



Escuela de Graduados de UNIBE
Maestría de Dirección de Recursos Humanos y Gestión del Talento

Propuesta de mejora al proceso de Reclutamiento y Selección de la Universidad Iberoamericana (UNIBE). Vinculado a un cuadro de indicadores claves de desempeño que midan el valor que aporta a la institución. Periodo 2023 – 2024

Proyecto Final para optar por el título de Maestría en Dirección de Recursos Humanos y Gestión del Talento.

Sustentante
Yesenia De La Cruz Mateo 22-0683

Asesor
Fructo Almonte

Distrito Nacional, República Dominicana
marzo del 2023

INDICE

AGRADECIMIENTO.....	4
INTRODUCCIÓN.....	5
CAPITULO INTRODUCTORIO.....	6
Tema de Investigación.....	6
Planteamiento del Problema de Investigación.....	7
Objetivo de la Investigación.....	7
3.1 Objetivo General.....	7
3.2 Objetivos Especificos.....	8
Enfoque y Alcance.....	8
Justificación.....	9
CAPITULO I.....	10
MARCO TEORICO.....	10
1.1 Gestión del Talento Humano.....	10
1.1.1 Concepto.....	10
1.1.2 Objetivo de la gestión del talento.....	11
1.1.3 Importancia.....	11
1.1.4 Fundamentos de la Gestión del Talento.....	11
1.1.5 Gestión de Talento.....	12
1.1.6 Adquisición de Talento.....	12
1.1.7 Proceso de la Adquisición de Talento.....	12
1.1.8 La obtención de talento con calidad.....	13
1.1.9 Propuesta de valor para los candidatos.....	13
1.1.10 Inteligencia de Mercado.....	13
1.1.11 Indicadores para la medición de desempeño del proceso de reclutamiento.....	13
1.1.12 Selección de Personal.....	14
1.1.13 Desarrollo del personal.....	14
1.1.13 Retención.....	14
1.1.14 Promoción.....	14
1.2 Subsistemas de la Gestión del Talento.....	14
1.2.1 Subsistema de Reclutamiento.....	14
1.2.2 Definición.....	15
1.2.3 Fuentes de Reclutamiento.....	15
1.2.4 Reclutamiento Interno.....	16
1.2.5 Ventajas del Reclutamiento Interno.....	16
1.2.6 Desventajas del Reclutamiento Interno.....	17
1.2.7 Reclutamiento Externo.....	18
1.2.8 Ventajas del Reclutamiento Externo.....	19
1.2.9 Desventajas Reclutamiento Externo.....	20

1.2.10 Reclutamiento Mixto.....	20
1.2.11 Técnicas de Reclutamiento Externo.....	21
1.3 Selección de personal.....	22
1.3.1 Objetivo.....	23
1.3.2 <i>Técnicas de selección de personal</i>	24
1.4 Proceso de Mejora.....	25
1.4.1 <i>Concepto de Proceso</i>	25
1.4.2 <i>Proceso de mejora continua</i>	25
1.4.3 <i>Algunos principios de la Mejora Continua</i>	25
1.4.4 <i>Importancia de Implementar la Mejora Continua</i>	26
1.5.1 <i>Indicadores para medir el Reclutamiento y Selección</i>	26
CAPITULO II.....	
ASPECTOS GENERALS.....	36
2.1 Aspectos Generales de la organización.....	36
2.1.1 Reseña Histórica de UNIBE.....	36
2.1.1 Misión.....	37
2.1.3 Visión.....	37
2.1.4 Valores.....	37
2.2 <i>Diagnostico actual de la empresa</i>	38
2.3 <i>Disminuir tiempo y costo del proceso de Reclutamiento y Selección</i>	39
2.4 <i>¿Qué costes tiene llevar a cabo este proceso?</i>	40
2.5 <i>Adecuar las políticas de reclutamiento a las normas actuales.</i>	41
CAPITULO III.....	
ASPECTOS METODOLOGICOS.....	42
3.1 <i>Diseño de la Investigación</i>	42
3.2 Tipo de investigación.....	42
3.3 <i>Población y muestra de estudio</i>	42
3.1.4 <i>Métodos de Investigación</i>	43
3.5 <i>Fuentes y Técnicas de recolección de datos e instrumentos</i>	43
3.5.1 <i>-Fuentes Primarias</i>	43
3.5.2 <i>3Fuentes Secundarias</i>	43
3.5.3 <i>Técnicas</i>	43
CAPITULO IV.....	
PRESENTACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS.....	44
4.1 <i>Resultados de la investigación</i>	44
CAPITULO V.....	
PROPUESTA DE MEJORAMIENTO.....	68
CONCLUSIONES.....	90
BIIBLIOGRAFIA.....	91

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer en primer lugar a Dios por tanto bien recibido y su compañía durante este trayecto.

A mi familia por todo el apoyo brindado, sus palabras, su motivación y acompañamiento durante este periodo, pero sobre todo mis estimados Julio Cesar De La Cruz, Carlos Bautista y Minover Galva.

A Julio Cesar Pérez y Jesus D´Alessandro,

A la Universidad Iberoamericana, UNIBE, por esta gran oportunidad, por su empeño y dedicación en brindar a la sociedad profesionales competentes y con una gran calidad humana.

A todos los docentes que por ellos hemos llegado hasta aquí, en especial a los Docentes Carmelina Peguero y Emanuel Acevedo.

INTRODUCCIÓN

El mayor activo que tiene una empresa son las personas y de atraer y mantener el talento idóneo para determinado puesto dependerá el éxito de toda organización.

A través de este trabajo presentaremos propuesta de mejora en el proceso de Reclutamiento y Selección de la Universidad Iberoamericana, (UNIBE).

Buscamos resaltar el rol que juega este proceso dentro de la institución, así como posibles soluciones a los hallazgos de oportunidad de mejora encontrados en la investigación.

En el capítulo I detallaremos todo el marco teórico, en el capítulo II los aspectos metodológicos, el capítulo III mostramos los datos de investigación, en el capítulo IV detallaremos la propuesta y en el capítulo y por último veremos conclusiones.

CAPITULO INTRODUCTORIO

Tema de Investigación

PROPUESTA DE MEJORA AL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE LA UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA (UNIBE). VINCULADO A UN CUADRO DE INDICADORES CLAVES DE DESEMPEÑO QUE MIDAN EL VALOR QUE APORTA A LA INSTITUCIÓN. PERIODO 2023 – 2024

1. Planteamiento Del Problema de Investigación

Contar con personal idóneo es el sueño de toda organización, por lo que el proceso de Reclutamiento y Selección debe ser fundamental para el crecimiento de la misma. Nuestro caso de estudio es una Institución educativa con una larga trayectoria en el mercado laboral.

El objetivo fundamental de este estudio de investigación es diseñar el mejoramiento de su proceso de Reclutamiento y Selección orientado al cliente, de modo tal que pueda alinearse con los nuevos tiempos. El contar con un proceso de reclutamiento eficaz es indispensable para el logro de los objetivos de la Dirección de Recursos Humanos y por ende de la organización completa.

2. Objetivo de la Investigación

3.1 Objetivo General:

Realizar estudio al Proceso de Reclutamiento y Selección, vinculado a indicadores de desempeño para implementar mejora y adaptarlos a los tiempos actuales

3.2 Objetivos Específicos

- Valorar y diagnosticar el proceso de reclutamiento y selección existente
- Evaluar los procedimientos del proceso de reclutamiento y selección y cómo éstos influyen en la gestión
- Contribuir a través del proceso de reclutamiento y selección con el incremento de la competitividad de la plantilla laboral.
- Analizar el desempeño laboral, definiendo acciones que puedan corregir las oportunidades de mejora de cara a los objetivos de la institución

3. Enfoque y Alcance:

El enfoque de este proyecto va directamente ligado al subsistema de “Reclutamiento y Selección” de recursos humanos, con énfasis en el reclutamiento interno e inducción. Este proyecto tiene un enfoque cualitativo, ya que por medio de realización de encuestas y conocimiento de la población se hará un levantamiento con mira a impactar de forma positiva al proceso de Reclutamiento y Selección de Unibe. Tendrá una duración aproximada de 6 meses, en este periodo esperamos lograr que el proceso de Reclutamiento y Selección se ajuste a este nuevo enfoque. Al terminar este periodo haremos encuestas de satisfacción con el fin de medir los indicadores claves del proceso.

El alcance de este proyecto es descriptivo, ya que busca conocer los objetivos del negocio. Se estará levantando información de manera conjunta en las áreas de Gestión Humana, y el departamento de Planificación y Desarrollo para enfrentar la escasez del talento deseado, buscando detectar las áreas donde podría haber un alcance de mejora sugiriendo el proceso de contratación idóneo para una contratación eficiente y competitiva.

4. Justificación:

En la actualidad esta empresa necesita dar a conocer de manera interna a sus colaboradores las vacantes existentes con el fin de disminuir la rotación de personal, así como la pérdida de talento competente.

La empresa necesita implementar ATS (o Sistema de Seguimiento de Solicitantes) de manera interna, mediante el cual los colaboradores puedan aplicar y a la vez motiven la gestión del conocimiento de sus empleados.

La empresa se beneficiaría de la mejora del proceso de inducción de diferentes formas, como adaptación al equipo en tiempo óptimo, lograr los objetivos individuales y de grupo, así como los de la empresa.

CAPITULO I

MARCO TEORICO

1.1 Gestión del Talento Humano

1.1.1 Concepto

Chiavenato, Idalberto (2009) define la gestión del talento humano como el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir cargos gerenciales relacionados con personas o recursos; poniendo en práctica procesos de reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño”.

El talento será la principal fuente de ventaja competitiva del mañana. Cualquier empresa que desee explotarlo debe inculcar una mentalidad de talento en toda la organización, empezando por la cima (Chambers, Foulon, Handfield-Jones, Hankin, & Michaels III, 1992). La Gestión del Talento es un área de creciente importancia en una amplia gama de organizaciones y ha surgido como un desafío enfrentado por las empresas en unos entornos cada vez más diversos (Krishnan & Scullion, 2016).

Según Friedman el objetivo final toda empresa es maximizar las riquezas de los accionistas. Este pensamiento ha ido redireccionándose cada día hasta ver al capital humano como el recurso más importante que tiene toda organización, ya que éste es quien lleva a la empresa a crecer y desarrollarse a través del conocimiento.

1.1.2 Objetivo de la gestión del talento

La Gestión del Talento Humano busca desarrollar estrategias que permita a la empresa obtener el talento idóneo que requiere para alcanzar sus objetivos y que debe ser su mayor ventaja competitiva.

De la Gestión del talento depende que los empleados asuman su responsabilidad, que logren comprometerse con la organización a mediano y largo plazo.

1.13 Importancia

Partiendo de la mayor ventaja competitiva que puede tener toda empresa es su gente, podemos afirmar que el saber captar, guiar y mantener el talento es la tarea más importante de la Gestión Humana. Por tanto, es de vital importancia el tener indicadores de claves que nos permitan medir el desempeño de este talento. Crear estrategias que refuercen y nos permitan mantener un talento eficaz, actualizado, competente y motivado.

1.1.4 Fundamentos de la Gestión del Talento

- ❖ Recursos Humanos debe tener y mantener estrategias que les permita la obtención del recurso idóneo que necesita la empresa para poder cumplir sus objetivos.
- ❖ Es fundamental para la empresa tener visibilidad en el mercado y sea una marca empleadora, por la cual los candidatos deseen formar parte del equipo.
- ❖ La Gestión del Talento debe velar por la formación, desarrollo y la orientación de los colaboradores, por lo que es indispensable un programa de inducción de personal.

❖ Gestión Humana debe velar por establecer indicadores claves que midan el desempeño de los colaboradores.

1.1.5 Gestión de Talento

Proceso a través del cual la empresa logra captar un talento potencial buscando mantenerlos motivados y comprometidos con la institución. Además, vela porque haya planes de sucesión y procedimientos establecidos para la salida de los empleados.

1.1.6 Adquisición de Talento

Estrategia mediante la cual la empresa busca encontrar un perfil competente que pueda adaptarse de forma rápida y eficiente al el clima y la cultura de la organización logrando así alcanzar los objetivos de la institución. Es también parte del proceso de gestión del talento con roles y funciones en específico en un intervalo de tiempo determinado.

1.1.7 Proceso de la Adquisición de Talento

De la estrategia que utilicemos para la adquisición del talento dependerá el que obtengamos el talento idóneo que necesitamos. Si bien es cierto que muchas veces lo necesitamos con urgencia, es necesario el utilizar estrategias que nos permitan lograr los objetivos de largo plazo de la institución. No es solo por cubrir una vacante sino el crear vínculos y relaciones duradera, es decir que permanezcan en el tiempo.

1.1.8 La obtención de talento con calidad

Es necesario reducir el tiempo de espera para cubrir la vacante, pero más importa es lograr obtener un talento competente, con las habilidades necesarias para enfrentarse a desafíos del furo, es decir que puedan generar un impacto positivo en los resultados de la empresa por encima de lo esperado.

1.1.9 Propuesta de valor para los candidatos

Para poder fomentar una reacción positiva ante la propuesta de valor que presentamos a los candidatos, es necesario tener en cuenta que haya equilibrio entre la vida laboral y personal del candidato, que puedan generarse oportunidades de desarrollo.

1.1.10 Inteligencia de Mercado

Es de vital importancia el tener en cuenta al mercado actual y sus tendencias para lograr obtener un talento competente que puedan generar una ventaja competitiva para la empresa.

1.1.11 Indicadores para la medición de desempeño del proceso de reclutamiento

Se refiere a la obtención de métricas o indicadores que nos permitan medir el desempeño del proceso de reclutamiento, mostrando resultados con los cuales podamos visualizar que tan lejos o cerca estamos de alcanzar las metas establecidas dentro del proceso.

1.1.12 Selección de Personal

Proceso mediante el cual obtenemos el candidato idóneo para un determinado puesto, desde la publicación de la vacante hasta su cierre.

