



ARTÍCULO ORIGINAL

<https://doi.org/10.30545/academo.2025.n3.1169>

Estrategias de reclutamiento y selección en el tercer sector en Puerto Rico

Recruitment and selection strategies in the third sector in Puerto Rico

Deliz Rodríguez Carrasquillo¹

¹ Universidad de Puerto Rico. Recinto de Río Piedras, Puerto Rico.

Resumen

El propósito de esta investigación fue identificar las estrategias de reclutamiento y selección de personal utilizadas por las organizaciones sin fines de lucro (OSFL) en Puerto Rico y si la pandemia del COVID-19 produjo algún cambio en estos dos procesos. Para realizar esta investigación se administró una encuesta en línea que fue respondida por 24 OSFL. De acuerdo con las contestaciones de las OSFL, todas reclutan y seleccionan utilizando las descripciones de los puestos vacantes, pero solo la mitad recurre a un plan de clasificación o de retribución. También, un 33,3% de las organizaciones no tienen un plan de reclutamiento de empleados. La mayoría de las OSFL encuestadas (95,8%) reclutan a través de las redes sociales. Además, el 87,5% de las OSFL contestaron que en los últimos 12 meses han enfrentado desafíos para reclutar. En cuanto a la selección, el método más utilizado es el resumé (87,5%). Sin embargo, el 83,3% de las organizaciones informaron desconocer si se había evaluado la validez o confiabilidad de sus métodos de selección.

Palabras clave: Empresa sin ánimo de lucro, contratación, selección de personal, gestión de personal, COVID-19.

Abstract

The purpose of this research was to identify the recruitment and selection strategies being adopted by nonprofit organizations (NPOs) in Puerto Rico and whether the COVID-19 pandemic brought any changes in these two processes. An online survey was administered to 24 NPOs as part of this research. According to the responses, all of them recruit and select using job descriptions, but only half use a classification or compensation plan. In addition, 33.3% of the organizations do not have an employee recruitment plan. The majority of the surveyed NPOs (95.8%) recruit through social media. Furthermore, 87.5% reported having faced challenges in recruiting over the past 12 months. Regarding selection, the most used method is the resume (87.5%). However, 83.3% of the organizations indicated they did not know whether the validity or reliability of their selection methods had been evaluated.

Keywords: Nonprofit organizations, recruitment, personnel selection, personnel management, COVID-19.

Correspondencia: deliz.rodriquez@upr.edu

Artículo recibido: 2 de octubre de 2024; aceptado para publicación: 18 de agosto de 2025; publicado: 29 de agosto de 2025.

Conflictos de Interés: Ninguno.

Fuente de financiamiento: Ninguna.

Editor responsable: Herib Caballero Campos . Universidad Americana. Asunción, Paraguay.



Este es un artículo publicado en acceso abierto bajo una Licencia Creative Commons.

Página web: <http://revistacientifica.uamericana.edu.py/index.php/academo/>

Introducción

En los últimos años, el tercer sector o las organizaciones sin fines de lucro (OSFL) han desempeñado un rol importante en el desarrollo económico y social de Puerto Rico. Para 2020, el sector sin fines de lucro empleó de manera remunerada a alrededor de 89.669 personas (Filantropía Puerto Rico, 2022). Esto representó el 9,5% de las personas empleadas en Puerto Rico para ese año (Departamento del Trabajo y Recursos Humanos, 2021). Sin embargo, no todas las OSFL tienen personas empleadas. De acuerdo a Filantropía Puerto Rico (2022), de las 425 organizaciones que encuestaron, solo el 36,2% reportaron tener empleados. De hecho, el promedio de personas empleadas en estas organizaciones fue de 18 (Filantropía Puerto Rico, 2022). En el 2014, más de la mitad de las OSFL encuestadas contestaron no tener empleados mientras que alrededor del 75,0% solo tenían cinco empleados o menos (Estudios Técnicos, 2015). Esto se debe a que muchas organizaciones dependen de voluntarios para realizar sus funciones. Para efectos de esta investigación se definen las OSFL como aquellas entidades no gubernamentales que proveen un servicio directo a la población y que están exentas de contribuciones (Estudios Técnicos, 2015).

Las OSFL enfrentan retos internos y externos relacionados a limitaciones de recursos, presiones financieras, aumento de la competencia, creciente demanda de servicios y dificultades en reclutar y retener a empleados cualificados (McCandless, 2011). Por eso, debido a la importancia de las OSFL y a los retos que enfrentan, es necesario conocer qué estrategias utilizan para reclutar y seleccionar a su personal asalariado. En consecuencia, las preguntas de investigación fueron las siguientes: (a) ¿qué tipo de estrategias de reclutamiento y selección de empleados utilizan las OSFL? y (b) ¿qué tipo de cambios, si alguno, ha producido la pandemia del COVID-19 en las estrategias de reclutamiento y selección de empleados de ese sector? La justificación de esta investigación radica en la falta de investigaciones sobre este tema en Puerto Rico, así que se desconoce cuáles estrategias de

reclutamiento y selección están siendo adoptadas por las OSFL. También se desconoce el posible impacto de la pandemia en estos dos procesos de recursos humanos en dichas organizaciones. Para entender estas estrategias, es necesario considerar cómo se relacionan con el análisis del trabajo y otros procesos de recursos humanos.

