



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

**DISEÑAR E IMPLEMENTAR EL MEJORAMIENTO DE UN PROCESO DE
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN ORIENTADO AL CLIENTE DE UNA
ENTIDAD FINANCIERA.**

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

Sustentantes:

Lucía Altagracia De Castro 19-0810
Estefanía Peña Figueroa 19-0825
Michelle Borg 19-0837

Asesor:

Fructo Almonte

Distrito Nacional, República Dominicana
marzo del 2020

INDICE

INTRODUCCION	3
CAPITULO INTRODUCTORIO	4
1. Tema de Investigación.....	4
2. Planteamiento del Problema de Investigación	5
3. Objetivo de la Investigación	5
3.1 Objetivo General:	5
3.2 Objetivos Específicos:.....	6
4.- Enfoque y Alcance.....	6
5.- Justificación	6
CAPITULO I	8
MARCO TEORICO.....	8
1.1 Gestión del Talento Humano	8
1.1.1 Definición.....	8
1.1.2 Objetivos de la gestión del Talento Humano	8
1.1.3 Importancia.....	9
1.1.4 Principios de la gestión del Talento Humano.....	9
1.1.5 Proceso gestión del Talento Humano.....	10
1.2 Subsistema de la Gestión del Talento Humano	12
1.2.1 Subsistema de Reclutamiento.....	12
1.2.2 Concepto	12
1.2.3 Medios de Reclutamiento.....	13
1.2.4 Reclutamiento Interno	14
1.2.5 Ventajas de Reclutamiento Interno	14
1.2.6 Desventajas del Reclutamiento Interno.....	15
1.2.7 Reclutamiento Externo.....	15
1.2.8 Ventajas Reclutamiento Externo	17
1.2.9 Desventajas Reclutamiento Externo	17
1.2.10 Reclutamiento Mixto	18
1.2.11 Técnicas de Reclutamiento Externo.....	18
1.3 Selección de personal.....	19
1.3.1 Objetivo	20
1.3.2 Importancia.....	21
1.3.3 Técnicas de selección de personal.....	21
1.4 Proceso de Mejora	23
1.4.1 Concepto de Proceso.....	23
1.4.2 Proceso de mejora continua.....	23
1.4.3 Algunos principios de la Mejora Continua	23
1.4.4 Importancia de Implementar la Mejora Continua.....	24
1.5 Concurso de Oposición.....	24
1.5.1 Concepto	24
1.5.2 Concurso Interno.....	24
1.5.3 Concurso Externo	25

CAPITULO II	
ASPECTOS GENERALES	
2.1 Aspectos generales de la organización	29
2.1.1 Reseña de la organización:	29
2.1.2 Misión:	29
2.1.3 Visión:	29
2.1.4 Valores:	29
2.2 Diagnóstico situación actual de la organización	30
2.3 Disminuir tiempo y costo del proceso de Reclutamiento y Selección	31
2.4 Adecuar las políticas de reclutamiento a las normas actuales.	32
CAPITULO III	33
ASPECTOS METODOLOGICOS	33
3.1 Diseño de la Investigación	33
3.2 Tipo de investigación	33
3.3 Población y muestra de estudio	33
3.4 Métodos de Investigación	33
3.5. Fuentes y Técnicas de recolección de datos e instrumentos	34
3.5.1 Fuentes Primarias.....	34
3.5.2 Fuentes Secundarias	34
3.5.3 Técnicas	34
CAPITULO IV	
PRESENTACION Y ANALISIS DE RESULTADOS	
4.1 Presentación de Resultados.....	35
CAPITULO V	
PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DE UN PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN ORIENTADO AL CLIENTE DE UNA ENTIDAD FINANCIERA	
5.1 Proceso concurso de oposición	68
5.1.1 Objetivo	68
5.1.2 Alcance del proceso	68
5.1.3 Responsables del proceso	68
5.1.4 Primera Etapa del Proceso	69
5.1.5 Segunda (2da.) Etapa: Planificación.....	69
5.1.6 Tercera (3era.) Etapa: Convocatoria.....	70
5.1.7 Cuarta (4ta.) Etapa: Verificación de Postulantes	71
5.1.8 Quinta (5ta.) Etapa: Concurso Oposición	71
5.1.8 Sexta (6ta.) Etapa: Entrevista.....	71
5.1.9 Séptima (7ma.) Etapa: Proceso final / Validación Documentación	73
CONCLUSIONES	77
RECOMENDACIONES	79
BIBLIOGRAFIA	82

INTRODUCCION

El correcto funcionamiento de toda organización va a depender del desarrollo del personal en sus puestos de trabajo, así como del adecuado desempeño de las funciones para las cuales fueron seleccionadas.

La presente investigación tiene como propósito proponer un diseño de mejora en el proceso de reclutamiento y selección de personal en una institución financiera. El proceso de reclutamiento y selección es de gran importancia para la organización, pues su eficiencia, efectividad y eficacia se vincula directamente al cumplimiento y desarrollo de las actividades dentro de la misma.

Estructuralmente este trabajo está conformado por cuatro capítulos, a saber:

Un capítulo introductorio que contiene el tema de investigación, planteamiento del problema, los objetivos, enfoque y alcance, así como la justificación de la investigación.