1.13 Desarrollo del personal

Luego de obtener el candidato es necesario tener planificado su proceso de inducción y de desarrollo dentro de la organización con el fin de retener el candidato y obtener los mejores resultados, aumentando así la productividad.

1.1.13 Retención

Va a depender el éxito de la empresa, de su clima y su cultura, del diseño de estrategias centradas en el crecimiento y bienestar del colaborado y del éxito del proceso de selección.

1.1.14 Promoción

Política de retención del talento que busca la satisfacción, crecimiento y bienestar laboral del colaborador.

1.2 Subsistemas de la Gestión del Talento

1.2.1 Subsistema de Reclutamiento

Proceso mediante el cual se definen las normas y procedimientos que permiten obtener un talento calificado y competente a través del cual se garantice el éxito de la institución.

1.2.2 Definición

Chiavenato, Idalberto (2009) define el reclutamiento de personal como un proceso que requiere de la aplicación de un conjunto de técnicas, procedimientos y sistema de información adecuados para la divulgación de oportunidades de empleo y con ello atraer personas calificadas y capaces para ocupar puestos en la organización.

El sistema de reclutamiento tiene como objetivo proporcionar candidatos de los que se hará la selección de los mejores talentos para la organización. Está basado en las necesidades presentes y futuras de la organización, por lo cual, obedece a un plan mediante el cual se identifican los recursos humanos necesarios para la organización alcanzar sus objetivos.

Según Dolan, Schuller y Valle, el reclutamiento es el conjunto de actividades y procesos que se realizan para conseguir un número suficiente de personas calificadas, de forma tal que la organización pueda seleccionar a aquellas más adecuadas para cubrir sus necesidades de trabajo.

En resumen, el activo más valioso de toda institución es su gente y el éxito o fracaso de toda institución dependerá de si es capaz o no de obtener el talento idóneo para cada puesto, pudiendo así alcanzar las metas y los objetivos planteados en su plan estratégico.

1.2.3 Fuentes de Reclutamiento

Se refiere a los medios a través de los cuales obtendremos nuestro talento.

Según **Chiavenato** (2009) plantea que, el **reclutamiento** es interno o externo.

El **reclutamiento** interno actúa en los candidatos que trabajan dentro de la organización (colaboradores) para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas más motivadoras. El **reclutamiento** externo actúa en los candidatos que están en el mercado laboral y, por tanto, fuera de la organización, para someterlos a su proceso de selección de personal.

Tanto para Chiavenato como para Dolan, Schuller y Valle, el mercado de Recursos Humanos está constituido tanto por candidatos ocupados como candidatos disponibles.

Ellos identifican dos tipos de reclutamiento, a saber, reclutamiento interno y reclutamiento externo.

1.2.4 Reclutamiento Interno

Para Dolan, Schuller y Valle, el reclutamiento interno se produce cuando surge la necesidad de cubrir un puesto de trabajo y para esto la empresa acude a la promoción de sus empleados (movimientos verticales) o a los traslados de éstos (movimientos horizontales).

Para Chiavenato (2011), el reclutamiento interno implica:

- Transferencia de Personal.
- Ascenso.
- Transferencia con ascenso.
- Programas de desarrollo de personal.
- Planes de carrera para el personal.

1.2.5 Ventajas de Reclutamiento Interno

- Es más económico. Con este tipo de reclutamiento se evitan gastos publicitarios o pagar honorarios a empresas de reclutamiento.
- Es más rápido. Evita las demoras del reclutamiento externo, la espera a que lleguen los candidatos, esperar que el candidato elegido trabaje un período previo a su separación, etc
- Presenta un índice mayor de validez y de seguridad. El candidato es ya conocido, está evaluado, no necesita un período de integración e inducción en la organización.
- Es una fuente de motivación para los empleados. Estimula a que el personal tenga una actitud de mejoramiento constante y de autoevaluación, aprovechando las oportunidades e incluso creándolas.
- Aprovecha las inversiones de la empresa en la capacitación del personal. Esto es útil cuando el empleado llega a ocupar puestos más elevados y complejos.
- Da al proceso mayor fiabilidad. Por el nivel de conocimiento que tiene el candidato sobre la organización y ésta sobre él.

1.2.6 Desventajas del Reclutamiento Interno

Dificultad para encontrar en la propia organización, a la persona con la cualificación requerida.

Puede generar conflictos y falta de cooperación entre las personas (endogamia).

Cuando se administra incorrectamente, puede llegar a lo que se conoce como **Principio de Peter**, al promover continuamente a sus empleados, la organización los eleva hasta el nivel en el que demuestran su máximo de incompetencia.

1.2.7 Reclutamiento Externo

Esta modalidad se caracteriza por buscar candidatos en el mercado, es decir, fuera de la empresa, para ocupar un cargo. Es necesario conocer cuáles son los requisitos del cargo, las atribuciones del profesional, así como el perfil del departamento.

De acuerdo con un artículo publicado en Jobconvo.Com, el reclutamiento externo funciona de acuerdo con algunos pasos siguientes:

Análisis de la vacante





Junto al gestor de la vacante, el profesional de RRHH hace una lista de todos los requisitos mínimos que deben tener los candidatos, como por ejemplo el nivel de escolaridad, conocimientos técnicos imprescindibles para la ejecución de las actividades, fluencia en idiomas, etc.

Esa información se utiliza para crear la descripción de la vacante.

Todos estos elementos deben ser bastante claros para que los interesados puedan ver si tienen o no lo que se necesita para integrar el proceso selectivo.

Publicación de la Vacante

Se refiere a la publicación de la vacante en diferentes medios de comunicación como los siguientes:

-  Plataformas para la búsqueda de empleo
-  Redes sociales, principalmente LinkedIn
-  Agencias de Talentos
-  Sindicatos

- ✚ Universidades

Contratación

Con esta se concluye el reclutamiento externo Esta fase es más burocrática e involucra la recopilación de la documentación necesaria para que el profesional inicie sus labores en la institución.

1.2.8 Ventajas del Reclutamiento Externo

- ✚ Mayor disponibilidad de candidatos para elegir el ideal, ya que en la actualidad hay muchos profesionales buscando nuevas oportunidades en el mercado.
- ✚ Atraer gente con ideas nuevas, puntos de vista distintos y formas nuevas de abordar los problemas internos de la organización.
- ✚ Aprovechar las inversiones en capacitación y desarrollo de personal hechas por otras empresas o por los mismos candidatos.
- ✚ La integración de nuevos talentos al cuadro de empleados. Colaboradores que están empezando a trabajar en la empresa pueden traer nuevas visiones del mercado de trabajo y sugerir mejoras que no siempre son vistas por quien ya está acostumbrado al modelo de actuación de la empresa.

1.2.9 Desventajas Reclutamiento Externo

- ✚ La duración del reclutamiento externo se tarda más que el interno, varía en función del nivel jerárquico del puesto que se pretenda cubrir y toma más tiempo de adopción que el interno.
- ✚ Su coste es más elevado, exige inversiones y gastos inmediatos para pagar anuncios en periódicos, honorarios de agencia de reclutamiento, etc.

✚ Puede causar frustración entre el personal de la organización al ver que sus expectativas de carrera son cortadas, provocando barreras internas

1.2.10 Reclutamiento Mixto

Es aquel que esta formado por candidatos externos pero que también pertenecen a la empresa.

Chiavenato (2007) nos dice con respecto a las ventajas y desventajas de los reclutamientos interno y externo, que las empresas prefieren el reclutamiento mixto, o sea, aquel que emplea tanto fuentes internas como externas de recursos humanos.

Sostiene que el reclutamiento mixto se puede abordar con tres procesos alternativos:

- 1) Inicialmente reclutamiento externo, seguido de reclutamiento interno, en caso de que el primero no dé los resultados deseados. Como la empresa necesita personal calificado a corto plazo necesita importarlo del ambiente externo. Al no encontrar candidatos externos de la altura deseada, echa mano de su propio personal, sin tomar en cuenta los criterios de la calificación deseada.
- 2) Inicialmente reclutamiento interno, seguido de reclutamiento externo, en caso de no obtener los resultados deseados. La empresa da prioridad a sus empleados, al no encontrar candidatos internos de la altura deseada, opta por el reclutamiento externo.

3) Reclutamiento externo e interno concomitantemente. La empresa está preocupada por llenar la vacante existente, crea condiciones de saludable competencia profesional.

1.2.11 Técnicas de Reclutamiento Externo

Las principales técnicas de reclutamiento externo son las siguientes:

- ❖ Consulta de los archivos de candidatos que se presentaron por iniciativa propia o de quienes no fueron seleccionados en reclutamientos anteriores.
- ❖ Recomendación de candidatos por parte de empleados de la empresa
- ❖ Carteles o anuncios en la puerta de la empresa.
- ❖ Contactos con universidades, escuelas, asociaciones estudiantiles, instituciones académicas, entre otros.
- ❖ Conferencias y ferias de empleo en universidades y escuela.
- ❖ Agencias de colocación o empleo.
- ❖ Reclutamiento en internet.

1.3 Selección de personal

Proceso por el cual podemos lograr obtener la persona adecuada para el puesto adecuado.

Para un profesional de Recursos Humanos, es importante diferenciar el reclutamiento de la selección de personal. Chiavenato (2011), nos da a conocer la definición exacta del subsistema de selección de personal, que es selección del individuo adecuado para el cargo adecuado, o, en un

sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la Empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.

La selección se configura como un proceso de comparación y de decisión, puesto que, de un lado están el análisis y las especificaciones del cargo que proveerá y, del otro, candidatos profundamente diferenciados entre sí, los cuales compiten por el empleo.

Según Chiavenato, existen dos procesos de selección de personal que son:

La selección como **proceso de comparación**, es cuando la selección debe mirarse como un proceso real de comparación entre dos variables: las exigencias del cargo (exigencias que debe cumplir el ocupante del cargo) y el perfil de las características de los candidatos que se presentan.

La selección como **proceso de decisión**, esto sucede en una etapa final de aceptar o rechazar a los candidatos es siempre una responsabilidad del organismo solicitante. De este modo, la elección es responsabilidad de línea (de cada jefe) y función de staff.

Según Cohen (1981), la Selección consiste esencialmente en comparar las aptitudes y posibilidades del candidato con la exigencia del puesto. Entonces, en la Selección de Personal subyace el concepto de equilibrio entre las exigencias del puesto, las potencialidades y características de la persona.

El proceso de selección se basa en tres elementos esenciales:

- **La información que brinda el análisis de puestos:** el cual proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto, es decir, el Perfil del puesto.
- **Los planes de recursos humanos a corto y largo plazo:** los cuales permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión y permite conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada.
- **Los candidatos:** son un elemento esencial, para que se disponga de un grupo de personas entre las cuales se pueda escoger.

1.3.1 Objetivo

Según Chiavenato (2011), el objetivo principal de la selección de personal, es escoger y clasificar los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la organización.

1.3.2 Técnicas de selección de personal

Cada Gestor de Recursos Humano debe conocer las técnicas de selección de personal, para cualquier ingreso en la organización. (Chiavenato 2011), menciona cómo la selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de toma de decisión, para que tenga alguna validez es necesario que se apoye en un patrón o en un comportamiento determinado, el cual se toma con frecuencia a partir de las alternativas de información.

Una vez que se tiene la información respecto de los puestos vacantes, el paso siguiente es elegir las técnicas de selección adecuadas para escoger a los candidatos adecuados.

Las técnicas de selección se pueden clasificar en cinco grupos:

- **Entrevista de selección:** es la técnica de selección más utilizada en las grandes, medianas y pequeñas empresas. A pesar de carecer de bases científicas y de considerarse como la técnica de selección más imprecisa y subjetiva, es la que mayor influencia tiene en la decisión final respecto al candidato.
- **Pruebas de conocimientos o habilidades:** son instrumentos para evaluar objetivamente los conocimientos y habilidades adquiridos a través del estudio, de la práctica o del ejercicio. Buscan medir el grado de conocimiento profesional o técnico que exige el puesto (nociones de contabilidad, de informática, de ventas, de tecnología, de producción, etc.)
- **Exámenes psicológicos:** designa un conjunto de pruebas que se aplican a las personas para valorar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades, conocimientos, etc. En realidad, el test es una medida de desempeño o de realización, ya sea por medio de operaciones mentales o manuales, de elecciones o de lápiz y papel.
- **Exámenes de personalidad:** sirven para analizar los distintos rasgos de la personalidad, sean estos determinados por el carácter (rasgos adquiridos o fenotípicos) o por el temperamento (rasgos innatos o genotípicos). Un rasgo de personalidad es una característica señalada del individuo capaz de distinguirlo de los demás.
- **Técnicas de simulación:** tratan de pasar del estudio individual y aislado al estudio en grupo y del método exclusivamente verbal o de realización a la acción social.

1.4 Proceso de Mejora

1.4.1 Concepto de Proceso

De acuerdo a la definición encontrada en definición.mx/proceso, no es más que una secuencia de pasos dispuesta con algún tipo de lógica que se enfoca en lograr algún resultado específico.

1.4.2 Proceso de mejora continua

Proceso que engloba el deseo y las acciones de manera constante con el fin de lograr la excelencia y la eficacia en las organizaciones.

Esto requiere esfuerzo, dedicación constante, planeación, así como preparación. El proceso de mejora continua es la forma más efectiva para mejorar la calidad y eficiencia de las organizaciones. La base del éxito de dicho proceso de mejoramiento es establecer adecuadamente las políticas de calidad, definir con claridad y precisión las características de los productos o servicios que sean ofrecidos a los clientes.

1.4.3 Algunos principios de la Mejora Continua

- ❖ Manténlo simple. (Keep it simple), evitar complejidad innecesaria
- ❖ Si entran datos erróneos, saldrán datos erróneos.
- ❖ Confiamos en ello, pero vamos a verificarlo.