La gerencia de los recursos humanos consiste de varios procesos y actividades que facilitan la realización del trabajo y fomentan la efectividad en las operaciones de la organización. Estos procesos y actividades se relacionan con el análisis y planificación del trabajo, reclutamiento, selección, adiestramiento, desarrollo, evaluación, compensación y beneficios. Cada uno de estos tienen como base la información que se obtiene del análisis del trabajo. El análisis del trabajo consiste en el proceso en el que se determina la importancia de las tareas de un trabajo y los atributos humanos que se necesitan para desempeñar esas tareas, según Conte y Landy (2019). Por eso, estos autores explican que un análisis del trabajo que se realiza de una forma competente permite un entendimiento de los puestos y de los requisitos en términos de conducta; lo que a su vez crea una base firme para tomar decisiones de empleo. Estos autores señalan, además, que es esencial que exista un análisis del trabajo que permita conocer los atributos humanos necesarios y, por lo tanto, enfocar los esfuerzos de reclutamiento en los potenciales candidatos (Conte & Landy, 2019).

El reclutamiento es el proceso en el que las organizaciones atraen y buscan a empleados prospectivos e influyen en ellos para que soliciten trabajos que están disponibles (Cascio & Aguinis, 2019). Por su parte, la selección de empleados es un proceso que implica escoger a los individuos que están mejor cualificados para desempeñarse en un puesto (Snell et al., 2016). Para lograrlo, es fundamental contar con un análisis del trabajo que, generalmente, se recoge en una especificación de clase (Snell et al., 2016). Las especificaciones de clases contienen información sobre las competencias que necesita una persona para desempeñarse en un puesto. Además, en el proceso de selección se deben utilizar métodos de evaluación confiables y válidos (Conte & Landy, 2019).

Existen diferentes métodos de selección. Los más utilizados son la evaluación de la información provista por los candidatos en el resumé o en la solicitud de empleo, las cartas de recomendación, las entrevistas al candidato, los ejercicios situacionales y las simulaciones (Cascio & Aguinis, 2019; Chiavenato, 2019). Además de estos métodos, en algunas organizaciones se utilizan pruebas que miden habilidades cognitivas, personalidad, inteligencia o aptitud. El esfuerzo que a menudo conlleva el reclutamiento y la selección de empleados busca mejorar el desempeño organizacional e incrementar la satisfacción de las personas que reciben los servicios (Dumitriu et al., 2023).

Las investigaciones relacionadas a reclutamiento y selección en el tercer sector son escasas. En la revisión de literatura sistemática realizada por Cooper et al. (2020) hallaron muy pocos estudios relacionados a estos dos procesos en ese tipo de organizaciones. Sin embargo, se ha encontrado que para que las OSFL sean más efectivas y puedan mejorar su gobernanza, deben enfocarse en la planificación estratégica y el manejo de los recursos humanos (Oliveira et al., 2021). Otro estudio reveló que cuando el reclutamiento y la selección de personal en OSFL son efectivos, se produce una mejoría en el desempeño operacional (Abrokwah et al., 2018). Estos autores encontraron que el reclutamiento y la selección promueven el compromiso de los empleados, lo cual a su vez tiene una influencia en el desempeño. De forma específica, Abrokwah et al. (2018) señalan que si los empleados entienden que el reclutamiento y la selección han sido justos, es más probable que estos demuestren compromiso por la organización. En el estudio realizado por Funk (2018) en OSFL chilenas se encontró que si bien éstas entienden el valor que tienen las actividades para reclutar y seleccionar, enfrentan desafíos para atraer y retener a empleados competentes. Entre los elementos que afectan la selección de empleados se encuentra el no tener personal especializado en recursos humanos (Funk, 2018).

Uno de los aspectos decisivos de la fase de reclutamiento es el medio que decide utilizar la organización para publicar la oferta de empleo. Sobre

el particular, se ha encontrado que dos de los medios más empleados por las OSFL son los portales web y las redes sociales (Funk, 2018). En la investigación de Funk (2018) la técnica más adoptada para evaluar a los candidatos fue la entrevista, aunque una de las organizaciones contestó que utilizan las pruebas de personalidad. Otro aspecto decisivo en el reclutamiento es la cantidad de tiempo transcurrido desde que sale la convocatoria hasta que se selecciona a la persona. Se ha encontrado que a las OSFL les toma demasiado tiempo desde que comienzan el reclutamiento hasta que seleccionan (Funk, 2018), lo cual puede incentivar que la persona acepte otro empleo.

A pesar de que no se encontraron estudios en Puerto Rico que investiguen el tema del reclutamiento y selección de personal en las OSFL, se ha explorado este tema en organizaciones gubernamentales y privadas. En el estudio de Pérez et al. (2007) se realizó una encuesta en donde participaron 109 organizaciones, aunque no se detalla el sector al que pertenecen. Entre los hallazgos de este estudio se encontró que los dos métodos de selección más utilizados fueron el resumé y la entrevista. También mencionan que los métodos más adoptados para puestos gerenciales fueron la entrevista por panel, las entrevistas individuales y los ejercicios situacionales.