El capítulo I trata del marco teórico. El capítulo II abarca los aspectos metodológicos utilizados para llevar a cabo la investigación.

En el capítulo III está la presentación y análisis de resultados, conclusiones y recomendaciones.

Finalmente está el capítulo IV donde presentamos la propuesta de mejora al proceso de reclutamiento y selección de personal.

CAPITULO INTRODUCTORIO

1.- Tema de Investigación

DISEÑAR E IMPLEMENTAR EL MEJORAMIENTO DE UN PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN ORIENTADO AL CLIENTE DE UNA ENTIDAD FINANCIERA

2. 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 financiera 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.

Esta organización carece de un adecuado sistema de reclutamiento y selección de su personal, siendo su proceso muy rudimentario, con pruebas psicométricas obsoletas, y la selección del personal movida por intereses coyunturales. Esta situación afecta el logro de los objetivos de su administración de Recursos Humanos y por ende de la organización.

Por lo antes expuesto, es menester diseñar e implementar el mejoramiento del proceso de reclutamiento y selección que coadyuve a contratar el personal adecuado para la posición adecuada dentro de la organización.

3. Objetivo de la Investigación

3.1 Objetivo General:

Proponer el mejoramiento del proceso de Reclutamiento y Selección del personal de Administración de Recursos Humanos de una entidad financiera para que se gestione de forma eficiente.

3.2 Objetivos Específicos:

- Conocer los aspectos generales de la organización.
- Realizar el diagnóstico de la situación actual de la organización.
- Disminuir tiempo y costo del proceso de reclutamiento y selección.
- Implementar proceso de Reclutamiento y Selección por concurso de oposición.
- Diseñar un modelo de proceso de Reclutamiento y Selección que se ajuste a las necesidades de la organización.
- Adecuar las políticas de reclutamiento a las normas actuales.
- Diseñar matriz de indicadores del proceso.

4.- Enfoque y Alcance

El enfoque de este proyecto se circunscribe al subsistema de reclutamiento y selección de personal.

Este proyecto tiene un enfoque de tipo cualitativo, lo que permite la recogida de información basada en la observación de comportamiento, aplicación de encuestas, entrevista a supervisores y analistas para tomar acción y posterior interpretación de resultados.

El alcance de este proyecto es descriptivo, ya que conoceremos la centralización de las decisiones gerenciales en base al proceso de reclutamiento y selección de la organización, la capacidad de innovación de Recursos Humanos, así como el desarrollo de la tecnología aplicada al proceso, lo cual abarcará desde que se solicita al departamento de recursos humanos la cobertura de puesto vacante, hasta la designación del candidato seleccionado.

5.- Justificación

La organización se ha caracterizado por estar a la vanguardia en sus procesos; no obstante, el reclutamiento y selección ha estado rezagado, razón por la cual se hace necesario que cuente

con un proceso acorde a los tiempos y tendencias donde se pueda satisfacer tanto las necesidades de sus clientes, así como la rentabilidad de la institución.

Esta propuesta de mejoramiento del proceso de reclutamiento y selección de personal en la administración de recursos humanos, permitirá el fortalecimiento de estos procedimientos, se proveerá a la organización de recursos idóneos para cubrir los puestos vacantes que sean generados en las dependencias, con lo cual se podrá ofrecer un servicio de calidad.

Las mejoras implementadas al proceso de reclutamiento y selección se realizarán de forma detallada con la finalidad de que todos los colaboradores de recursos humanos, así como también todos los líderes de la entidad, lo entiendan de forma rápida y sencilla.

CAPITULO I

MARCO TEORICO

1.1 Gestión del Talento Humano

1.1.1 Definición

Chiavenato, Idalberto (2009) define la Gestión del Talento Humano como -el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño-.

Por su parte Milkovich George y Boudrew John W. (1994) nos indica que -la gestión del talento humano es una serie de decisiones acerca de las relaciones de los empleados que influye en la eficiencia de éstos y de las organizaciones-.

Anteriormente el eje principal de una organización era sin dudas su capital económico y la cantidad de bienes materiales que poseían. Este concepto ha ido cambiando, afortunadamente en la actualidad cada vez más el capital humano es considerado como el recurso más importante, ya que son los que desarrollan el trabajo de la productividad de bienes o servicios, con la finalidad de satisfacer necesidades de los clientes y obtener utilidad y por consiguiente son los que ayudan al posicionamiento de la organización.

1.1.2 Objetivos de la gestión del Talento Humano

Una buena Gestión del Talento Humano conlleva el diseño e implementación de estrategias que le ayude a alcanzar los objetivos de la organización. Cuando la GTH funciona correctamente, los empleados se comprometen con los objetivos a largo plazo de la organización, lo que permite que ésta se adapte mejor a los cambios en el mercado y garantice por más tiempo su permanencia en el mismo.

1.1.3 Importancia

Las organizaciones están constituidas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos, para cumplir su misión y visión. Es de vital importancia una adecuada gestión del capital humano, ya que esto genera calidad en la vida laboral y la identificación que esta hace del factor humano como ventaja competitiva de las organizaciones. Estrategia organizacional sólo se puede materializar a través de las acciones de las personas y sólo es efectiva si las personas están capacitadas y motivadas. El colaborador en este caso es un socio de la organización porque mientras más crece la empresa ellos también.