- ❖ Si no lo puedes medir, no lo podrás gestionar.
- ❖ Crear una mentalidad para la mejora.
- ❖ Trabajo en equipo.

1.4.4 Importancia de Implementar la Mejora Continua

- Contribuye en la creación de una imagen más fuerte y competitiva en el mercado.
- Facilita la corrección de errores o inconvenientes en la organización, basada en el análisis de los procesos llevados a cabo.
- Encamina a la organización hacia la excelencia.
- Es eficaz para desarrollar cambios positivos.
- Minimiza las fallas en la calidad, permitiendo ahorrar dinero y esfuerzo.
- Contribuye a afianzar las fortalezas y a mejorar las debilidades de la organización.

1.5 Indicadores de Evaluación

(Drucker, 1967) define indicadores de gestión como medidas cuantitativas y cualitativas utilizadas para evaluar el rendimiento y el progreso de una organización.

(Lussier y Achua, 2018) definen indicadores de gestión como mediciones clave utilizadas para evaluar el rendimiento de una organización, un departamento o un individuo en relación con sus objetivos y metas establecidos.

(Kaplan y Norton, 1996) definen indicadores de gestión como un modelo de medición de desempeño estratégico, que se utiliza para cuantificar el rendimiento de la organización en función de sus objetivos estratégicos.

1.5.1 Indicadores para medir el Reclutamiento y Selección

Se refiere a las herramientas utilizadas para medir y evaluar el proceso o tareas del proceso de reclutamiento. Mide la calidad del candidato, la eficiencia de las estrategias y el éxito de los resultados.

Esas métricas se utilizan para medir la calidad de los candidatos contratados, el esfuerzo exigido de cada profesional del equipo, así como los costos que involucran cada proceso.

A continuación, se detalla algunos indicadores a seguir en el proceso de Reclutamiento y Selección:

1. Tiempo de Contratación

El tiempo de contratación debe medirse desde el momento en que se abre la vacante considerando todas las etapas del proceso, es decir:

- Tiempo transcurrido al divulgar la vacante en los canales de comunicación.

El período disponible para que los candidatos interesados se pongan en contacto y envíen los currículums.

➤ La duración del proceso: envío de e-mails, entrevistas de empleo, envío de feedback, etc.

➤ El tiempo de contratación considerando la recepción de retroalimentación, envío de documentos y la firma de contrato.

➤ Tiempo requerido para completar las vacantes / número de vacantes disponibles = tiempo de contratación.

2. Costo de Contratación

Todos los procesos generan costos para el presupuesto de la empresa, como el alquiler de salas de reuniones para dinámicas de grupo y entrevistas individuales, el costo de llamadas, asignación de empleados, contratación de agencias, inversión en software, etc.

El cálculo de esos costos es definido por la ecuación:

Total, gasto en los procesos de reclutamiento / Vacantes completas = Costo de contratación

La optimización de fondos para procesos selectivos es una forma de garantizar y ahorrar los mejores costos / beneficios.

3. Filtros de Contratación

Encarar el proceso de contratación como un embudo ayuda a crear una visión sistémica del proceso e identificar puntos por mejorar.

En el embudo son consideradas las siguientes etapas, desde el tope hasta el fondo:

- Recepción de currículum.
- Clasificación de currículum.
- Dinámicas de grupo.
- Entrevistas con personal de RR.HH.
- Entrevistas con el gestor de la vacante.
- Contrataciones.

4. Porcentaje de vacantes cerradas dentro del plazo

Hace referencia a la cantidad de vacantes que se abren en el período preestablecido y cuánto tiempo tardan para ser completadas creando una relación entre los procesos.

Por medio de este indicador, es posible analizar cuántos procesos fueron concluidos dentro del plazo y cuántos superaron el deadline.

Demora significa falla operativa y / o dificultad para atraer y la necesidad de implementación y el plan de acción a implementar.

5. Motivos del cierre fuera del plazo

Para calcular el porcentaje de vacantes cerradas en atraso, basta dividir el número de ocurrencias por el total de vacantes y luego multiplicar el resultado por 100.

Los softwares también permiten la automatización de ese cálculo, eliminando operaciones manuales y administrando eficientemente el tiempo de su equipo de trabajo.

Sistematizar esa información facilita la identificación de problemas y la creación de soluciones innovadoras para que las próximas vacantes no se vean afectadas por retrasos en la contratación.

6. Turnover en contrataciones recientes

El turnover o volumen de negocio es un sustantivo en inglés, que significa actualización. En el caso de reclutamiento, este suele ser un número negativo porque la facturación representa el porcentaje de la empresa que tiene experiencia durante el período.

El análisis del turnover indica la calidad del proceso selectivo, es decir, si el departamento de recursos humanos logró atraer y contratar al candidato correcto de acuerdo con todo lo que se esperaba para la vacante.

La cultura de la empresa es uno de los factores que más aumenta la tasa de renovación o turnover. Al contratar un candidato, es necesario tener la seguridad de que

encaja en el perfil de la empresa y concuerda con la misión, visión y valores definidos por la organización.

Las pruebas de personalidad son excelentes aliados para garantizar esa integración, conocida como fit cultural. Al conocer mejor la personalidad de los profesionales, es posible definir si realmente concuerda con la identidad de la organización.

Otra forma de disminuir el turnover es mantener contacto con el gestor de la vacante durante todo el proceso. Él será capaz de identificar a los mejores profesionales de acuerdo con lo que espera, así como proporcionar información relevante sobre las funciones del cargo.

Un turnover muy alto implica hacer de nuevo el trabajo, o sea, la vacante quedará nuevamente abierta y será necesario repetir todo el proceso de contratación, aumentando los costos para la organización.

1.6. Balanced Scorecard

El **Balanced Scorecard** o **Cuadro de Mando Integral**, es un proceso metodológico de gestión estratégica que se utiliza para definir y dar seguimiento a las estrategias de una organización, desde cuatro (4) perspectivas, financiera, proceso, clientes y crecimiento y aprendizaje.

1. Perspectiva del cliente:

En esta perspectiva nos centramos en los **objetivos estratégicos relacionados con los clientes y el mercado.**

El producto final debe satisfacer al cliente. Los indicadores estarán relacionados con la cuota de mercado y de la empresa y cómo mejorar la valoración que el cliente tiene de la misma.

- **Nivel de satisfacción del cliente**
- **Nivel de Fidelización del cliente**
- **Reconocimiento de marca**

2. Perspectiva financiera, los beneficios de invertir en el departamento de RR HH

Esta perspectiva trata de conocer los **ingresos reales de la empresa y su capacidad de presupuesto**, es decir, medir los gastos y beneficios, con el objetivo de intentar conseguir el máximo rendimiento en cada inversión. Para la empresa el dinero siempre es una prioridad y, por tanto, sus objetivos estarán centrados en lo financiero.

En recursos humanos nos podemos enfocar en dos aspectos: reclutamiento y contratación, y los empleados ya contratados.

Pensando en los objetivos de la empresa, podemos centrar la estrategia en tres puntos:

- **Ahorro de costos y eficiencia**
- **Crecimiento de Ingresos**
- **Mejora de la Productividad**

3. Perspectiva de procesos: comunicación interna, reclutamiento y formación

Esta perspectiva va a ofrecer una **valiosa información sobre cómo funciona cada área, si se desarrolla de manera correcta cada fase, tarea o actividad**, midiendo la productividad.

En este punto estamos ante algo más interno, donde las estrategias que la empresa utilice en su comunicación interna van a ser cruciales. También afectará a este punto los procesos de reclutamiento, así como los problemas en la formación.

Los mejores métodos para detectar deficiencias y así saber qué departamentos deberemos optimizar y enfatizar, son la realización de un organigrama de empresa y la creación de un mapa de experiencia del candidato.

Por tanto, los puntos a tener en cuenta son:

- Qué procesos se requieren y mejorar su desempeño
- Mejorar el tiempo de respuesta al cliente
- Experiencia de los candidatos
- Optimizar de la calidad
- Aumentar la productividad de los equipos

4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Crear una formación acorde a las necesidades formativas del personal

Permite analizar la infraestructura de la organización y crear valor futuro. **Analiza tres vertientes: el desempeño tecnológico, la capacitación de los empleados y el clima laboral.**

- Ambiente laboral
- Herramientas de productividad
- Aspectos motivacionales y competitivos
- Capacitaciones a personal
- Actividades de integración

1.7. Onboarding

Se define como un **proceso de integración del empleado que debe iniciarse antes de que este se adhiera a la empresa u organización, y que se puede alargar durante un año.**

Sharlyn Lauby, define al Onboarding en su libro “Manager Onboarding” como un proceso que ayuda a los empleados a ser productivos de la manera más eficaz y eficiente posible.

(Horacio, 2022) dice que el onboarding enseña a los recién llegados el sistema de valores, las normas y los comportamientos organizacionales deseados del empleador. Los empleadores deben ayudar a los recién llegados a formar parte de las redes sociales de la organización y asegurarse de que tengan experiencias laborales tempranas que refuercen la cultura.

Es un método para orientar a los nuevos colaboradores y ayudarles a adaptarse totalmente a la cultura empresarial de nuestra organización

Con el *onboarding* la empresa minimiza tres problemas usuales: los malentendidos entre colaboradores, las renuncias a corto plazo y la sana competencia.

El proceso formal de onboarding es un programa multidimensional por medio del cual la nueva incorporación debe tener la información suficiente para responder principalmente a tres cuestiones relativas a la empresa: **quiénes somos, cómo lo hacemos y qué se espera de nosotros**, es decir, que abarca el contexto del negocio, la integración en la cultura y cuestiones concretas de su puesto.

1.8. Funnel de Candidatos o programa de referidos

Un funnel de candidatos es un método que sirve para organizar y optimizar el proceso de selección de personal, desde la atracción hasta la contratación. **Permite que los profesionales de Recursos Humanos puedan plantear estrategias de búsqueda, selección y retención, siguiendo a los candidatos hasta el momento de su contratación, así como en las fases posteriores.** A continuación algunas modelos de funnel de candidatos:

- El funnel de candidatos según el inbound recruiting
- El funnel de candidatos según el employer branding.
- El funnel de candidatos según el talent analytics.

CAPITULO II

ASPECTOS GENERALES

2.1 Aspectos Generales de la organización

2.1.1 Reseña Histórica de UNIBE

La Universidad Iberoamericana (UNIBE) fue fundada en 1982, como resultado de la iniciativa expresada por el Instituto de Cooperación Iberoamericana y un comité gestor en República Dominicana, con el objetivo de ofrecer una respuesta a las necesidades educativas del país, como una institución de alta calidad académica y eminentemente formativa. El documento se firmó el 12 de enero 1982, en un acto celebrado en la Embajada de España, y adquirió su personalidad jurídica por el Decreto No. 3371, el 12 de julio de ese mismo año.

La vida académica de UNIBE se inició el 1 de septiembre de 1983, ofreciendo las carreras de Derecho, Ingeniería y Medicina. Al año siguiente, abre las carreras de Administración de Empresas y Arquitectura, y en mayo de 1985, la carrera de Odontología, atrayendo a un primer grupo de estudiantes por las facilidades y la calidad de la educación ofrecida en esta área.

En 1986 comenzó a ofrecer los primeros postgrados a nivel de especialización: Salud Escolar y Seguros. En agosto de 2004, durante la celebración en la Quinta Sesión Ordinaria del Consejo Nacional de Educación Superior Ciencia y Tecnología (CONESCYT), se aprobó la resolución 31-2004 mediante la cual le otorga el Ejercicio Pleno de la Autonomía a la Institución.

A través de los años UNIBE ha ampliado su oferta en otras áreas, ofreciendo en la actualidad 17 carreras de grado y 45 programas de postgrado, con una matrícula que sobrepasa los 5,000 estudiantes y 19,000 egresados.

2.1.2 Misión

UNIBE es una comunidad universitaria que promueve una experiencia educativa transformadora y crea conocimiento relevante a través de un modelo de excelencia e innovación, fomentando un liderazgo que impacta la sociedad local y global.

2.1.3 Visión

Ser una institución de educación superior innovadora, inclusiva y en constante desarrollo, que anticipa y actúa frente a las cambiantes necesidades educativas, y propicia un impacto positivo en la sociedad.

2.1.4 Valores

- **Actitud Emprendedora**
- Compromiso Social
- Excelencia
- Inclusión y Diversidad
- Integridad
- Liderazgo
- Servicio Excepcional

- Sostenibilidad Ambiental

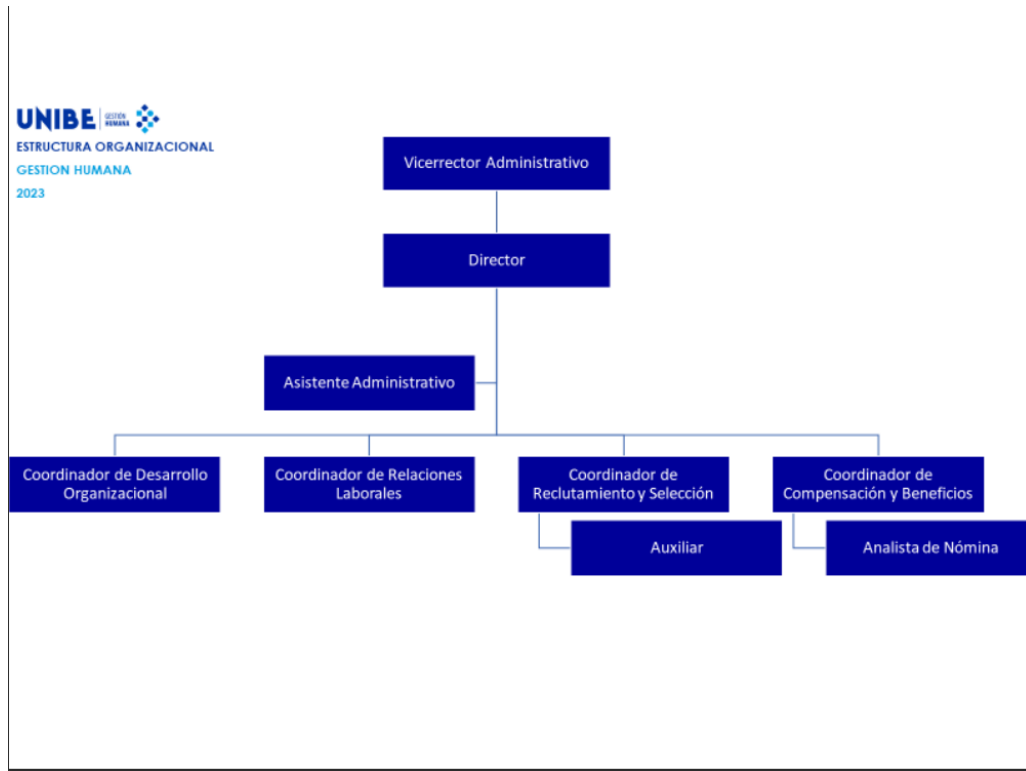
2.2 Diagnostico actual de la empresa

El departamento de Reclutamiento y Selección se encarga de buscar, evaluar y seleccionar los candidatos idóneos para la institución. Su objetivo principal es atraer talento competitivo que le permita a la empresa alcanzar sus objetivos.