Otro estudio realizado en Puerto Rico es el de Cordero y Caballero (2014). En el mismo, administraron un cuestionario sobre prácticas de reclutamiento y selección en el que participaron 18 organismos gubernamentales de la Rama Ejecutiva. Las autoras encontraron que el tipo de reclutamiento que más se utiliza es la cerrada o reclutamiento interno (77,0%). Además, la mayoría de las agencias encuestadas (72,0%), sólo evalúan preparación académica y experiencia, lo que en el gobierno se conoce como examen sin comparecencia pues se asignan las puntuaciones a base de la información provista por el candidato en una solicitud de empleo. Otro hallazgo relevante es que la mayoría de las agencias encuestadas no evalúan sus procesos de reclutamiento y selección para conocer si son efectivos.

Debido a la pandemia del COVID-19, el reclutamiento y la selección de personal han tenido que ser adaptados por las organizaciones para continuar con sus operaciones. Por ejemplo, en Estados Unidos y Canadá ya existen varios informes que destacan los despidos y renunciaciones como uno de los impactos más significativos de la pandemia para el tercer sector (Akingbola, 2020). En el estudio realizado por Filantropía Puerto Rico (2022) encontraron que el 17,2% de las OSFL puertorriqueñas encuestadas han tenido que enfrentar una fuga de personal debido al COVID-19. En ese sentido, Kuenzi et al. (2021) apuntan a la necesidad de documentar los cambios que ha experimentado el tercer sector debido al COVID-19 en relación a su fuerza laboral. Fundamentado en esta información, el propósito de esta investigación fue describir las estrategias de reclutamiento y selección de empleados que están siendo adoptadas por OSFL. Además, se pretendió auscultar si la pandemia del COVID-19 impactó la forma en que las OSFL reclutan y seleccionan a su empleomanía.

Metodología

Esta investigación fue no experimental, de alcance descriptivo, cuantitativo y de corte transversal. Para la recolección de los datos se administró un cuestionario en línea con dos secciones: una sección de preguntas sociodemográficas y otra sección de preguntas relacionadas a estrategias de reclutamiento y selección de personal. Además, se incorporaron preguntas para conocer si el COVID-19 produjo algún tipo de cambio en la forma en que las OSFL reclutan y seleccionan empleados.

La muestra de participantes se seleccionó por conveniencia. Además, las organizaciones participantes debían tener al menos 10 personas empleadas. Esto pudo limitar la muestra debido a que como se discute en la introducción, solo el 36.2% de las OSFL reportaron tener empleados y muchas de estas no tienen 10 o más personas empleadas. También, al no tener acceso a una base de datos actualizada, esto dificultó que se lograra comunicación con muchas organizaciones. Los datos fueron analizados mediante estadísticas descriptivas.

De forma específica, se analizaron frecuencias y tablas de contingencia.

Resultados y Discusión

La muestra estuvo compuesta por 24 directores o responsables de OSFL que proveen servicios directos a la población en Puerto Rico. Del total de las OSFL encuestadas, el 50,0% contestó que ocupaban el puesto de Director Ejecutivo en su organización; 25,0% informó ser Gerente o Director de Recursos Humanos; 12,0% contestó ser Oficial de Recursos Humanos; 8,0% informó ser Gerente o Director de una oficina y finalmente el 4,2% contestó ser asistente del Director General. Además, el 37,5% de las organizaciones indicó tener de 10 a 25 empleados; el 41,7% contestó que tenían de 26 a 100 empleados mientras que 20,8% informó que tenían de 101 a 500 empleados.

En el 2015, un 33,3% de las OSFL reportaron gastos operacionales menores de \$100.000 anuales. Mientras que el 28,5% indicó que su gasto operacional había sido de \$100.001 a \$500.000 anuales. Además, el 38,1% de las organizaciones indicó que su gasto había sido de \$750.001 o más. En cambio, en el 2020, el 14,3% de las OSFL reportó gastos operacionales menores a \$100.000 anuales. Esto significa que de las 24 OSFL, cuatro organizaciones presentaron un aumento en su gasto. En la tabla 1 se establece una comparación de los gastos operacionales para el año 2015 y el 2020.

Tabla 1. Comparación de gastos operacionales para el 2015 y el 2020.

Cantidad de gasto operacional	Año	
	2015	2020
menos de \$100.000	3,3	4,3
\$100.001-\$250.000	,5	4,3
\$250.000-\$500.000	9,0	8,6
\$500.001-\$750.000	,0	4,3
\$750.001-\$1.000.000	,5	,0
sobre \$1.000.000	8,6	8,6
Total	1 00,0	1 00,0

El cuestionario también incluyó una pregunta relacionada al tipo de servicios que ofrece la organización. Para responder esta pregunta, las organizaciones tenían la alternativa de seleccionar más de un tipo de servicio. La mayoría de las organizaciones contestaron que ofrecen servicios sociales (82,6%). La tabla 2 refleja el tipo de servicios que ofrecen las OSFL encuestadas.