1.1.4 Principios de la gestión del Talento Humano

Como norma de la GTH se debe regir por los siguientes principios, en los cuales se deben basar sus estrategias:

- ✓ Las personas son el activo más valioso de su organización.
- ✓ Uno de los deberes de los directivos es gestionar el talento en una organización. La mejor manera de lograr resultados es atraer, desarrollar, involucrar y fidelizar el personal idóneo.
- ✓ El dinero empleado en formación y desarrollo no es un gasto, es una inversión, una inversión para aumentar el valor de nuestro activo más valioso.
- ✓ Las organizaciones están llenas de personas creativas que son capaces de generar nuevas ideas. La organización necesita encontrar maneras de implementar nuevas ideas en lugar de inhibir la innovación.
- ✓ La riqueza de una organización radica en los conocimientos y habilidades que residen en su gente. La capacidad de gestionar, recopilar y compartir el conocimiento puede ser una ventaja y una oportunidad que se puede aprovechar, sin recursos adicionales.

1.1.5 Proceso gestión del Talento Humano

Para la buena práctica en el proceso de la gestión del talento existen varios aspectos claves que, como la Escuela Europea de Dirección y Empresa (EUDE) en su artículo del 20 de abril de 2018 titulado ¿Qué es la Gestión de Talento Humano? recomienda no se pueden excluir, ya que son fundamentales y que se citan a continuación:

1. Comprensión de las metas del negocio

Esta es la fase preparatoria y desempeña un papel crucial en el éxito de todo el proceso. El objetivo principal es entender el negocio para determinar la necesidad de talentos.

2. Buscar talentos

Segunda etapa del proceso, que involucra el mapeo de donde están los mejores talentos en el mercado que atienden a las exigencias de la organización.

3. Atraer talento

Es importante atraer a las personas talentosas. Al final el objetivo principal del proceso es contratar y retener a las mejores personas del mercado.

4. Reclutamiento de talent

El proceso real de contratación comienza aquí. Ésta es la fase en que las personas son invitadas a adherirse a la organización.

5. Seleccionar

Se trata del encuentro con diferentes personas de diversas calificaciones y habilidades, tomando en cuenta la descripción del puesto de trabajo. Los candidatos que se califiquen en esta ronda serán invitados a unirse a la organización.

6. Preparación y desarrollo

Después de reclutar a las mejores personas son entrenados necesitamos inducir su ingreso a la organización desde el primer día, considerando aspectos formales e informales, y planificar su desarrollo para obtener los resultados deseados.

7. Retención

Es uno de los propósitos centrales de la gestión de talentos. La retención depende de factores tales como el paquete de remuneración y restantes beneficios, los desafíos derivados del trabajo, el desarrollo personal, el reconocimiento, la cultura, y el ajuste entre el trabajo, la organización y el talento.

8. Promoción

Tanto los planes de promociones como el diseño e implementación de los planes de carrera son fundamentales.

9. Mapeo de competencias

Verificar los conocimientos, habilidades, potencial de desarrollo y actitud es el próximo paso. Es necesario, este mapa también puede influir en el comportamiento y posibilidades futuras de fusión.

10. Evaluación de desempeño

Hacer una evaluación de desempeño y el rendimiento real de un empleado es necesario para identificar su verdadero potencial. Es un punto clave para confirmar si la persona puede ser encargada de una responsabilidad extra, o no.

El autor y experto en el área de recursos humanos, Idalberto Chiavenato, en su libro titulado: -Gestión del talento humano- lo resume en 6 procesos:

1. La incorporación de personas:

Consiste en reclutar a las personas cuyas habilidades y aptitudes se adecuan a los de la organización o que se buscan para desarrollar el puesto.

2. La colocación de personas

Cada puesto es una función dentro de la organización y la organización no es más que un conjunto de funciones que interactúan entre sí. De modo que el saber colocar a las personas en sus puestos de acuerdo a la función que van a realizar es la clave de la colocación del personal.

3. Compensación de las personas

Los premios, reconocimientos y retribuciones al empleado por su buen desempeño generan en ellos motivación.

4. Desarrollar a las personas

El desarrollo de personas también se enfoca a que sus empleados adquieran destrezas, conocimientos y habilidades que les permitan solucionar problemas, que aporten nuevos conceptos e ideas, y que logren modificar comportamientos y hábitos.

5. La retención de personas

Esto implica que el personal se sienta comprometido con la organización, y que exista motivación, que exista buena relación entre jefes y subordinados, incluso las buenas condiciones en que se encuentran las instalaciones cuentan.

6. Monitorización de las personas

Es el proceso de supervisar las operaciones y tareas que se llevan a cabo en la empresa, de modo que éstas, junto con los objetivos de la empresa sean cumplidas.

1.2 Subsistema de la Gestión del Talento Humano

1.2.1 Subsistema de Reclutamiento

Después de la descripción de puestos y la requisición de personal, una de las tareas más importante del departamento de personal es proporcionar personas idóneas a la organización, lo cual se logra a través del reclutamiento.