Algunas de sus funciones son:

- Gestionar el reclutamiento y selección para las vacantes disponibles
- Gestionar los traslados
- Asensos
- Salida de personal
- Vacaciones

Figura 1.1 Organigrama Departamento Administración Recursos Humanos



2.3 Disminuir tiempo y costo del proceso de Reclutamiento y Selección

Como vemos en blog emprendepyme.net, de saber conocer y llevar a cabo un buen proceso de selección de personal es fundamental para una empresa. Del éxito de este proceso dependerá que la empresa logre alcanzar sus objetivos. Sin el personal idóneo le será muy difícil, por no decir imposible el logro de sus metas.

No se trata de cubrir las vacantes existentes en un tiempo récord, sino de lograr encontrar la persona adecuada para el puesto adecuado. Es necesario contar con un presupuesto que permita cumplir con las expectativas marcada por el cliente.

Las empresas están compuestas como un todo por persona que van direccionando en el día a día a la institución hacia el logro de sus objetivos. Cuando una de estas falla, no lo hace el colaborador como tal sino que afecta a toda la empresa y esto supone pérdidas operativas y económicas.

Por lo que desde la Dirección, es de suma importancia el destinar los recursos necesarios, que permitirán llevar a cabo un excelente proceso de reclutamiento. Garantizando así que el colaborador cuente con el nivel de competitividad deseado, de acuerdo con las características y necesidades de la empresa.

Es de suma importancia, el mantener actualizado los manuales de puestos, cuáles son las necesidades, las tareas y el perfil del puesto.

2.4 ¿Qué costes tiene llevar a cabo este proceso?

Toda plan o proceso de una empresa debe estar presupuesta, teniendo definido los costos involucrados en este.

Es de suma importancia tener definido el proceso de reclutamiento, saber los pasos y así poder determinar el costo de estos:

- 1. Definir el perfil del candidato, las funciones, características y necesidades del puesto a cubrir**
- 2. Descripción de la vacante y publicación de esta**
- 3. Análisis de los recursos internos**
- 4. Recopilación, clasificación y selección de los curriculums recibidos**
- 5. Llevar a cabo pruebas y entrevistas**
- 6. Valoración final de los candidatos**
- 7. Elección del candidato y formación inicial**

Existen distintas maneras de calcular el costo del proceso de reclutamiento y selección, se puede poner el precio por hora, tiempo estimado y el responsable de cada acción. También **marcando un presupuesto total por proyecto y dividiéndolo entre las distintas acciones.**

Si la empresa tomar la decisión de que el proceso lo lleve a cabo una empresa externa, se le debe pedir un presupuesto basado en lo procesos ya antes definidos los cuales son claves para un buen reclutamiento.

Es necesario el contemplar en el presupuesto los costos indirectos que surgan dentro del proceso. Ejemplo, el realizar las entrevistas fuera de la institución, es necesario tener definido el coste del lugar donde se vayan a realizar. Por ejemplo, si vas a llevar a cabo las entrevistas de trabajo en un lugar externo y debes alquilar dichas oficinas, ese gasto debe estar contemplado en el presupuesto.

2.5 Adecuar las políticas de reclutamiento a las normas actuales.

Partiendo de que de que el subsistema de reclutamiento y selección es uno de los procesos mas importante de Recursos Humanos, ya que de obtener el talento idóneo para la empresa depende su éxito, es indispensable contar con las políticas y procedimientos estandarizados y de acuerdo con los tiempos actuales.

Es necesario que la selección del talento se haga basado sobre criterios técnicos y estandarizados que nos ayuden a optimizar el tiempo y los recursos.

CAPITULO III

ASPECTOS METODOLOGICOS

3.1 Diseño de la Investigación

La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables.

Es decir, es investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.

3.2 Tipo de investigación

Se realizará una investigación de encuestas, utilizando el cuestionario como diseño de la investigación, donde recogeremos de manera organizada los indicadores de las variables implicadas en las preguntas dirigidas a los sujetos de estudio.

3.3 Población y muestra de estudio

La organización cuenta con **433 empleados administrativos de los cuales 40 son de nivel alto y 393 colaboradores de nivel medio bajo**. Se tomará como referencia a empleados de nivel alto, medio y bajo de los diferentes Departamentos de la organización.

El tamaño de la muestra para los directivos es de 38 y para colaboradores de nivel medio y bajo 196. Para un total de 234, y un 54% de la población.

3.1.4 Métodos de Investigación

Con el objetivo de evaluar y describir los hallazgos y rasgos más sobresalientes del problema de estudio, se utilizará el método cualitativo, para definir con precisión los componentes a medir, Sampieri (2010).

3.5 Fuentes y Técnicas de recolección de datos e instrumentos

Durante el desarrollo de esta investigación veremos las siguientes:

3.5.1 Fuentes Primarias

La fuente de información primaria fue a los clientes de Recursos Humanos que corresponden a los empleados de alto nivel de la organización (directores de escuelas), Departamento de Recursos Humanos (analistas).

3.5.2 Fuentes Secundarias

Se recopilará información a través de libros de texto, páginas web y documentos de la organización.

3.5.3 Técnicas

Para identificar a través de los empleados de la organización, cuáles son las debilidades y fortalezas del procedimiento de reclutamiento y selección, se diseñarán dos cuestionarios diferentes escalas.

CAPITULO IV

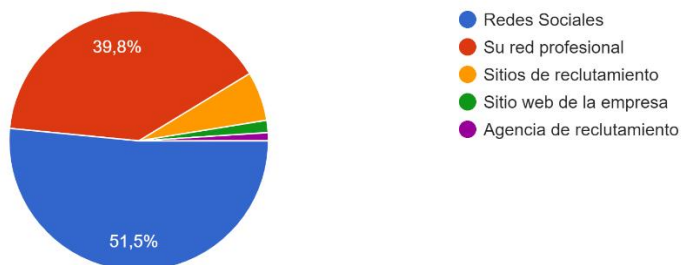
PRESENTACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS

4.1 Resultados de la investigación

Evaluación de la experiencia del candidato en el proceso de reclutamiento en UNIBE

1. ¿Cómo se enteró de la oferta laboral?

196 respuestas

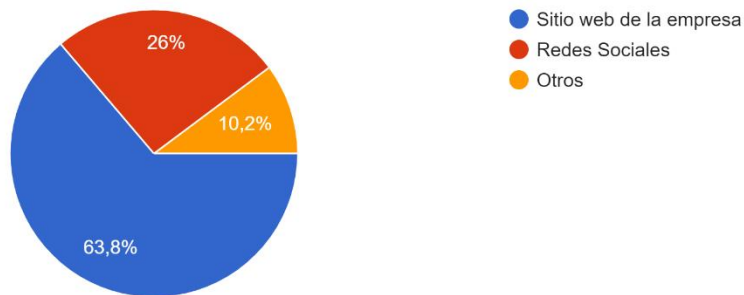


Respuestas	Porcentaje
Redes sociales	52%
Sitios de reclutamiento	6%
Su red professional	39%
Sitio web de la empresa	3%
Agencia de reclutamiento)	0.5.%

El 52% de los encuestados obtuvo información de la vacante a través de las redes sociales, el 39% a través de su red profesional.

2. ¿Qué sitios visitó para conocer la compañía?

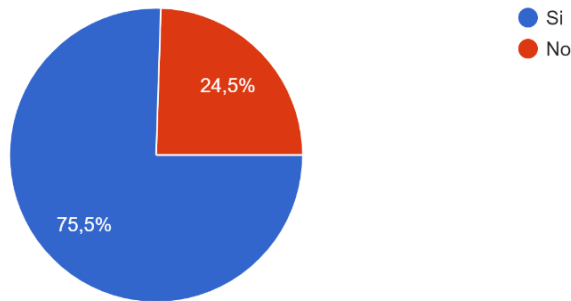
196 respuestas



El 63,8% de los encuestados obtuvo conocimiento de la compañía a través de su sitio web, el 26% a través de las Redes Sociales.

3. ¿Había suficiente información en el anuncio de empleo?

196 respuestas

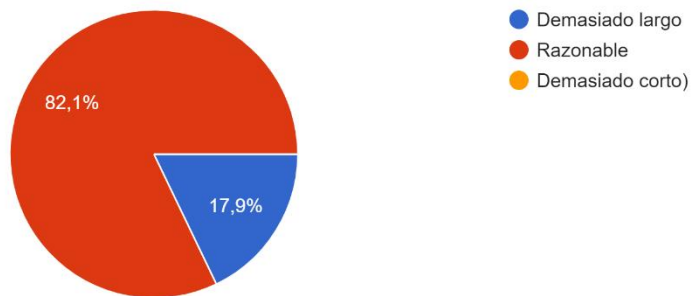


Respuestas	Porcentaje
Si	75.5%
No	24.5%

El 75.5% de los encuestados sostiene que había suficiente información del puesto en la publicación de la vacante y el 24.5 % dice que no había información suficiente.

4. ¿Qué le pareció el formulario de solicitud?

196 respuestas

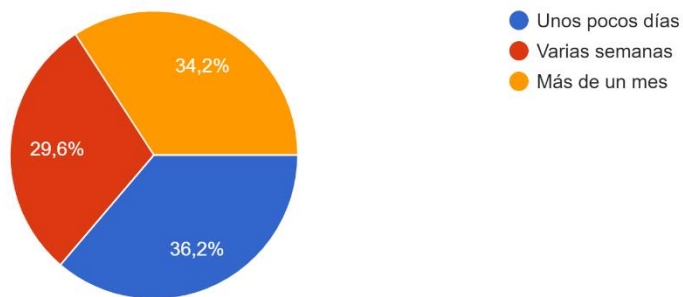


Respuestas	Porcentaje
Demasiado largo	17.9%
Razonable	82.1%
Demasiado corto	0%

El 82.1% de los encuestados dijo que el formulario de solicitud de empleo es razonable y el 17.9 % dice que fue demasiado largo.

5. ¿Cuánto tiempo esperó para obtener una respuesta a su solicitud?

196 respuestas

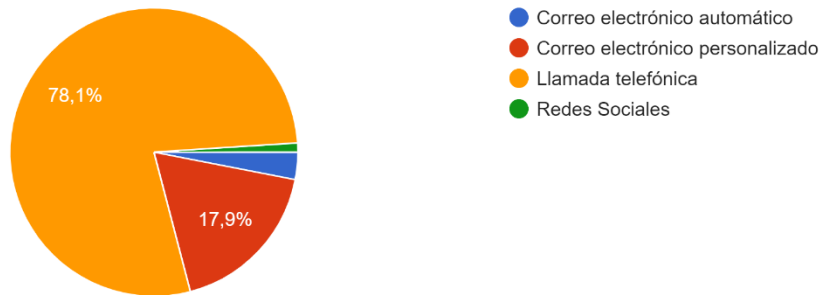


Respuestas	Porcentaje
Unos pocos días	36.2%
Varias Semanas	29.6%
Más de un mez	34.2%

El 36.2% de los encuestados le dieron respuesta a su solicitud en unos pocos dias, el 29.6% en varias semanas y el 34.2% dijo que tardaron mas de un mes en darle respuesta.

6. ¿Cómo fue contactado por la compañía para concertar una entrevista?

196 respuestas

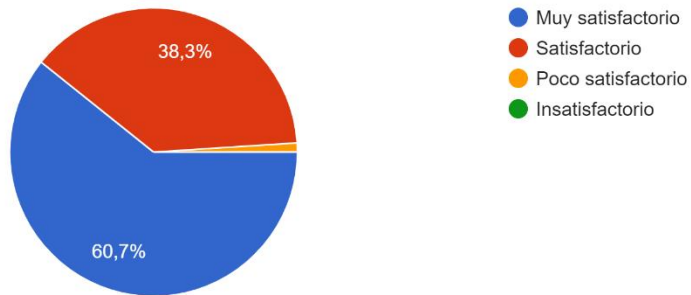


Respuestas	Porcentaje
Correo electrónico automático	3%
Correo electrónico personalizado	17.9%
Llamada telefónica	78.1%
Redes Sociales	1%

El 17.9% de los encuestados dijo que fue contactado para entrevista mediante correo electrónico personalizado mientras que el 78.1% fue contactado mediante por llamada telefónica.

7. ¿Cuál es su evaluación de la recepción que recibió durante la(s) entrevista(s) de contratación?