Tabla 2. Tipo de servicios que ofrecen las OSFL encuestadas.

Tipo de servicios	n	%
Servicios sociales	19	82,6%
Educación, adiestramiento e investigación	16	69,6%
Legales y defensa de derechos	10	43,5%
Recreación y deportes	7	30,4%
Salud	7	30,4%
Desarrollo económico	6	26,1%
Alojamiento y vivienda	5	21,7%
Arte y cultura	5	21,7%
Bienestar ambiental	4	17,4%
Actividades religiosas	1	4,3%

Finalmente, se les preguntó a las organizaciones en qué municipios estaban ubicadas. El 58,3% de las OSFL contestaron que su organización estaba ubicada en municipios de la zona metropolitana de Puerto Rico. Por su parte, el 20,8% precisó que se encontraban fuera del área metropolitana y otro 20,8% informó que su organización estaba ubicada en varios pueblos de dentro y fuera de la zona metropolitana de Puerto Rico.

A continuación, se describen los resultados relacionados a las estrategias de reclutamiento de empleados que utilizan las OSFL encuestadas. No obstante, la encuesta incluyó dos preguntas para conocer si las OSFL tenían un plan de clasificación y/o de retribución debido a que las decisiones de reclutamiento y selección deben tener en cuenta ambos planes. La gran mayoría de las organizaciones (75,0%) informaron tener un plan de clasificación o una lista de títulos de las ocupaciones con sus respectivos requisitos. Por su parte, el 66,7% de las organizaciones señalaron que tenían definidos los

salarios o que tenían políticas salariales que comprenden un plan de retribución. Además, el 50,0% de las organizaciones indicó no tener ninguno de estos dos planes. Esto significa que aproximadamente la mitad cuenta con solo uno de los planes, pero no con ambos. Antes de reclutar y seleccionar empleados es necesario realizar un análisis del trabajo que resulte en un plan de clasificación y de retribución (Conte & Landy, 2019). En consecuencia, resulta imprescindible que las OSFL cuenten con ambos planes que les permita delinear los requisitos del puesto. Estos requisitos se utilizan para seleccionar el tipo de reclutamiento, dónde se publica la oferta de empleo y los métodos para seleccionar al personal.

En cuanto a las estrategias de reclutamiento, 66,7% de las organizaciones encuestadas indicó tener un plan de reclutamiento de personal. De acuerdo con Breaugh (2008) una organización debe establecer de forma clara sus objetivos de reclutamiento, su estrategia para llenar las vacantes y las actividades que llevará a cabo; elementos que son imprescindibles de un plan de reclutamiento. Todas las organizaciones encuestadas mencionaron recurrir a descripciones de puestos que contienen funciones y competencias necesarias para reclutar personas o tienen en cuenta las tareas que se deben realizar. Sin embargo, solo la mitad (12) tiene en cuenta el plan de clasificación para reclutar personal. Además, solo el 45,8% de las OSFL aplican su plan de retribución para reclutar personas. Los planes de clasificación y compensación son la base de la información que necesitamos para reclutar y seleccionar personal (Fredericksen et al., 2016; Snell et al., 2016).

Al preguntarles por los mecanismos que utilizaban para publicar la oferta de empleo, el 95,8% reclutan a través de las redes sociales mientras 29,2% lo hacen mediante la página web de la organización. Por su parte, el 16,7% realizan el reclutamiento mediante periódicos, radio y/o televisión. Además, el 12,5% indicó que utilizan plataformas en línea de búsqueda de empleo. Estos resultados concuerdan con la revisión de literatura donde se ha encontrado que las OSFL tienden a depender más de las redes sociales para reclutar nuevos empleados que simpatizan con la misión de su organización (Ben-Ner & Ren, 2015;

Funk, 2018). El reclutamiento a través de redes sociales ayuda a facilitar el acceso a solicitantes de calidad, ayuda a generar respuestas más favorables, a cumplir con los plazos establecidos y garantiza ahorros en los costos (Muduli & Trivedi, 2020).

En los últimos dos puestos que cubrieron, 45,8% de las OSFL recurrieron al reclutamiento externo y a una combinación del interno y el externo, por lo que solo el 8,3% de las organizaciones emplearon el reclutamiento interno de forma exclusiva. A pesar de que el reclutamiento de personal asalariado puede ser un reto para las OSFL, la entrada de capital humano de otros sectores puede influir de forma positiva (Suh, 2018). En la investigación de Suh (2018) se encontró que los empleados públicos tienden a moverse a las OSFL cuando se sienten más satisfechos con los reconocimientos intrínsecos; que son aquellos que se derivan de la satisfacción que recibe un individuo por desempeñar una tarea.