1.2.2 Concepto

El reclutamiento es una actividad que tiene por objeto inmediato atraer candidatos para seleccionar los futuros integrantes de la organización. Para Salgado Benítez (2006) el reclutamiento es el proceso para identificar e interesar a candidatos capacitados para cubrir

una vacante. Este proceso se inicia con la búsqueda y culmina cuando se reciben las solicitudes o currículum vitae.

Según Chiavenato (2007), el reclutamiento de personal es un conjunto de técnicas y procedimientos con lo cual se atraen candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos en la organización.

Para que sea eficaz el reclutamiento, debe atraer suficientes candidatos para abastecer de manera adecuada el proceso de selección. La búsqueda personal necesario para una organización se constituye en un desafío para los que dirigen departamento de Recursos Humanos, ya que encontrar solicitantes competentes es una tarea bastante difícil, pues deben mantenerse bien asesorados en cuanto a los aspectos legales del proceso de reclutamiento.

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

En la medida que una organización sea capaz de atraer candidatos potencialmente calificados, en esa misma medida aumentará la probabilidad de seleccionar personas que puedan alcanzar los rendimientos esperados.

1.2.3 Medios de Reclutamiento

En muchas organizaciones se presentan problemas cuando tienen que diagnosticar con precisión las fuentes que proporcionan los recursos humanos necesarios.

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 evita 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.

Divulgación de la vacante

El segundo paso es la divulgación de la vacante para la atracción de candidatos. Esto puede ser hecho en diversos canales de comunicación, siendo los más comunes:

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

Al demostrar interés por la vacante, los candidatos envían su hoja de vida para ser analizada por RR.HH.

Inicio de las entrevistas

Hay muchas maneras de entrevistar a un candidato durante el reclutamiento externo. El primer contacto se realiza por teléfono y se recopila información básica sobre los candidatos. La llamada funciona como una forma de confirmar los datos que figuran en el currículum.

Luego se programan entrevistas que pueden ser en grupo o individuales. La gran ventaja de las dinámicas en grupo es que se puede analizar el comportamiento de los candidatos cuando necesitan trabajar en equipo e interactuar con otros profesionales. La entrevista individual, sin embargo, permite preguntas más directas para el análisis de los interesados.

Por último, se programa una entrevista con el gestor de la vacante. Esta etapa es muy importante porque el líder será responsable de la actuación del profesional, entonces es importante que tenga la última palabra sobre el candidato ideal.

Contratación

La última etapa del reclutamiento externo es la contratación del profesional elegido. Esta fase es más burocrática e involucra la recopilación de la documentación necesaria para que el profesional empiece a actuar en la organización.

1.2.8 Ventajas 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, si bien varía en función del nivel jerárquico del puesto que se pretenda cubrir.
- 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 está formado por candidatos del exterior y también que pertenecen a la empresa. Es una mezcla de candidatos internos y externos.

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.

Asimismo, dice 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 estudiantas, 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

Actualmente, el subsistema de selección de personal es esencial para las organizaciones, pero como 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 la escogencia 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.

El criterio de selección se fundamenta en los datos y en la información que se posean respecto del cargo que va a ser provisto. Las condiciones de selección se basan en las especificaciones del cargo, cuya finalidad es dar mayor objetividad y precisión a la selección de personal para ese cargo.

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:

a) 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.

b) 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.

c) 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 Importancia

En la revista de investigación de psicología, existe un artículo interesante sobre la importancia de la selección de personal, la calidad del personal con que cuenta la empresa es frecuentemente el factor que determina su prosperidad, que convierta la inversión en rédito satisfactorio y que permite que logre sus objetivos. En este marco referencial la Selección y Capacitación de Personal adquieren gran relevancia como procedimientos básicos y complementarios de la Administración de Recursos Humanos.

Las personas planean, dirigen y controlan las empresas para que funcionen y operen. Sin personas no existe organización, de modo que toda organización está compuesta por personas de las cuales dependen para alcanzar el éxito y mantener su continuidad, (Chiavenato, 2000). La aseveración -La gente es el recurso más importante-, más que una frase trillada, es una realidad que actualmente cobra mayor vigencia que nunca, ya que en las manos de las personas está el destino de las organizaciones quienes se han visto impulsadas o detenidas en su desarrollo en función a la calidad de su personal.

De hecho, los trabajadores de la organización son su principal recurso. De modo que la empresa puede tener la mejor y más avanzada tecnología, bien en sistemas duros, como bienes de capital o en sistemas blandos como los sistemas de información. O puede tener millones de dólares para invertir; sin embargo. todo esto no le garantiza el éxito empresarial por sí solo, porque se requiere del recurso humano, de modo que cualquier sistema relacionado a la empresa no funciona sin el hombre (Stanton, 1985).

1.3.3 Técnicas de selección de personal

Debemos 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. El concepto puede emplearse en una amplia variedad de contextos, como por ejemplo en el ámbito jurídico, en el de la informática o en el de la empresa. Así tenemos:

1.4.2 Proceso de mejora continua

Este concepto nos induce a que cada día se debe realizar mejor una acción al punto de alcanzar la excelencia. Para esto se 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, lo que se espera de los trabajadores, entre otros.

1.4.3 Algunos principios de la Mejora Continua

- Manténlo simple. (Keep it simple)
- 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.
- Asumir que la mejora no tiene límites. No darse nunca por satisfecho.

