Galanaki, E. (2002). The Decision to Recruit Online: A Descriptive Study. *Career Development International*, 7(4). <https://doi.org/10.1108/13620430210431325>
- Haruna, A. I., & Hippolyte, A. R. (2017). Examining the contribution of recruitment practices to business performance: A case study of three corporate giants. *Journal of Human Resources Management*, 1-18.
- Hay Group Pte Ltd. (2004). *Case Study Series: Recruitment and Selection*. Ministry of Manpower.

- Headworth, A. (2015). Social Media Recruitment: How to Successfully Integrate Social Media into Recruitment Strategy. Kogan Page. <https://www.semanticscholar.org/paper/Social-Media-Recruitment%3A-How-to-Successfully-Media-Headworth/b074377e49dd5e349ccd02f053b1db0e588298ce#paper-header>
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta ed.). McGraw Hill.
- Klahre, B. A. (2020). *Talent Aquisiton: Recruiting Goes Remote*. Society of Human Resources Management.
- Kumari, N. (2012). A study of the recruitment and selection process: SMC Global. *Industrial Engineering Letters*, 2(1), 34-43.
- Leedy, P. D., & Ormrod, J. E. (2013). *Practical research: Planning and design* (10th ed.). Pearson.
- Ley de incentivos para la generación y retención de empleos en PyMEs. (2014). *P. de la C. 1909; Ley 120*. <https://www.lexjuris.com/lexlex/Leyes2014/lexl2014120.htm>.
- Martínez, S. G. (2013). Gestión de recursos humanos en Pymes: Cómo hacer que las personas contribuyan al logro de los objetivos de la organización. *Serie Materiales de Enseñanza*, 6(5), 1-79.
- Maurer, R. (2021). *Talent Acquisiton: Reccruiting Trends Shaped by the Pandemic*. Society of Human Resources Management. <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/2021-recruiting-trends-shaped-by-covid-19.aspx>
- Mitchell, B., & Gamlem, C. (2017). *The Big Book of HR*. Wayne: The Career Press, Inc.
- Oaya, Z. G., Ogbu, O. J., & Remilekun, G. (2017). Impact of recruitment and selection strategy on employees performance: A study of three selected manufacturing companies in Nigeria. *International Journal of Innovation and Economic Development*, 3(3), 32-42.
- Omolo, J. W., Oginda, M. N., & Otengah, W. A. (2013). Influence of human resource management practices on the performance of small and medium enterprises in Kisumu Municipality, Kenya. *International Journal of Business and Social Science*, 4(1), 130-136.
- Owusu-Ansah, S., & Nyarko, K. S. (2014). Leveraging Information Technology (IT) in Recruitment and Selection Processes - A Comparative Study. *International Journal of Network and Communication Research*, 2(1), 16-44. <https://www.eajournals.org>

- Restrepo, L. S., Ladino, A. M., & Orozco, D. C. (2008). Modelo de reclutamiento y selección de talento humano por competencias para niveles directivo de la organización. *Scientia et Technica, XIV*(39), 286-291.
- Rodríguez-Moreno, D. C. (2012). Prácticas de gestión humana en pequeñas empresas. *Apuntes del CENES, 31*(54), 219-220.
- Sekiguchi, T. (2004). Person-organization fit and person-job fit in employee selection: A review of the literature. *OSaka Keidai Ronshu, 54*(6), 179-196. [https://www.i-repository.net/il/user\\_contents/02/G0000031Repository/repository/keidaironshu\\_054\\_006\\_179-196.pdf](https://www.i-repository.net/il/user_contents/02/G0000031Repository/repository/keidaironshu_054_006_179-196.pdf)
- Society for Human Resource Management. (2016). *SHRM survey findings Using social media for talent acquisition - Recruitment and Screening*. Society for Human Resource Management.
- Society for Human Resource Management. (2017). Talent Acquisition Benchmarking Report. Society for Human Resource Management. <https://www.shrm.org> Society for Human Resource Management. (s.f.). Toolkits: Recruiting internally and externally. [https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/recruitinginternallyandexternally.aspx?\\_ga=2.107173060.759137026.1615660317-1677153715.1615660317](https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/recruitinginternallyandexternally.aspx?_ga=2.107173060.759137026.1615660317-1677153715.1615660317)
- Torres, C. C. (2014). La gestión de recursos humanos en las Pymes. *DEBATES IESA, 14*(4), 21-25.
- U. S. Equal Employment Opportunity Commission. (s.f.). Prohibited employment policies/practices. <https://www.eeoc.gov/prohibited-employment-policiespractices>

**Fecha de recepción:** 30/12/2022  
**Fecha de revisión:** 20/01/2023  
**Fecha de aceptación:** 31/01/2023