Como parte de la investigación se incluyó una pregunta para conocer los incentivos que las OSFL entendían que atraían a las personas a trabajar a su organización. Del total de la muestra, el 70,8% OSFL contestó que las recompensas que más atraen a las personas es la motivación de contribuir y ayudar y el ambiente de trabajo. Por su parte, el 45,8% opinó que era el salario competitivo y el plan médico. De acuerdo con Word y Park (2015) una cultura definida de recompensas intrínsecas es importante al seleccionar y retener empleados calificados en las OSFL. Las OSFL encuestadas parecen tener claro que los incentivos que más pueden atraer son los intrínsecos o aquellos que no conllevan un beneficio monetario.

Del total de las OSFL encuestadas, el 87,5% contestó que ha enfrentado desafíos para reclutar empleados en los últimos 12 meses. De forma específica, todas las organizaciones con un gasto operacional mayor a \$250.000 enfrentaron desafíos para reclutar empleados. Entre los desafíos que mencionaron se encuentra el de tener pocos candidatos que solicitaran el puesto vacante. Además, resaltaron que algunos candidatos que solicitan no cumplen con los requisitos o no están cualificados para los puestos especializados. Otro de los desafíos se relaciona con

los salarios que le pueden ofrecer a los candidatos que muchas veces no son competitivos y a que la naturaleza del empleo no provee seguridad laboral. El 42,8% de las organizaciones indicó que las personas no llegan a las entrevistas o que firman contrato y luego no se presentan a trabajar. Además, 90,5% de las organizaciones respondió que los puestos en los que han enfrentado desafíos son aquellos relacionados a los servicios principales. Mientras que el 23,8% replicó que habían enfrentado desafíos de reclutamiento en puestos gerenciales y relacionados a tecnología. Dos organizaciones mencionaron que las generaciones que están entrando en el mercado laboral y las brechas generacionales son un desafío para encontrar recursos. Estos desafíos concuerdan con la revisión de literatura (Filantropía Puerto Rico, 2022; Funk, 2018). A pesar de ofrecer bajos salarios, la misión de una OSFL puede servir para atraer y retener empleados (Slatten et al., 2021). De forma específica, estos autores explican que los empleados que sienten que los valores de la organización se relacionan con los suyos pueden sentirse más atraídos a trabajar para una OSFL. Además, Slatten et al. (2021) explican que las OSFL más pequeñas tienen problemas para atraer empleados talentosos porque carecen de una marca efectiva o no se han dado a conocer lo suficiente.

Como parte del cuestionario también se incluyeron preguntas relacionadas al proceso de selección de empleados. Una de las preguntas buscaba indagar si las OSFL utilizan una descripción de las funciones, deberes o competencias del puesto para seleccionar empleados en su organización. Todas las OSFL contestaron que recurren a esta información para seleccionar personal. Esta descripción de funciones, deberes o competencias que se obtiene del análisis del trabajo, tiene el propósito de desarrollar o identificar métodos de selección (American Psychological Association, 2018). Por eso, es importante que las OSFL continúen tomando decisiones relacionadas a la selección de sus empleados con información de las funciones, deberes y competencias del puesto.

Además, se les preguntó qué métodos utilizaron para seleccionar los últimos dos puestos no gerenciales. La gran mayoría de las organizaciones (91,3%)

escogieron la evaluación de resumé como el método para seleccionar empleados. El segundo método más elegido fue la evaluación de la solicitud de empleo (65,2%) mientras que el tercero fue la entrevista presencial estructurada (56,5%). Por su parte, al preguntarles cuáles eran los métodos de selección que utilizaban para los puestos gerenciales, todas indicaron que evaluaban el resumé. El segundo método de selección más utilizado para puestos gerenciales fue la entrevista presencial estructurada (72,7%) y el tercer método fueron las cartas de recomendación (50,0%). Solo seis emplean algún tipo de pruebas como las escritas, de inteligencia o de ejecución. Para los puestos no gerenciales, el 95,8% de las OSFL utilizan dos o más métodos para seleccionar empleados mientras que el 91,7% emplean dos o más métodos para los puestos gerenciales.

Al contrastar estos resultados con la revisión de literatura se encontró que, de acuerdo con Cascio y Aguinis (2019), el método de selección más utilizado es la solicitud de empleo. Además, se ha encontrado que las entrevistas y la evaluación del resumé son los dos métodos de selección más utilizados (Pérez et al., 2007). Como solo el 25% de las OSFL encuestadas emplea pruebas de selección, es crucial que consideren integrar las pruebas escritas para seleccionar empleados. Se ha encontrado que las dos combinaciones con la mayor validez multivariable y de utilidad para predecir el rendimiento laboral son (a) administrar una prueba de habilidad mental general junto con una prueba de integridad (validez media de .78) y (b) una prueba de habilidad mental general con una entrevista estructurada (validez media de .76) (Schmidt et al., 2016).