- Trabajo en equipo. Con frecuencia, la creatividad de 10 personas puede superar al conocimiento de un solo individuo.
- Un lugar para cada cosa, y cada cosa en su lugar (5S)

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 Concurso de Oposición

1.5.1 Concepto

Existe un blog de la página masterd.es publicado en el 2019, que menciona el principal concepto de concurso de oposición, este consiste aparte de la celebración de las diferentes pruebas que se realizan en la oposición, en la valoración de los méritos que aporten todos los aspirantes al puesto, como la experiencia, la formación o títulos académicos de quienes previamente han aprobado los exámenes.

1.5.2 Concurso Interno

Está dirigido a los servidores que cumplan con el perfil del cargo dentro de la misma institución que tiene la vacante. Al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos o trasladados, o transferidos con ascenso.

1.5.3 Concurso Externo

Está dirigido al mercado laboral que cumpla con el perfil del cargo. El concurso externo incide sobre los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones.

Indicadores para medir el Reclutamiento y Selección

Los indicadores son datos que comprueban 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

Volumen de negocios 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.

CAPITULO II

ASPECTOS GENERALES

2.1 Aspectos generales de la organización

2.1.1 Reseña de la organización:

Fue creado el 9 de octubre de 1947, e inició sus operaciones el 23 de octubre del mismo año, instituyéndose como una entidad descentralizada y autónoma. En la actualidad se rige por la Ley Monetaria y Financiera.

2.1.2 Misión:

Velar por la estabilidad de precios y garantizar la regulación del sistema financiero, así como promover la eficiencia y seguridad de los sistemas de pagos, actuando como ejecutor de las políticas monetaria, cambiaria y financiera.

2.1.3 Visión:

Ser una institución dinámica y transparente, reconocida por su credibilidad, eficiencia y liderazgo.

2.1.4 Valores:

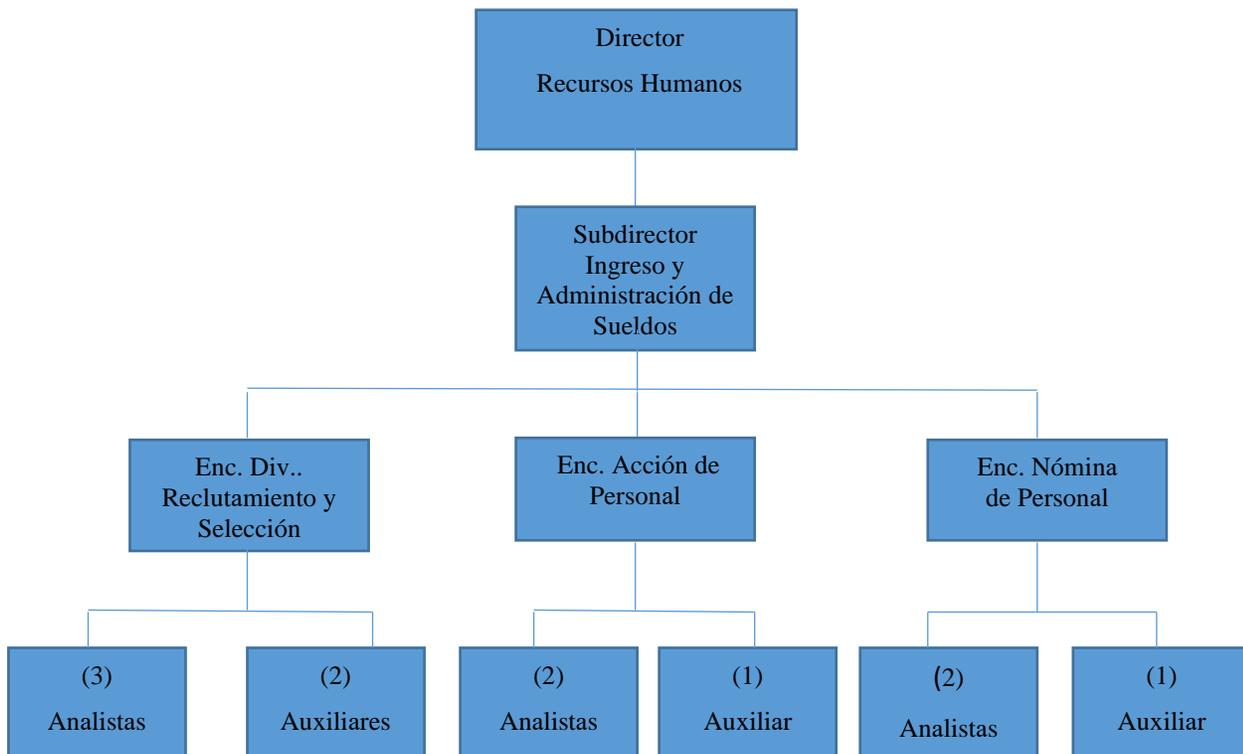
- Integridad
- Transparencia
- Lealtad
- Productividad
- Excelencia
- Compromiso

2.2 Diagnóstico situación actual de la organización

El Departamento de Recursos Humanos se encarga de los procesos de administración y control del personal que labora dentro de la Institución, sus funciones comprenden todas las actividades que se relacionan con los movimientos y acciones que afectan el desenvolvimiento de las actividades laborales del personal contratado, tales como el reclutamiento de nuevo personal. Dentro de sus funciones están el proceso de reclutamiento y selección de personal para ocupar las plazas vacantes, realizar los traslados, ascensos, desvinculaciones, nóminas de personal, vacaciones y otras actividades que ayudan a aprovechar el tiempo, evitando la pérdida de tiempo en horas laborales.