196 respuestas

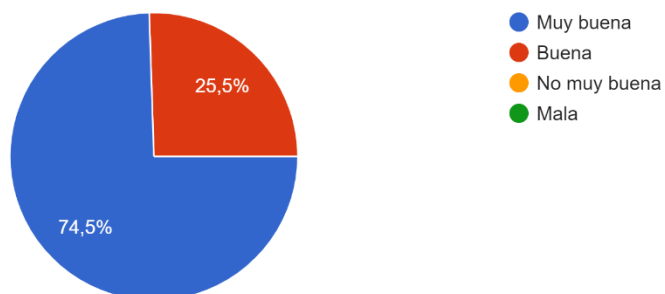


Respuestas	Porcentaje
Muy satisfactorio	60.7%
Satisfactorio	38.3%
Poco satisfactorio	0%
Satisfactorio	0%

El 60.7% de los encuestados dijo evaluó como muy satisfactorio la recepción que recibió durante la entrevista y el 38.3% evaluó como satisfactorio.

8. ¿Cuál fue su primera impresión cuando conoció al equipo de trabajo?

196 respuestas

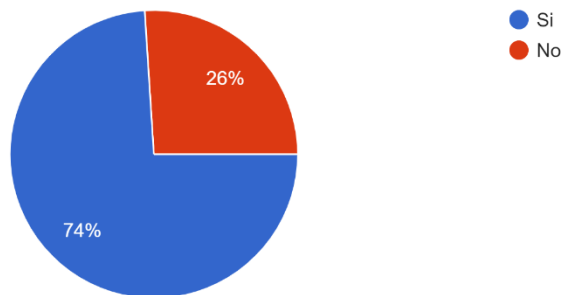


Respuestas	Porcentaje
Muy buena	74.5%
Buena	25.5%
No muy buena	0%
Mala	0%

El 74.5% de los encuestados evaluó como muy buena la impresión que tuvo cuando conoció al equipo de trabajo y el 25.5% evaluó como buena.

9. ¿La información proporcionada en la entrevista estaba acorde con la mencionada en el anuncio de trabajo?

196 respuestas

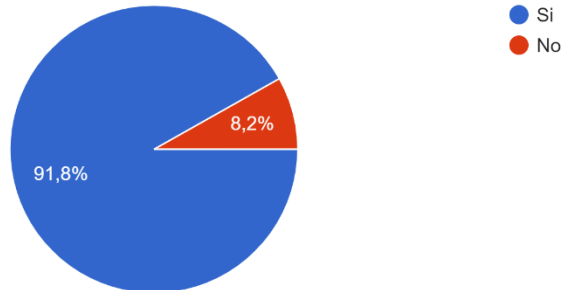


Respuestas	Porcentaje
Si	74%
No	26%

El 74% afirma que la información dada en la entrevista si estaba acorde con la mencionada en el anuncio de trabajo, el 26% dijo que no estaba acorde.

10. En caso de que no pudiera venir a nuestra oficina, ¿le ofrecieron la posibilidad de realizar la entrevista virtual?

196 respuestas

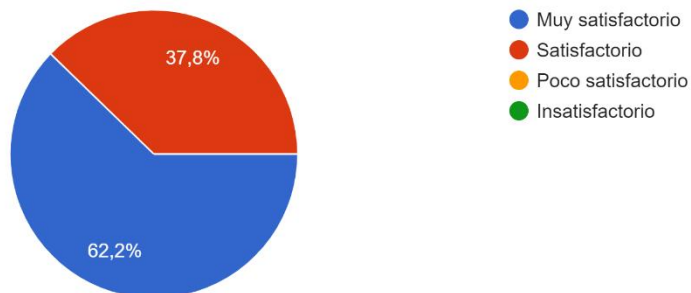


Respuestas	Porcentaje
Si	91.8%
No	8.2%

El 91.8% afirma que le dieron en opción de realizar la entrevista de manera virtual, el 8.2 % dijo que no.

11. ¿Cuál es su evaluación de la(s) invitación(es) a la(s) entrevista(s)?

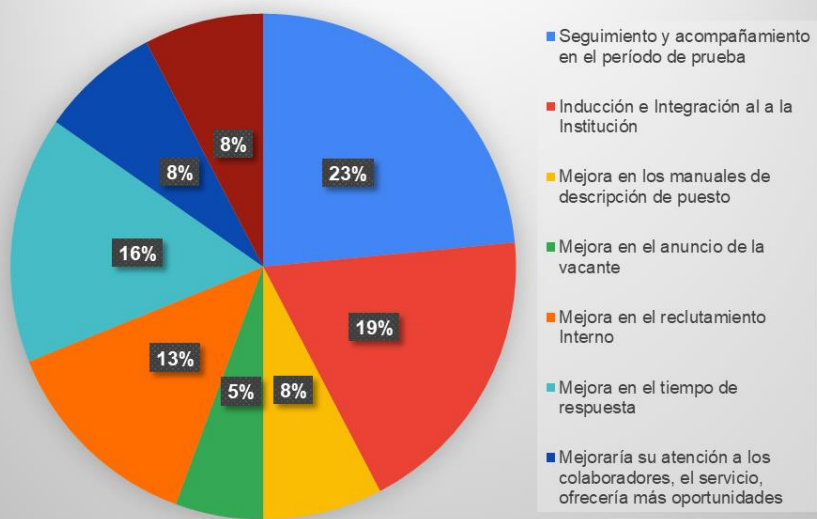
196 respuestas



Respuestas	Porcentaje
Muy satisfactorio	62.2%
Satisfactorio	37.8%
Poco satisfactorio	0%
Satisfactorio	0%

El 62.2% evaluó como muy satisfactoria la invitación a la entrevista, el 37.8 % evaluó comosatisfactorio.

12. Si tuvieras la oportunidad, ¿Qué mejorarías en el área de Reclutamiento y Selección de Personal?



Total encuestados	196	
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Seguimiento y acompañamiento en el período de prueba	46	23%
Inducción e Integración al a la Institución	37	19%
Mejora en los manuales de descripción de puesto	15	8%
Mejora en el anuncio de la vacante	11	6%
Mejora en el reclutamiento Interno	26	13%
Mejora en el tiempo de respuesta	31	16%
Mejoraría su atención a los colaboradores, el servicio, ofrecería más oportunidades	15	8%
Por el momento el punto del salario y evaluación de puestos	15	8%
Total		100%

El 23% dijo que debían mejorar el seguimiento y acompañamiento en el período de prueba.

El 19% expresó que debían mejorar en con respecto de la Inducción e Integración al a la Institución.

El 13% dijo que debían mejorar el reclutamiento interno.

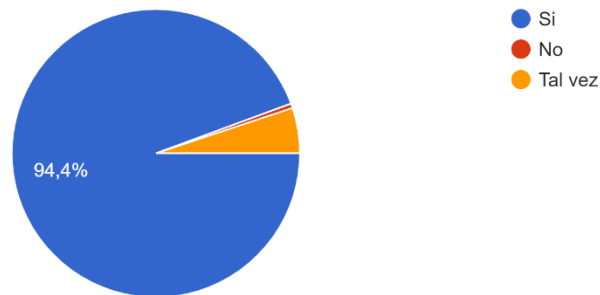
El 16% expresó que debían mejorar el tiempo de respuesta.

El 8% dijo que debían mejorar los manuales de descripción de puesto.

El 8% dijo que debían mejorar los salarios y la evaluación de los puestos.

13. ¿Según su criterio y conocimiento de la Institución, recomendaría a UNIBE para ser elegida casa de estudio?

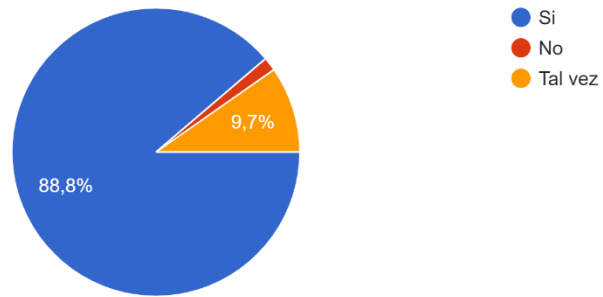
196 respuestas



Respuestas	Porcentaje
Si	94.4%
No	0%
Tal vez	5.1%

El 94.4 dijo que recomienda la institución para ser elegida casa de estudio, el 5.1 dijo que tal vez.

14. ¿Según su opinión, recomendaría a UNIBE como un lugar para trabajar?
196 respuestas



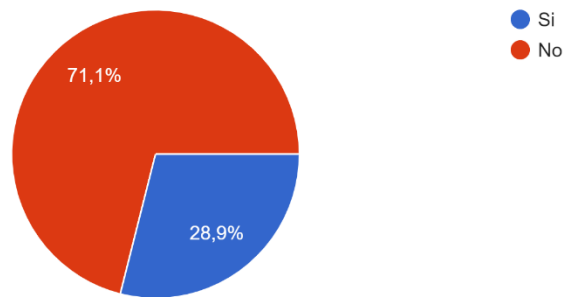
Respuestas	Porcentaje
Si	88.8%
No	0%
Tal vez	9.7%

El 88.8 dijo que recomienda la institución para ser elegida como lugar para trabajar el 9.7 dijo que tal vez.

Evaluación sobre experiencia del cliente en el proceso de reclutamiento y selección de UNIBE.

1. ¿Tienen acceso a los manuales de procedimientos de reclutamiento y selección del personal?

38 respuestas

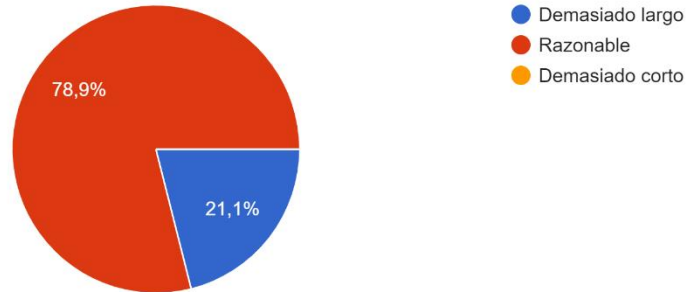


Respuestas	Porcentaje
No	71.1%
Si	28.9%

El 71.1 dijo que no tienen acceso a los manuales de procedimiento de reclutamiento y selección del personal, el 28.9 dijo que no tiene acceso.

2. ¿Qué opinión tiene del formulario de solicitud?

38 respuestas

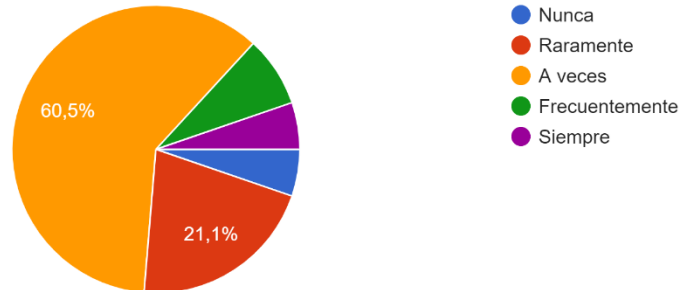


Respuestas	Porcentaje
Demasiado largo	21.1%
Razonable	78.9%
Demasiado corto	0%

El 78.9% de los encuestados dijo que el formulario de solicitud de empleo es razonable y el 21.1 % dice que fue demasiado largo.

3. ¿Dan seguimiento previo y posterior a los procesos realizados reclutamiento y selección del personal?

38 respuestas

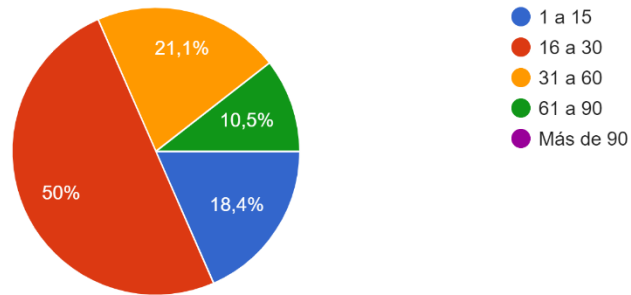


Respuestas	Porcentaje
Nunca	60.5%
Raramente	21.1%
A veces	5.3%
Frecuentemente	7.9%
Siempre	5.3%

El 60.5% de los encuestados dijo que a veces se le da seguimiento previo y posterior a los procesos realizados en el reclutamiento y selección de personal, el 21.1 % dice que raramente.

4. ¿Cuántos días dura la aprobación de solicitud de vacante por parte de Gerencia de la organización, para dar inicio al proceso de reclutamiento y selección?

38 respuestas

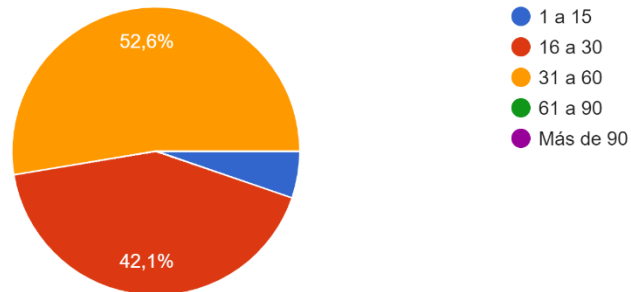


Respuestas	Porcentaje
1 a 15	18.4%
16 a 30	50%
31 a 60	21.1%
61 a 90	10.5%
Más de 90	0%

El 50% de los encuestados dijo que la aprobación a la solicitud de vacante dura de 16 a 30 días, el 21.1% de 31 a 60 días, el 18.4% de 1 a 15 días.

5. Una vez aceptada la solicitud, ¿cuántos días se toma el proceso de reclutamiento y selección?

38 respuestas

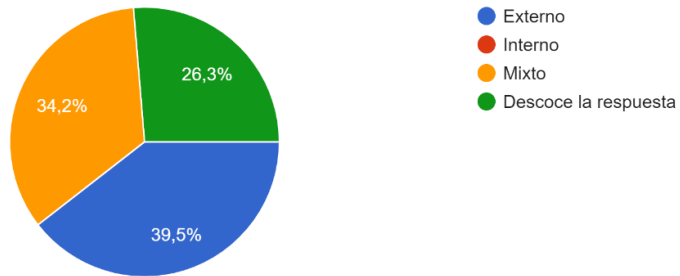


Respuestas	Porcentaje
1 a 15	5.30%
16 a 30	42%
31 a 60	52.60%
61 a 90	0.00%
Más de 90	0%

El 52.6% de los encuestados dijo que el proceso de reclutamiento y selección dura de 31 a 90 días, el 42% de 16 a 30 días.