Otro aspecto sobre el que se preguntó en el cuestionario fue si se había examinado la validez de alguno de sus métodos para seleccionar personal. La mayoría de las organizaciones informaron que no se evalúa la validez de sus métodos de selección (83,3%) ni su confiabilidad (91,0%). Por su parte, dos organizaciones indicaron que la validez que se examina es la de contenido mientras que una organización contestó que se evalúa la confiabilidad de consistencia interna (alfa de Cronbach). Esto significa que la mayoría informó desconocer si se

había evaluado la validez de sus métodos de selección o su confiabilidad. Es crucial que las OSFL también conozcan si los métodos que están utilizando para seleccionar a su personal han sido examinados para conocer su validez y confiabilidad. De acuerdo con Schmidt et al. (2016) la propiedad psicométrica más importante de un método de evaluación de personal es la validez predictiva. La misma consiste en la capacidad para predecir el rendimiento laboral futuro. El desarrollo, evaluación e implementación de sistemas de selección sistemáticos donde se evalúe su validez y confiabilidad permite mejorar la predicción de resultados laborales deseados y evitar el sesgo en las decisiones de empleo (American Psychological Association, 2018).

Para evaluar la efectividad de los procesos de reclutamiento y selección de personal, el 58,3 % de las OSFL indicó que utiliza como referencia la cantidad de personas que solicitan el empleo. Por su parte, la mitad de las organizaciones señaló que considera el tiempo transcurrido entre la publicación de la vacante y la contratación, así como la tasa de retención. El 41,7 % manifestó que evalúa la calidad de los solicitantes; el 37,5 %, la percepción que tienen los empleados sobre ambos procesos; el 12,5 %, el número de personas que visualizan la convocatoria; y dos organizaciones realizan encuestas a los candidatos. Finalmente, cuatro organizaciones afirmaron que no evalúan el reclutamiento ni la selección de personal. Para que las organizaciones mejoren de forma sistemática su reclutamiento y selección, es necesario que evalúen la efectividad de ambos sistemas (Carlson et al., 2002). La mayoría de las OSFL encuestadas indicaron que evalúan estos procesos (93,9%). Sin embargo, solo 10 evalúan la calidad de los solicitantes. De acuerdo con Carlson et al. (2002) no solo se debe medir el número de candidatos que solicitan sino que también se debe evaluar la calidad de los aspirantes al puesto. Este autor presenta un modelo práctico para evaluar el reclutamiento que consiste en (a) medir los resultados de atraer candidatos, (b) cuantificar el potencial de desempeño de cada solicitante y (c) analizar los costos asociados al reclutamiento de personal y estimar los beneficios en términos monetarios.

Uno de los objetivos de la investigación era conocer si las OSFL habían tenido cambios en su reclutamiento y selección debido al COVID-19. El 75,0% de las OSFL contestó que la pandemia ha ocasionado cambios en la forma en que se recluta personal. Entre los cambios que ha ocasionado la pandemia se encuentra el que los candidatos prefieren las entrevistas virtuales. Respecto a este tema, una organización indicó que esto ha agilizado el proceso de reclutar y de entrevistar. Sin embargo, una organización comentó que este cambio ha ocasionado que también algunos candidatos no se presenten a las entrevistas, situación que no sucedía de forma tan frecuente cuando eran presenciales. Otro de los cambios que resaltan siete organizaciones fue que las personas desean trabajar de forma remota. Además, el 41,7% indicó que han enfrentado dificultades debido a la pandemia ya que las personas prefieren trabajar por su cuenta o que presentan menor disponibilidad para trabajar.

Por su parte, el 66,7% de las organizaciones indicó que la pandemia del COVID-19 no ha ocasionado cambios en la forma en que se seleccionan personas en su organización. Las seis OSFL que si han tenido cambios expresaron que uno de estos es darles la oportunidad a personas sin experiencia, pero con preparación académica. Además, mencionaron que las entrevistas empezaron a realizarse en formato virtual y que los empleados prefieren trabajar de forma remota.

Estos resultados concuerdan con otros estudios. El COVID-19 ha cambiado la forma en que se organiza el trabajo y se toman las decisiones relacionadas a los recursos humanos (Gigauri, 2020; Mujtaba, 2022). La mayoría de las organizaciones encuestadas ha experimentado cambios en su reclutamiento de empleados; muchos de los cuales están relacionados con preferir las entrevistas virtuales y el trabajo remoto, lo cual concuerda con la revisión de literatura (Vij et al., 2023). Además, un estudio encontró que durante la pandemia en el sector público alemán una mayor cantidad de ofertas de empleo permitían trabajar desde la casa (Koch et al., 2021). Asimismo, en el estudio realizado por Filantropía Puerto Rico (2022) encontraron que el 17,2% de las OSFL

puertorriqueñas encuestadas han tenido que enfrentar una fuga de personal debido al COVID-19.

De acuerdo con Presti y Mendes (2023) debido al COVID-19 ha emergido un nuevo paradigma que se enfoca en destrezas requeridas para el trabajo remoto y características psicológicas que son adecuadas para la pos-pandemia. Por eso, de acuerdo con estos autores, el personal a cargo de los asuntos de recursos humanos tuvo que hacer ajustes y priorizar la digitalización, colaboración y la comunicación remota. Se recomienda que las organizaciones reexaminen las políticas laborales convencionales para que se adapten a la nueva realidad del teletrabajo (Diab-Bahman & Al-Enzi, 2020). El estudio de De Vincenzi et al. (2022) confirmó que el trabajo remoto no es intrínsecamente ni positivo ni negativo, sino que depende de factores personales y organizacionales. Por ejemplo, los factores organizacionales como liderazgo, apoyo de otros compañeros y autonomía del trabajo pueden influenciar las percepciones del empleado de forma positiva o negativa.