Dentro del Departamento se encuentra la Subdirección de Ingresos y Sueldos compuesto por la División de Reclutamiento y Selección, Acción de Personal y Nóminas, para un total de 15 personas.

Figura 1. 1 Organigrama Departamento Administración Recursos Humanos



Fuente: Investigación en BCRD

2.3 Disminuir tiempo y costo del proceso de Reclutamiento y Selección

En el blog tan interesante de la página krowdy.com, menciona algunos puntos importantes para disminuir el tiempo y costo del proceso de reclutamiento y selección, tomando en cuenta que para esto se debe iniciar con una transformación digital. El departamento de Recursos Humanos sabe el tiempo que demanda levantar un perfil profesional, filtrar currículum de cientos de personas, y atender las entrevistas de trabajo.

El proceso de reclutamiento demanda tiempo y un valor económico. Este debe ser calculado y analizado en función del costo-beneficio que aporta, de lo contrario, no sabríamos cómo podemos optimizarlo.

Como profesionales de Recursos Humanos, es importante conocer la diferencia de los costos directos e indirectos antes y después de una transformación digital. Cuando hablamos de **costos directos**, se relacionan exclusivamente con el servicio de reclutamiento. En la organización de estudio en cuestión oscila alrededor de RD\$600,000.00 anual.

Los **costos indirectos**, es el sueldo de la persona a cargo de las redes sociales de la empresa. En el caso de la organización con la que estamos trabajando este proyecto, éste no aplica, debido a que existe un departamento donde se manejan las redes sociales de la organización. Para determinar el total de los costos directo e indirecto, se deben sumar el total de los mismos y prorratarlos, y así lograr obtener el costo total del proceso de selección.

Esta metodología ágil que traerá la Transformación Digital a esta entidad financiera, lograría disminuir el tiempo de trabajo y los gastos por hora. En la actualidad el reclutamiento y selección de personal, en su mayoría se maneja de forma manual, por lo tanto, esto afecta bastante el tiempo de los empleados.

2.4 Adecuar las políticas de reclutamiento a las normas actuales.

Reconocido el proceso de Reclutamiento y selección del personal como uno de los más importantes que lleva el gestor de Recursos Humanos, ya que como hemos visto anteriormente, elegir el talento adecuado para la institución será determinante para alcanzar las metas propuestas; es por esto que es fundamental que se cuente con políticas apropiadas que regulen el procedimiento y además tener normas actualizadas.

Los tiempos actuales demandan que por parte de RH la selección de candidatos se diseñe sobre la base de criterios técnicos, que se optimicen el tiempo y los recursos, apegados al respeto que garantice una buena experiencia a los candidatos y el uso de la tecnología.

CAPITULO III

ASPECTOS METODOLOGICOS

3.1 Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación es no experimental, en el cual no se manipulará las variables, o sea, se observará y analizará el fenómeno tal y como se da en su contexto natural, Torres (2005), para diseñar un proceso de mejora en el Proceso de Reclutamiento y Selección de la organización.

3.2 Tipo de investigación

Se realizará una investigación de campo, ya que los datos e informaciones serán obtenidos de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos.

3.3 Población y muestra de estudio

La organización cuenta con 2,500 empleados. Se tomará como referencia de estudio la Subdirección de Ingresos del Departamento de Recursos Humanos, así como empleados de nivel medio de los diferentes Departamentos de la organización, para un total de 35 empleados.

3.4 Métodos de Investigación

Con la finalidad de analizar y describir las características y rasgos más sobresalientes del problema de estudio, se utilizará el método descriptivo, para definir con precisión los componentes a medir, Sampieri (2010).

También se utilizará el método cuantitativo, los datos serán recolectados mediante la medición, documentación y análisis, Sampieri (2010).

3.5. Fuentes y Técnicas de recolección de datos e instrumentos

Para el desarrollo de este trabajo se utilizaron diferentes fuentes y técnicas de recolección de información, a saber:

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 (directivos), así como empleados de la Subdirección de Ingresos del 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 tipo Likert, medidos con la siguiente escala:

-  1 Nunca
-  2 Raramente
-  3 A veces
-  4 Frecuentemente
-  5 Siempre

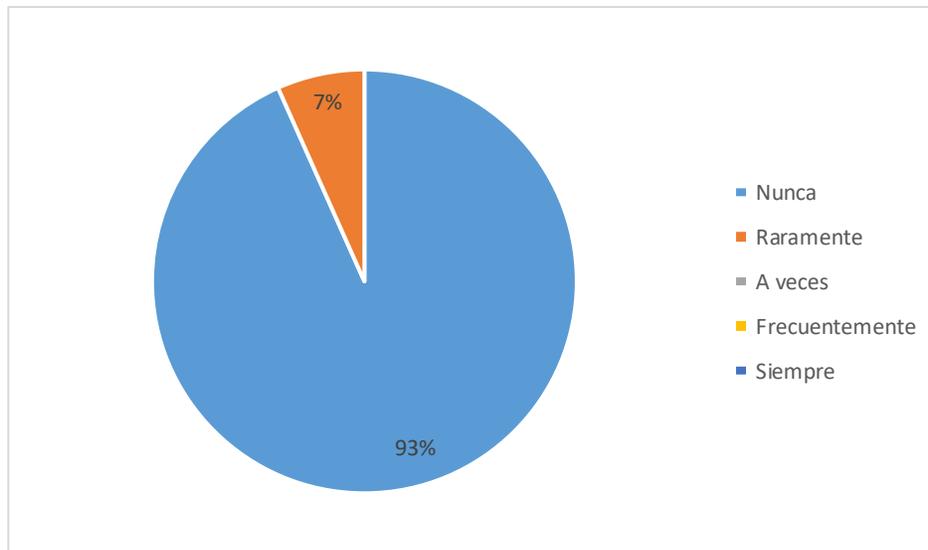
De igual forma, una encuesta será aplicada a los clientes de Recursos Humanos, para analizar la satisfacción de reclutamiento y selección de personal. La otra encuesta será aplicado a los analistas o colaboradores de recursos humanos, para poder efectuar un mejoramiento en los procesos de Reclutamiento y Selección.

CAPITULO IV
PRESENTACION Y ANALISIS DE RESULTADOS

4.1 Presentación de Resultados

Pregunta No. 1
Cuando existe una vacante, es publicada de manera externa en algún medio de comunicación?

Frecuencia	Cant. Respuesta	Porcentaje
Nunca	14	93%
Raramente	1	7%
A veces	-	-
Frecuentemente	-	-
Siempre	-	-
Total	15	100%

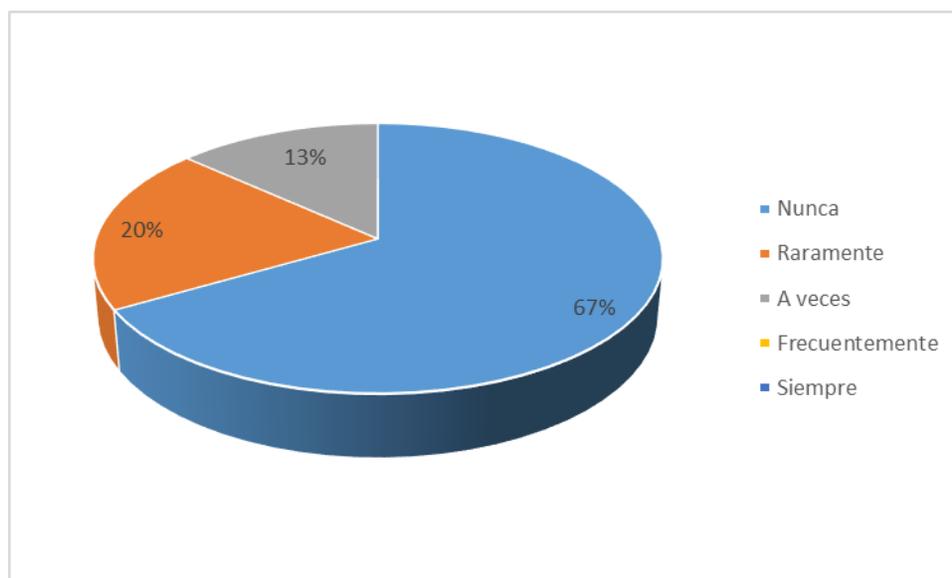


Sólo el 7% de los encuestados afirmó que la vacante existente es publicada de manera externa, para el 93% de los encuestados las vacantes no son publicadas de manera externa.

Pregunta No. 2

La organización cuenta con una política formal para cubrir sus vacantes, donde tienen prioridad los colaboradores de la organización sobre los candidatos externos?

Frecuencia	Cant. Respuesta	Porcentaje
Nunca	10	67%
Raramente	3	20%
A veces	2	13%
Frecuentemente	-	-
Siempre	-	-
Total	15	100%