6. ¿Cuál es el medio de reclutamiento más utilizado por la empresa?

38 respuestas

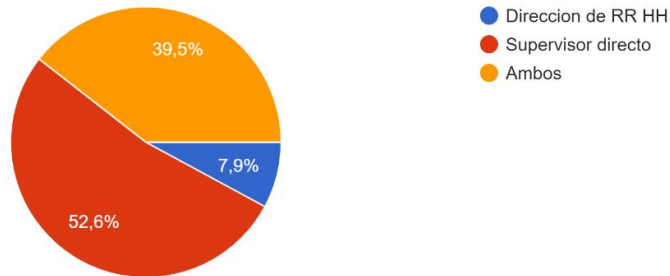


Respuestas	Porcentaje
Externo	39.5%
Interno	0%
Mixto	34.2%
Desconoce la respuesta	26.3%

El 39.5% de los encuestados dijo que el medio de reclutamiento más utilizado es el externo, el 34.2% dijo que el mixto y el 26.3% desconoce la respuesta.

7. ¿Quién toma la decisión final para seleccionar el candidato que cubrirá la vacante?

38 respuestas

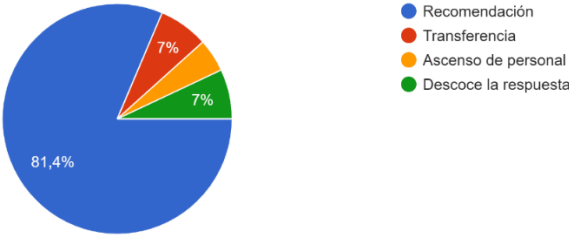


Respuestas	Porcentaje
Dirección de RR HH	7.9%
Supervisor directo	52.6%
Ambos	39.5%

El 52.6% de los encuestados dijo que la aprobación final del candidato que cubrirá la vacante la toma la Dirección de RR HH , EL 39.5% ambos.

8. ¿Cuáles de las siguientes causas tienen en cuenta en el momento de realizar reclutamiento interno o externo?

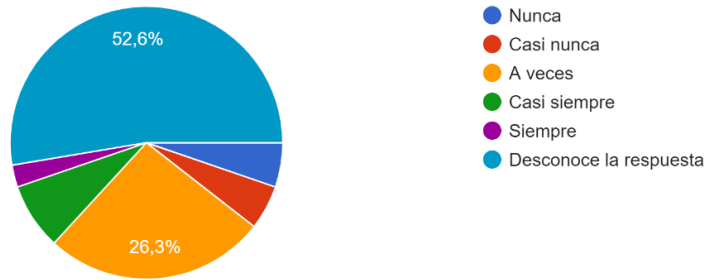
38 respuestas



Respuestas	Porcentaje
Recomendación	81.4%
Transferencia	7%
Ascenso de personal	4.6%
Desconoce la respuesta	7%

El 81.4% de los encuestados dijo que la causa que más toman en cuenta al momento de realizar el reclutamiento interno o externo es la recomendación.

9. ¿Con qué frecuencia aplican los siguientes tipos de entrevistas? Semi estructurada, No estructurada
38 respuestas

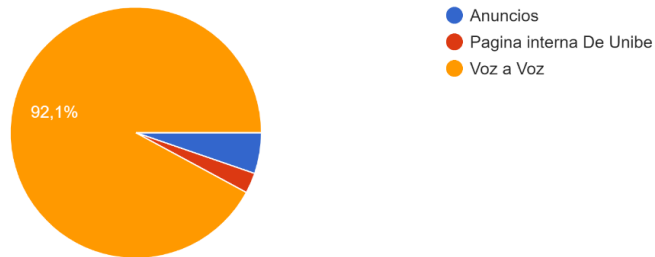


Respuestas	Porcentaje
Nunca	5.3%
Casi Nunca	5.3%
A veces	26.3%
Casi siempre	7.9%
Desconoce la respuesta	52.6%
Siempre	2.6%

El 26.3% de los encuestados dijo que a veces aplican la entrevista estructurada o no estructurada y el 52.6% desconoce la respuesta.

10. En caso de realizar un reclutamiento interno, ¿Qué técnica utiliza para solicitar reclutamiento interno?

38 respuestas

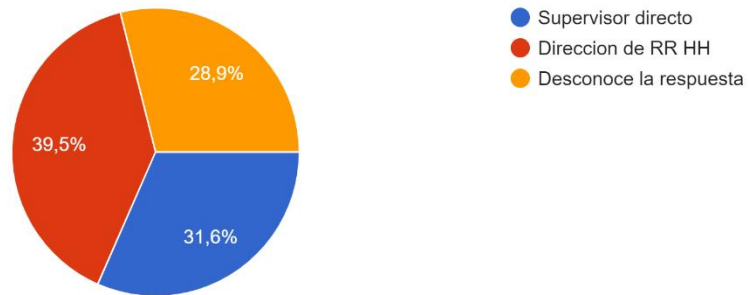


Respuestas	Porcentaje
Voz a Voz	92.1%
Pagina interna de Unibe	2.6%
Anuncios	5.3%

El 92.1% de los encuestados dijo que la técnica que más utilizan para el reclutamiento interno es el voz a voz.

11. ¿Cuáles áreas participan en el proceso de selección de personal?

38 respuestas

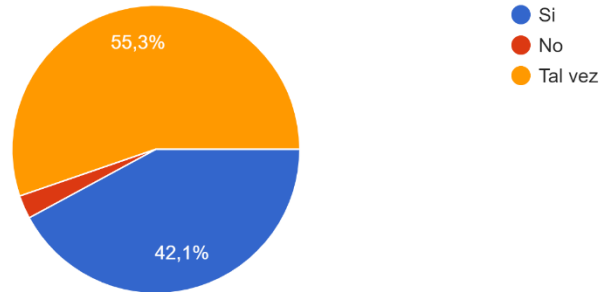


Respuestas	Porcentaje
Supervisor directo	31.6%
Dirección de RR HH	39.5%
Desconoce la respuesta	28.9%

El 31.6% de los encuestados dijo que en el proceso de reclutamiento y selección participa el supervisor directo, el 39.5% la Dirección de RR HH y el 28.9% desconoce la respuesta.

12. Teniendo en cuenta su experiencia, ¿Se siente satisfecho con el proceso actual de reclutamiento?

38 respuestas



Respuestas	Porcentaje
Si	42.1%
No	2.6%
Tal vez	55.3%

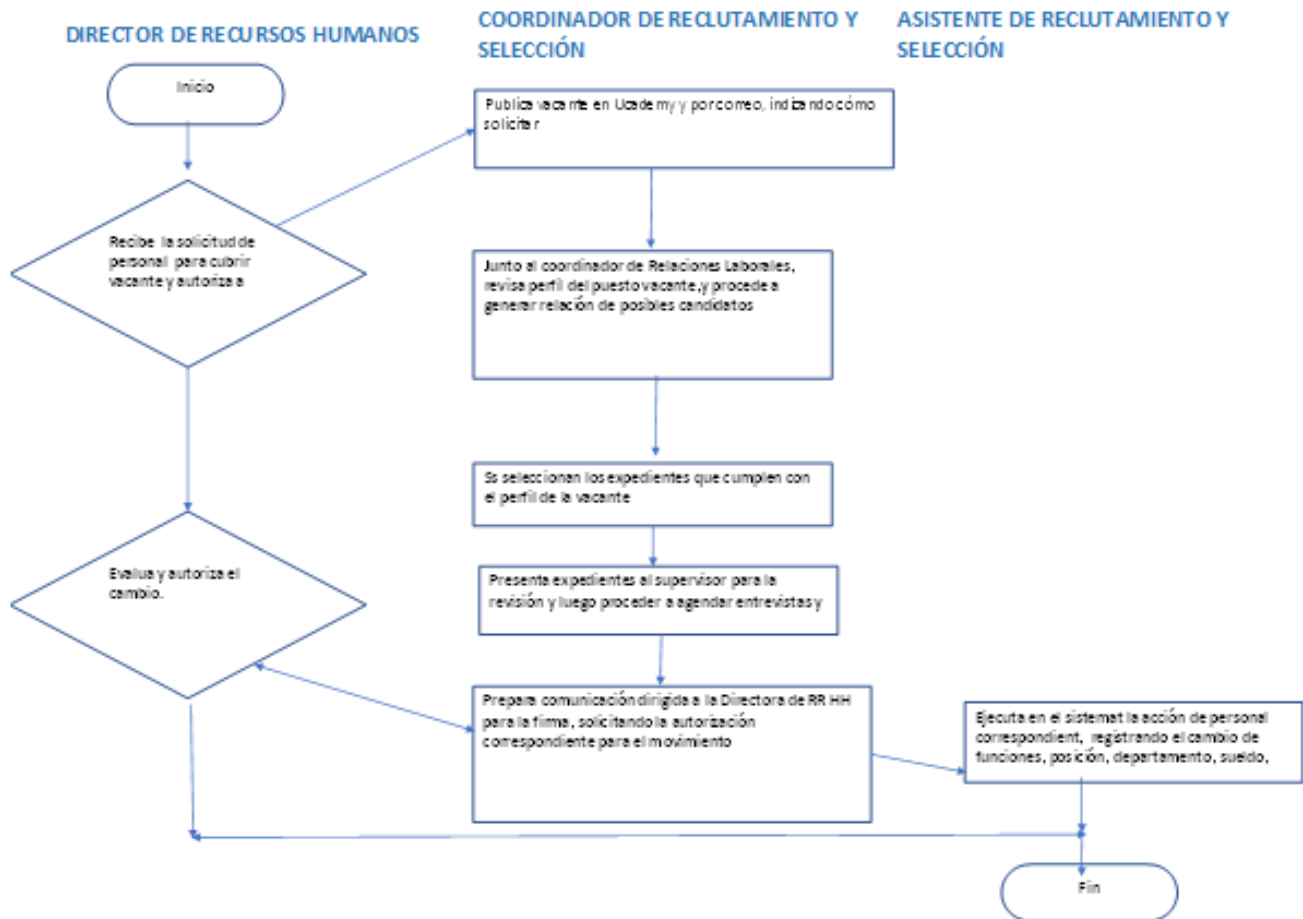
El 55.3% de los encuestados dijo que se siente satisfecho con el proceso de reclutamiento y selección actual, el 42.1% dijo que tal vez.

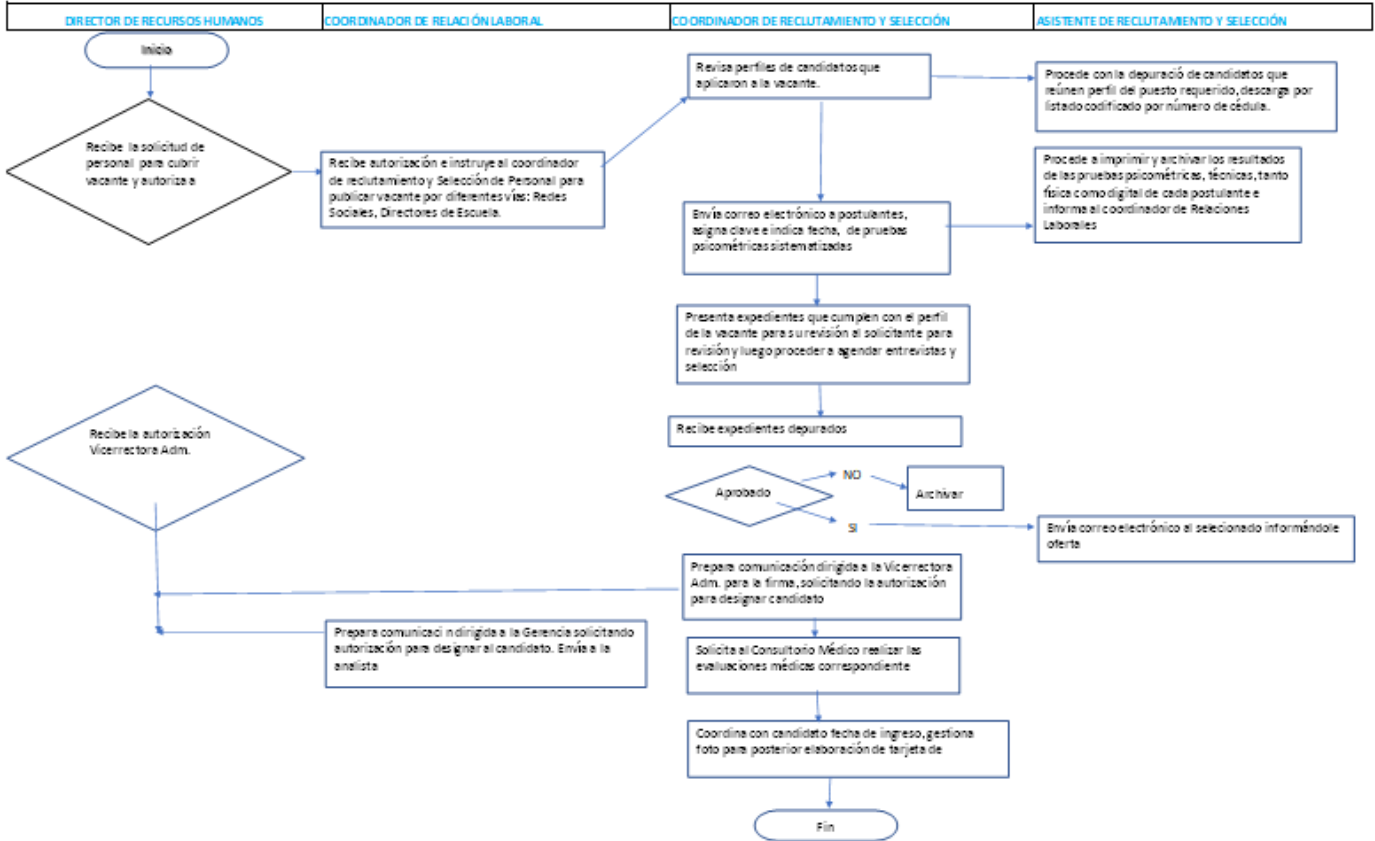
CAPITULO V

PROPUESTA DE MEJORA AL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE LA UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA (UNIBE). VINCULADO A UN CUADRO DE INDICADORES CLAVES DE DESEMPEÑO QUE MIDAN EL VALOR QUE APORTA A LA INSTITUCIÓN. PERIODO 2023

A continuación, proponemos flujograma de proceso de Reclutamiento y Selección de la Universidad Iberoamericana, (UNIBE) así como la propuesta de mejora y cuadro de indicadores de evaluación que nos permitirán medir la efectividad de este proceso.

DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO PROPUESTO _ COBERTURA DE VACANTES CON CANDIDATOS INTERNOS



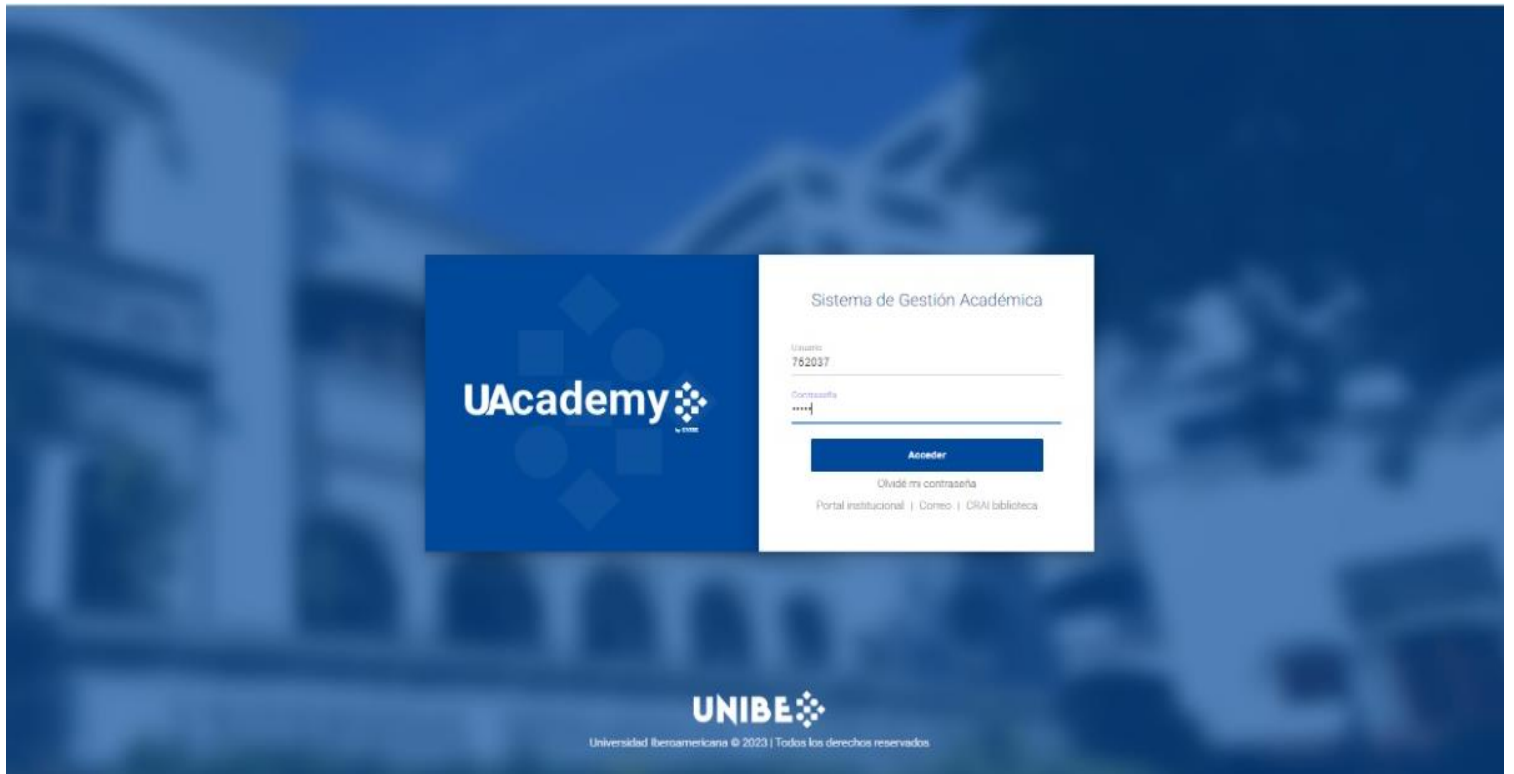


➤ **Publicación Interna de las Vacantes**

Proponemos publicar de manera interna las vacantes, ya que esto le daría transparencia al proceso de reclutamiento y selección y por ende a la institución, y además permitiría que los colaboradores interesados tengan la oportunidad de participar en el proceso de manera equitativa.

Este proceso se puede realizar sin costos adicionales ya que se cuenta con el equipo de TIC altamente calificado.

Proponemos hacerlo a través de la **plataforma UAcademy** en el apartado de Gestión Humana



- Inicio
- Dashboard Académicos
- Buscar menú
- ACADÉMICO
 - Docentes
 - Estudiantes
 - Académico
 - Educación continua
 - Gestión calificaciones
 - Proceso de selección
- OPERACIONES
 - Gestión humana
 - Gestión de novedades
 - Políticas y procedimientos
 - Registro de asistencia
 - Dynamics gp
 - Planificación

Ayuda rápida a solo un click

Accede a las guías, instructivos, políticas y procedimientos categorizados acorde a tu perfil de acceso.

- UConnect**
- Políticas**
- Beneficios**

Consulta Evaluación

Modelo Unibe Virtual (MUV)

Proceso Planificación Estratégica y Presupuestaria

Política de Conflictos de Intereses

Política Cero Tolerancia al Acoso Sexual y Violencia de Género

- Mis novedades
- Mis permisos
- Mis vacaciones
- Mis licencias

Mis permisos

Mis vacaciones

Mis licencias

VACANTES ACTIVAS

POSTULATE HOY

Vacantes disponibles						
Requerimientos	Departamento	Posición	Fecha límite para aplicar	Cantidad de Vacantes	Formulario de aplicación	Documentos requeridos
Ver	Escuelas	Asistente Administrativa	may-15	3	Ver	Suir
Ver	Registro	Cajero/a	may-30	1	Ver	Suir
Ver	Biblioteca	Analista	may-15	1	Ver	Suir

Proponemos que, en este apartado haya un mensaje emotivo invitando a los colaboradores a participar.

Ejemplo:

Nuestra querida y estimada Lillanny Alvarado, cariñosamente **Lilly**, Asistente Adm., de la Escuela de Diseño de Interiores, se nos marcha en dirección hacia el logro de uno de sus sueños, vivir en EE UU. Es por esta razón por la que buscamos hoy buscamos a un sustituto. No dudes en aplicar o recomendar a las personas que conozcas y que sean adecuadas para el puesto. Puedes hacerlo por esta vía, o por nuestro LinkedIn.

Esto impactaría de manera significativa en la proactividad de los empleados, pues les mantendrá motivados y con deseo de crecer y desarrollarse dentro de nuestra institución creando también así un sentido de pertenencia.

Ruta del proceso

- Se deberá redactar de manera oportuna y específica, la descripción de puesto y los requerimientos de este.
- Esta será publicada en [UNIBE - Sistema académico](#), Apartado de Gestión Humana, en Gestión de Novedades.

Responsables:

- TIC en la persona del Web Master y bajo los requerimientos del Coordinado de Reclutamiento y Selección, se encargará de diseñar y mantener actualizado dicho apartado.
- El Coordinador de Reclutamiento y Selección, enviara el requerimiento para la publicación al Departamento de Comunicaciones para la publicación de la vacante, se encargará de dar responder a los candidatos que vayan solicitando con el fin de que perciban un seguimiento personalizado y seriedad en el proceso.

Criterios de selección del candidato

- Habilidades y Competencias del Puesto

- Evaluación de Desempeño
- Anos de servicio
- Referencias de su actual supervisor

➤ **Desarrollar el Funnel de Candidatos**

Creación de un programa de Referidos o Funnel de Candidatos, con el fin de garantizar obtener talento idóneo para el puesto idóneo.

Objetivo

Lograr atraer talento competente con el fin de conquistarlo hasta llegar al punto de lograr que tenga sentido de pertenencia, fidelización con nuestra institución.

Pasos

1. Definir e identificar el perfil del candidato que necesitamos
2. Crear una estrategia de marketing de contenidos, que sea atrayente
3. Crear una landing page para la oferta laboral
4. Crear un formulario para recopilar información del candidato.
5. Crear un sistema de seguimiento y comunicación con los candidatos.
6. Realizar entrevistas y pruebas técnicas.
7. Elegir al mejor candidato.

Responsables

Departamento de Comunicaciones y Gestión Humana

➤ **Llevar el proceso de Inducción a Onboarding**

Tomando como referencia los resultados de la encuesta, en donde queda reflejado que no se da el debido seguimiento previo y posterior a los procesos realizados en el reclutamiento y selección del personal, que la confirmación de ingreso por lo general la hacen a través de llamadas telefónicas, y que no se da el debido seguimiento a los nuevos colaboradores, proponemos la **creacion e implementación de un proceso de Onboarding** el cual los nuevos colaboradores se sientan acogidos y puedan integrarse a la institución.

Niveles del Proceso de Onboarding

1. Introducción al Onboarding:

En este nivel daremos el primer paso de acercamiento con el colaborador, donde damos a conocer las informaciones que tanto la empresa como el colaborador deben tener claro.

- ✚ **Correo de confirmación de selección**, en donde se presenta la oferta salarial, así como la fecha de ingreso y la documentación necesaria para la apertura del expediente.

2. Inicio del Oboarding, acá damos la Bienvenida al nuevo colaborador junto con las siguientes actividades:

- ✚ **Se hace proyección de video de Bienvenida** ya creado por el equipo de comunicaciones, con el fin de presentar en este la filosofía y cultura de UNIBE.

- ✚ **Entrega de Credenciales y carpeta al nuevo colaborador**, este deberá contemplar lo siguiente:

- Organigrama General de Unibe y Organigrama del departamento al cual va
- Reglamento Administrativo y Código de Ética de UNIBE
- La Descripción de puesto
- Carta de presentación de compañero guía
- Código de vestimenta
- Política y procedimiento del área que estará desempeñando sus labores.
- Política General de Seguridad de la Información.

- ✚ **Tour Instalaciones de UNIBE**, para este convocaremos al nuevo colaborador de manera presencial para darle un tour por todas las áreas de Unibe.

- ✚ **Programar un día de trabajo para el colaborador**

A través de este proceso crearemos una programación en la cual participen las áreas principales con las que nuevo colaborador trabajará, además conocer a su supervisor directo y trabajar de la mano con él.

COSTOS

Indirectos

Este proceso en su mayoría no tiene costos adicionales ya que se contamos con diversas áreas que nos pueden colaborar en este sentido, tales como la Dirección de Tecnología, Dirección de Comunicaciones y Dirección de Planificación Estratégica.

Comunicaciones, nos apoyarían creando las piezas gráficas, la Edición del Video introductorio propuesto.

TIC, nos apoyaría con la creación del diseño implementación del apartado de Ucademy donde se publicarán de manera interna las vacantes, también en cuanto a la grabación del video introductorio, con las herramientas, (Licencia de Adobe), específicamente en los programas de Premier Pro y After Effects, Programa ya se encuentra instalado en unos de nuestros laboratorios. **(Dream Center)**.

Planificación Estratégica nos apoyaría con la encuesta de satisfacción para valorar el proceso, a través de Google Forms y la realización de los informes y gráficos en Power BI, los cuales ya cuentan con el personal calificado así como la colaboración en la creación de estrategias que nos permitan mantener esa satisfacción.

Costo Directo

EL KIT de bienvenida sería el único costo directo que tendríamos. A continuación, cotización de esta.



grabvestiblo
 Compañía Dominicana de Seguros
 C.A. protecciones S.R.L.



PUNTA CANA
 Next Arena Dominican Hotel, Local 518
 Av. Barahona Km. 8 Punta Cana 23000
 Rep. Dominicana. Tel: 809-409-3001
 Email: ventas@grabvestiblo.com

COTIZACION

Numero: 46248
 Fecha: 09/03/2023
 Vendedor: ELISA DELGADO
 Condicion: CREDITO 30 DIAS

Código: 0.001093
 Cliente: UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA
 Dirección: AV. FRANCIA NO.129, GAZQUE
 Teléfono: 809 689-4111 Fax: 809 731-2905
 Ciudad: SANTO DOMINGO Rnc:

Observaciones
 Atención: Centro Zapato Tavaras
 Email: e.mora@uniba.edu.do
 401002328

CANTIDAD	DESCRIPCION	PRECIO	IMPORTE
	ABRIGOS	1200	
	POLO SHIRTS	500	
	MEMORIAS	150	
	TERMOS	200	
	MOCHILAS	1000	\$510,000.00
	GORRAS	800	
	PARAGUAS	800	
	VASOS	300	
100	LIBRETAS Y LAPICEROS	150	
		5100	

Preparado Por: _____

Autorizada Por: _____

Recibido Por: _____

Preparado Por: ELISA DELGADO

ORIGINAL: Cliente - COPIA: Activo - COPIA: Inactivo

Página: 1
 Fecha: 10/03/2023 16:02:54

PROPUESTA PARA EL KIT DE BIENVENIDA

DETRÁS



FRENTE





➤ **Evaluación Recurrente del Proceso de Reclutamiento y Selección**



Proponemos evaluar de manera recurrente el proceso de Reclutamiento y Selección, ya que nos ayudaría a detectar anomalías y accionar de forma inmediata.