Conclusiones

Este artículo examinó las estrategias de reclutamiento y selección de personal que están siendo adoptadas por las OSFL en Puerto Rico y si la pandemia del COVID-19 produjo algún tipo de cambio en estos dos procesos. Los resultados sugieren que a pesar de que las organizaciones utilizan las descripciones de puestos para reclutar, solo la mitad tiene en cuenta información de su plan de clasificación o de retribución. En ese sentido, es posible que se pierda la oportunidad de visualizar el puesto en el contexto de toda la organización y de los cambios recientes experimentados en otros puestos.

De acuerdo con los resultados, 8 organizaciones no tienen un plan de reclutamiento. El proceso de reclutamiento más que un imprevisto debe entenderse como una actividad de gran impacto en la eficiencia y la efectividad de la organización. En la medida en que se planifique el proceso con objetivos claros y estrategias para llenar cada vacante, la OSFL estará en mejor posición de seleccionar a las personas idóneas para cubrir las mismas. También, esta investigación encontró que las redes sociales se

han convertido en un mecanismo preferido para reclutar, lo cual puede resultar en mayor eficiencia para la organización al eliminar la necesidad de publicar anuncios en los periódicos o pagar a compañías.

Otra recomendación es que las OSFL analicen la validez y confiabilidad de sus métodos de selección. Además, como la mayoría ha enfrentado desafíos debido al COVID-19, se les recomienda que realicen ajustes a la forma en que reclutan y seleccionan personal para adaptarse a la nueva realidad que ha producido la pandemia. Al seguir estas recomendaciones pueden ser más efectivas, mejorar el desempeño organizacional, promover el compromiso y aumentar la satisfacción.

A pesar de que las OSFL enfrentan cambios debido al COVID-19, es importante que hagan los ajustes necesarios y se priorice la digitalización y la flexibilidad en los procesos de recursos humanos. Estos ajustes plantean retos que deben atenderse para garantizar la continuidad de la propia organización. Asimismo, requieren que se fortalezcan las capacidades internas para implementar tecnologías, adaptar políticas laborales y responder a las nuevas expectativas de los empleados. Finalmente, es fundamental que las organizaciones desarrollen estrategias sostenibles que les permitan atraer y seleccionar personal en un entorno laboral cada vez más competitivo y cambiante.

Referencias

- Abrokwah, E., Yuhui, G., Agyare, R., & Asamany, A. (2018). Recruitment and selection practices among non-governmental organizations (NGOs) in Ghana. *Labor History*, 59(2), 185-201. <https://doi.org/10.1080/0023656X.2018.1422417>
- Akingbola, K. (2020). COVID-19: The Prospects for Nonprofit Human Resource Management. *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*, 11(1), 16-20. <https://doi.org/10.29173/cjner.2020v11n1a372>
- American Psychological Association. (2018). Principles for the Validation and Use of Personnel Selection Procedures. En, *Society for Industrial and Organizational Psychology*. <https://doi.org/10.1017/iop.2018.195>
- Ben-Ner, A., & Ren, T. (2015). Comparing Workplace Organization Design Based on Form of Ownership: Nonprofit, for-Profit, and Local Government. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 44(2), 340-359. <https://doi.org/10.1177/0899764013512422>
- Breaugh, J. A. (2008). Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research. *Human Resource Management Review*, 18(3), 103-118. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.07.003>
- Carlson, K., Connerley, M. L., & Mecham III, R. L. (2002). Recruitment Evaluation: The case for assessing the quality of applicants attracted. *Personnel Psychology*, 55. <https://research-ebSCO-com.uprrp.idm.oclc.org/c/vzwdpy/viewer/html/mobwduae5v>
- Cascio, W., & Aguinis, H. (2019). *Applied psychology in talent management*. Sage Publications. <http://dx.doi.org/10.4135/9781506375953>
- Chiavenato, I. (2019). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/uprrp-ebooks/detail.action?docID=5513296>
- Conte, J., & Landy, F. (2019). *Work in the 21st Century: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. Wiley.
- Cooper, E. A., Phelps, A. D., & Rogers, S. E. (2020). Research in nonprofit human resource management from 2015 to 2018: Trends, insights, and opportunities. *Employee Relations: The International Journal*, 42(5), 1055-1100. <https://doi.org/10.1108/ER-04-2019-0166>
- Cordero, Y., & Caballero, A. N. (2014). Estudio sobre clasificación, retribución y reclutamiento en la rama ejecutiva. <https://bvirtualogp.pr.gov/ogp/Bvirtual/reogGubernamental/PDF/Informes%20y%20Estudios/2014-10.pdf>
- De Vincenzi, C., Pansini, M., Ferrara, B., Buonomo, I., & Benevene, P. (2022). Consequences of COVID-19 on employees in remote working: Challenges, risks and opportunities an evidence-based literature review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(18), article 18. <https://doi.org/10.3390/ijerph191811672>
- Departamento del Trabajo y Recursos Humanos. (2021). *Empleo y desempleo en Puerto Rico*.
- Diab-Bahman, R., & Al-Enzi, A. (2020). The impact of COVID-19 pandemic on conventional work settings. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 40(9/10), 909-927. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-07-2020-0262>
- Dumitriu, S., Ploscaru, A.-N., & Ghiță, R.-C. (2023). *Evaluating the effects of employee recruitment and selection practices on the organizational change process*. Ovidius University Annals, Series Economic Sciences, 23(1), 611-616.
- Estudios Técnicos. (2015). Estudio de las organizaciones sin fines de lucro en Puerto

- Rico. <https://www.estudiostecnicos.com/projects/orgssinlucro/pdf/Resumen%20Ejecutivo%20OSFL%202015.pdf>
- Filantropía Puerto Rico. (2022). Estudios sobre el impacto económico y social de las organizaciones sin fines de lucro en Puerto Rico. <https://filantropiapr.org/estudio-sobre-el-impacto-economico-y-social-de-las-organizaciones-sin-fines-de-lucro-en-puerto-rico-2022/>
- Fredericksen, E. D., Witt, S. L., Patton, W. D., & Lovrich, N. P. (2016). Human resource management: The public service perspective. En, Human resource management: The public service perspective (2 ed). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315687407>
- Funk, R. K. (2018). ¿Selección o azar?: Aproximación cualitativa a los procesos de selección de profesionales en organizaciones solidarias. *Sociológica*, 33(95), 189-228.
- Gigauri, I. (2020). Implications of COVID-19 for human resource management. *International Journal of Economics and Management Studies*, 7(11), 25-33. <https://doi.org/10.14445/23939125/IJEMS-V7I11P104>
- Koch, J., Plattfaut, R., & Kregel, I. (2021). Looking for talent in times of crisis – the impact of the covid-19 pandemic on public sector job openings. *International Journal of Information Management Data Insights*, 1(2), 100014. <https://doi.org/10.1016/j.jime.2021.100014>
- Kuenzi, K., Stewart, A. J., & Walk, M. (2021). COVID-19 as a nonprofit workplace crisis: Seeking insights from the nonprofit workers' perspective. *Nonprofit Management and Leadership*, 31(4), 821-832. <https://doi.org/10.1002/nml.21465>
- McCandless, A. (2011). Human resource management in nonprofit organizations. Taylor & Francis Group. <http://dx.doi.org/10.4324/9780203147092>
- Muduli, A., & Trivedi, J. J. (2020). Recruitment methods, recruitment outcomes and information credibility and sufficiency. *Benchmarking*, 27(4), 1615-1631. <https://doi.org/10.1108/BIJ-07-2019-0312>
- Mujtaba, B. G. (2022). Workplace management lessons on employee recruitment challenges, furloughs, and layoffs during the covid-19 pandemic. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 10(1), Article 1. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2022.101002>
- Oliveira, M., Sousa, M., Silva, R., & Santos, T. (2021). Strategy and human resources management in non-profit organizations: Its interaction with open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 75. <https://doi.org/10.3390/joitmc7010075>
- Pérez, J., Merced, M., & Sotomayor, M. (2007). Métodos mayormente utilizados en la selección de personal en Puerto Rico. *Revista Puertorriqueña de Psicología*, 18, 38–51.
- Presti, M. J., & Mendes, D. C. (2023). What was the COVID-19 pandemic's impact on human resource management and work? An integrative literature review. *Revista de Administração de Empresas*, 63(6), 1-23. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020230604>
- Schmidt, F., Oh, I.-S., & Shaffer, J. A. (2016). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 100 years of research findings [Working Paper]. <https://home.ubalt.edu/tmitch/645/session%204/Schmidt%20%20Oh%20validity%20and%20util%20100%20yrs%20of%20research%20Wk%20PPR%202016.pdf>
- Slatten, L. A., Bendickson, J. S., Diamond, M., & McDowell, W. C. (2021). Staffing of small nonprofit organizations: A model for retaining employees. *Journal of Innovation & Knowledge*, 6(1), 50-57. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2020.10.003>
- Snell, S., Morris, S., & Bohlander, G. W. (2016). *Managing human resources* (17a ed.). Cengage Learning.
- Suh, J. (2018). Human capital inflow in nonprofits: Entry-level employees' sector shift. *Nonprofit Management and Leadership*, 28(4), 471-489. <https://doi.org/10.1002/nml.21303>
- Vij, A., Souza, F. F., Barrie, H., Anilan, V., Sarmiento, S., & Washington, L. (2023). Employee preferences for working from home in Australia. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 214, 782-800. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2023.08.020>
- Word, J., & Park, S. M. (2015). The new public service? Empirical research on job choice motivation in the nonprofit sector. *Personnel Review*, 44(1), 91-118. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2012-0120>