Esto lo presentaremos mediante *Cuadro de Mando Intergral o Balanced Scorecard* con la finalidad de medir el desempeño durante el proceso de reclutamiento y selección.

A continuación, algunas preguntas que podría medir el desempeño de los indicadores

ENTREVISTA DE SALIDA

1. ¿Por cuánto tiempo has pensado dejar de ser parte de la empresa?
2. ¿El trabajo cumplía con las expectativas que tenías?
3. ¿Ya acepto la nueva oferta laboral? ¿De ser positiva su respuesta, que le hace más atractiva la oferta?
 - a. Mejor remuneración
 - b. Clima y cultura organizacional
 - c. Mejor ubicación u opciones de traslado
 - d. Gerente
 - e. Mejor balance entre la vida y la profesión
 - f. Más oportunidades de desarrollo profesional
4. ¿Qué es lo que más te gustaba de tu trabajo con nosotros?
5. ¿Qué es lo que no te gustaba de tu trabajo con nosotros? ¿Qué cambiarías?
6. ¿Cómo describirías la cultura de nuestra empresa?

7. La calidad en la supervisión es importante para la mayor parte de personas. ¿Cómo era tu relación con la gerencia/encargado de tu
8. Por favor, cuéntenos un poco más sobre el contexto donde viste las razones para renunciar. ¿Recuerdas algún evento en específico que impulsara esta decisión?
9. ¿Crees que tu gerente apoyó tu desarrollo profesional?

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN A RELIZARSE LUEGO DE LA INDUCCIÓN

1. ¿Cómo se enteró de la oferta laboral?
2. ¿Cómo considera el tiempo que pasó desde que se publicó la vacante hasta que recibió las primeras informaciones de la vacante?
3. ¿Cómo calificas el tiempo que pasó desde que fue contactado hasta que se llevó a cabo la primera entrevista?
4. ¿Qué le pareció la información proporcionada en la entrevista, estaba acorde con la mencionada en la publicación de la vacante?
5. ¿Qué le pareció el tiempo que pasó desde la primera entrevista hasta la propuesta salarial?
6. ¿El contacto telefónico/ vía email que le realizaron previo al inicio de su primera jornada laboral contempla toda la información esperada: ¿saludo, fecha, lugar y horario en que debería presentarse, entre otros?
7. ¿Las dudas y/o consultas que se presentaron previas al inicio de sus labores, les fueron respondidas en tiempo y forma?
8. ¿Califique que le pareció la presentación y contenido de la propuesta salarial?
9. ¿Cómo considera el tiempo que pasó desde que se hizo la oferta de trabajo hasta que aceptó

la oferta?

10. ¿Como le pareció el proceso de orientación el primer día de trabajo?

11. ¿La presentación y bienvenida que recibió por parte de las autoridades de la institución le generó motivación para el inicio de sus tareas?

Ejemplo - Anuncio de la vacante

ÚNETE A NOSOTROS!
Encargado de Logística

OBJETIVO
Organizar y asistir en la coordinación administrativa y logística de los programas de Educación Continua que se lleven a cabo por la Dirección

PERFIL
Lic. En Administración, Mercadeo, Hotelería o áreas a fines.
Técnica Especializada: Manejo de Logística de eventos

EXPERIENCIA
Mínimo dos (2) años en posiciones similares

COMPETENCIAS
Planificación y Organización, Liderazgo, Comprensión de la Organización, Comunicación Eficaz, Trabajo en Equipo, Orientación a Logros y Resultados, Dirección de personas

REQUISITOS

- Solicitar y Gestionar montaje a tiempo de los refrigerios y almuerzos de los programas
- Subir requisiciones de compras para todo lo referente a los programas
- Manejo de Inventarios de los materiales de los programas
- Envío de información de pagos de honorarios a docentes
- Solicitudes de aperturas de aulas virtuales
- Coordinación aperturas y cierre de programas

Envíanos tu CV al correo electrónico a:
reclutamientoyseleccion@unibe.edu.do

TIEMPO DE CONTRATACIÓN

1. ¿Cómo se enteró de la oferta laboral? (Redes sociales / Sitios de reclutamiento / Su red profesional / Sitio web de la empresa / Agencia de reclutamiento)
2. ¿Había suficiente información en el anuncio de empleo? (Sí / No)
3. ¿Qué le pareció el formulario de solicitud? (Demasiado largo / Razonable / Demasiado corto)
4. ¿Cuánto tiempo esperó para obtener una respuesta a su solicitud? (Unos pocos días / Varias semanas / Más de un mes)
5. ¿Cómo fue contactado por la compañía para concertar una entrevista? (Correo electrónico automático / Correo electrónico personalizado / Llamada telefónica/Redes Sociales)
6. ¿Cómo considera el tiempo que pasó desde que se publicó la vacante hasta que recibió las primeras informaciones de la vacante?
7. ¿Cómo calificas el tiempo que pasó desde que fue contactado hasta que se llevó a cabo la primera entrevista?
8. ¿Qué le pareció el tiempo que pasó desde la primera entrevista hasta la propuesta salarial?
9. ¿Cómo considera el tiempo que pasó desde que se hizo la oferta de trabajo hasta que aceptó la oferta?

MEDICIÓN DE DESEMPEÑO

1. ¿Cómo considera el tiempo que duró para completar con éxito una tarea crítica asignada en tu rol?
2. ¿Cuánto tiempo entiende que duró en comprender completamente tu rol y responsabilidades?

3. ¿Con que frecuencia solicitas la ayuda de tu compañero guía para la realización de tus tareas?
4. ¿Cómo ha sido su capacidad para aprender y adaptarse a su rol y responsabilidades?
5. Hablemos de las metas del año. ¿Cuáles se cumplieron y cuáles no? ¿Qué contribuyó a estos resultados?
6. ¿Qué lograste este año que te enorgullece más?
7. ¿Qué te motiva en tu trabajo diario?
8. ¿Cuáles serían tus condiciones de trabajo ideal
9. ¿Cuáles crees que son tus fortalezas? ¿Cómo te ayudan a completar tu trabajo?
10. ¿Cómo podemos usar tus habilidades de manera más efectiva?
11. ¿Dónde crees que hay espacio para mejorar?
12. ¿De qué metas te sentiste menos orgulloso? ¿Por qué? ¿Cómo las harías diferente en el futuro?
13. ¿En qué 2 ó 3 cosas te enfocarás el siguiente trimestre para ayudarte a crecer y desarrollarte?
14. ¿Qué puedo hacer para ayudarte a cumplir tus metas?
15. ¿Cuáles son tus metas más importantes para el siguiente trimestre/año?
16. ¿Cómo te ves progresando dentro de la compañía? ¿Cuál quisieras que fuera tu siguiente posición?
17. ¿Hay algunas oportunidades de desarrollo profesional que quisieras explorar en el futuro cercano?
18. ¿Dónde crees que hay oportunidad para la compañía de mejorar?
19. ¿Cómo prefieres recibir retroalimentación y/o reconocimiento por tu trabajo?

20. ¿Tienes alguna preocupación en cuanto a darme retroalimentación? ¿Cómo puedo mitigarla?
 21. ¿Qué dos o tres cosas pudiera hacer diferente para dirigirte mejor?
 22. ¿Qué hago yo que es de mayor/menor ayuda cuando se trata de completar tu trabajo?
-

MEDICIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD

1. ¿Para iniciar las tareas, las herramientas de trabajo necesarias se encuentran preparadas y disponibles?
2. ¿Tiempo que tardaste en sentirte cómodo y seguro al realizar tus tareas diarias?
3. ¿Cómo entiendes que fue el monitoreo y retroalimentación recibida con el fin de ayudarte a mejorar tu rendimiento?
4. ¿Cómo fue el entrenamiento que recibió con el fin de ayudarlo a alcanzar la productividad?
5. ¿Cómo catalogas el nivel de colaboración y retroalimentación que te proporcionaron tus supervisor y colegas?
6. ¿La información sobre cómo se medirá tu trabajo y como se evaluará tu desempeño, ha sido debidamente explicada y documentada?

7. ¿El entrenamiento brindado ha sido suficiente y acorde para la realización de las funciones?
 8. ¿El proceso de inducción ha sido interactivo y didáctico?
-

CLIMA Y CULTURA

1. ¿Cómo describiría la cultura y el entorno laboral de la empresa?
2. ¿Cómo describiría su relación con sus supervisores y colegas?
3. ¿Describe si recibiste suficiente apoyo y orientación de sus supervisores y colegas para realizar sus tareas diarias?
4. ¿Está satisfecho con el salario y los beneficios que se le ofrecen?
5. ¿Se siente cómodo compartiendo sus ideas y opiniones con sus supervisores y colegas?
6. ¿En términos generales, ¿qué tan satisfecho se encuentra con el proceso de inducción?
7. ¿Califique si siente que hay oportunidades de crecimiento y desarrollo en su trabajo?
8. ¿Cómo describiría la cultura y el entorno laboral de la institución?
9. ¿Cree que es una cultura positiva y colaborativa?
10. ¿Califica si entiende que los nuevos colaboradores reciben suficiente apoyo y orientación durante el proceso de Onboarding?

CONCLUSIONES

Durante este trabajo hemos investigado a profundidad sobre el proceso de reclutamiento y selección, las ventajas e importancia de poder contar con un proceso de reclutamiento eficiente y eficaz a través del cual logremos atraer el talento idóneo para el puesto idóneo, es decir el talento que necesita UNIBE para alcanzar sus objetivos.

Basado en los hallazgos de esta investigación, como propuesta de mejora hemo presentado un flujograma de proceso, herramienta grafica que permitirá ver el paso a paso del proceso y los responsables.

Hemos realizado mejora al proceso de reclutamiento y selección, proponiendo publicar a lo interno las vacantes.

Detallando el procedimiento para la publicación de las vacantes a lo interno, esto con el propósito de dar credibilidad y transparencia al proceso así como la oportunidad de participación de los colaboradores de forma equitativa.

Otra de las mejoras que proponemos implementar es un Funnel de Candidatos con el objetivo de atraer y conquistar el talento competente que deseamos tener.

Enlistamos un proceso de onboarding como parte de la inducción del nuevo colaborador, todo los antes mencionado amarrado a un cuadro de mando integral a través del cual podemos medir la efectividad del proceso y dar seguimiento al mismo.

BIBLIOGRAFIA

Chiavenato, Idalberto. **Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones**, McGraw-Hill/Interamericana, 8va. edición, 2007.

Chiavenato, Idalberto. **Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones**, McGraw-Hill/Interamericana, Editores S.A., 9na. Edición, 2011.

Dolan, Simón, Schuler, Randall S. y Valle, Ramon. **La Gestión de los Recursos Humanos**, McGraw-Hill, 1999.

Vallejo Chávez, Luz Maribel. **Gestión del Talento Humano**. Capítulo I. Gestión del talento humano (GTH), 2015

Chiavenato, Idalberto. **Gestión del Talento Humano**. McGraw Hill/Interamericana, 2012.

GD Human Capital. (2022a, agosto 11). *Ventajas y desventajas del reclutamiento externo* / Blog. <https://www.gdhumancapital.com/blog/posts/ventajas-desventajas-reclutamiento-externo>

Definición de Proceso - Qué es y Concepto. (s. f.).

<https://economia.org/proceso.php>

Riquelme, M. (2023b, enero 4). ▷ *Mejora Continua (proceso, importancia y características)* | 2023. Web y Empresas. <https://www.webyempresas.com/mejora-continua/>

ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN LAS IPS DE VILLAVICENCIO. (s. f.).

<https://repositorio.unillanos.edu.co>.

Montero, Z. (2022, 2 noviembre). *¿Cuánto cuesta un proceso de reclutamiento de personal?* Emprende Pyme. <https://emprendepyme.net/cuanto-cuesta-un-proceso-de-reclutamiento-y-de-seleccion-de-personal.html>

DISEÑAR E IMPLEMENTAR EL MEJORAMIENTO DE UN PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN ORIENTADO AL CLIENTE DE UNA ENTIDAD FINANCIERA. (s. f.).

https://repositorio.unibe.edu.do/jspui/handle/123456789/119/browse?type=title&submit&submit_browse=T%C3%ADtulo.

Tesis de Investigacion: Diseños no experimentales. Según Hernandez, fernandez y Baptista.

Elaboración del cuestionario. En: Rojas AJ, Fernández JS, Pérez C, editores. Investigar mediante encuestas. Fundamentos teóricos y aspectos prácticos. Madrid: Editorial Síntesis 1998; p. 115-40

EcuRed. (s. f.). *Investigación no experimental* -

https://www.ecured.cu/Investigaci%C3%B3n_no_experimental#:~:text=Investigaci%C3%B3n%20no%20experimental%3A%20es%20aquella%20que%20se%20realiza,los%20cuales%20se%20expongan%20los%20sujetos%20del%20estudio.

Indicadores de ingreso, tipos de proceso de selección y reclutamiento / KPI. (s. f.).

<https://www.kpiestudios.com/indicadores-ingreso-seleccion#:~:text=Formula%20%3D%20%28%CE%A3%20postulaciones%20seg%C3%BAn%20tipo%20de%20fuente,que%20cumplan%20con%20los%20requisitos%20de%20las%20vacant>
[es.](#)

[/onboarding/onboarding-proceso-clave-a-hora-de-dar-bienvenida](#)

Cogolludo, A. (2020). [Interview] El onboarding como proceso clave para optimizar la gestión de los RR.HH. *appvizer.es*. <https://www.appvizer.es/revista/recursos-humanos/onboarding/onboarding-proceso-clave-a-hora-de-dar-bienvenida>