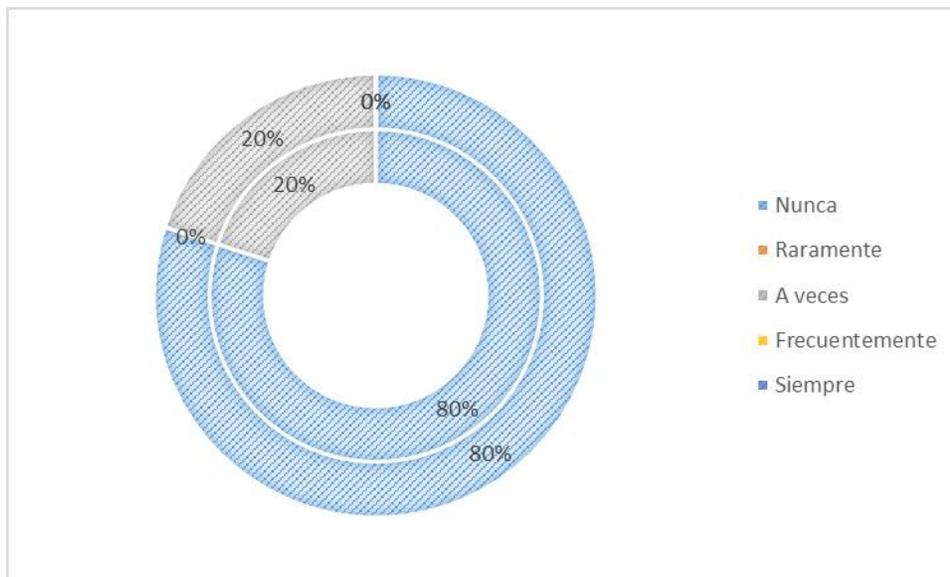


En promedio el 67% de los encuestados estuvo de acuerdo en que nunca se da prioridad a los colaboradores de la organización sobre los candidatos externos, seguido de un 20% que indica raramente y un 13% sólo a veces.

Pregunta No. 3

Se publican vacantes de manera interna en la organización?

Frecuencia	Cant. Respuesta	Porcentaje
Nunca	12	80%
Raramente	-	-
A veces	3	20%
Frecuentemente	-	-
Siempre	-	-
Total	15	100%

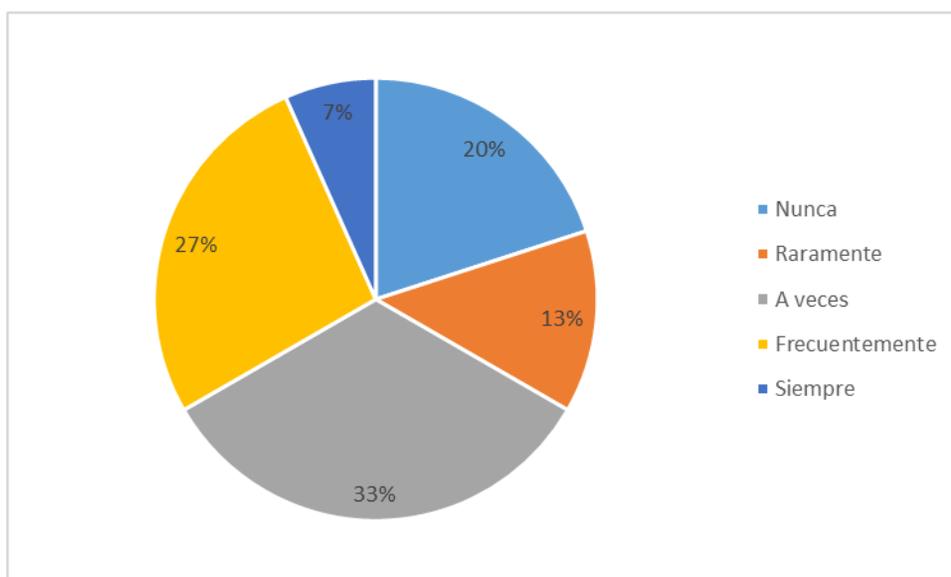


En la encuesta aplicada el 80% respondió que nunca se publican las vacantes de manera interna en la organización, el 20% dice que a veces.

Pregunta No. 4

Entiende usted que el proceso de reclutamiento es eficaz?

Frecuencia	Cant. Respuesta	Porcentaje
Nunca	3	20%
Raramente	2	13%
A veces	5	33%
Frecuentemente	4	27%
Siempre	1	7%
Total	15	100%

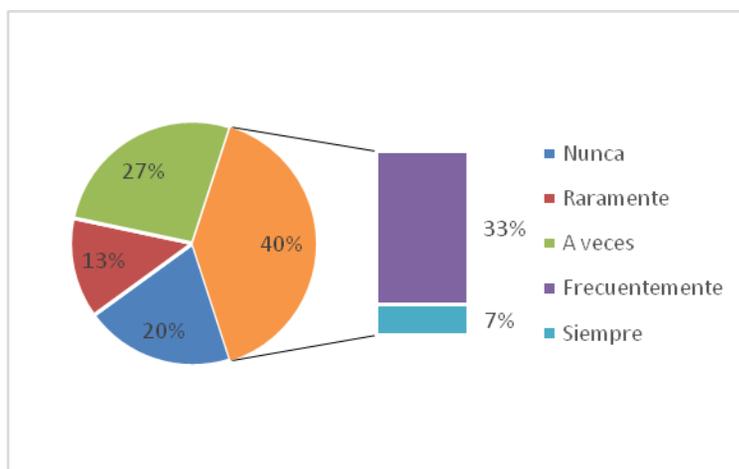


En promedio el 33% de los encuestados dijo estar de acuerdo en que a veces el proceso de reclutamiento es eficaz, seguido de un 27% quienes consideran que frecuentemente es eficaz, para el 20% nunca y el 7% dice que siempre es eficaz.

Pregunta No. 5

¿El proceso de selección está estructurado bajo el modelo por competencia?

Frecuencia	Cant. Respuesta	Porcentaje
Nunca	3	20%
Raramente	2	13%
A veces	4	27%
Frecuentemente	5	33%
Siempre	1	7%
Total	15	100%

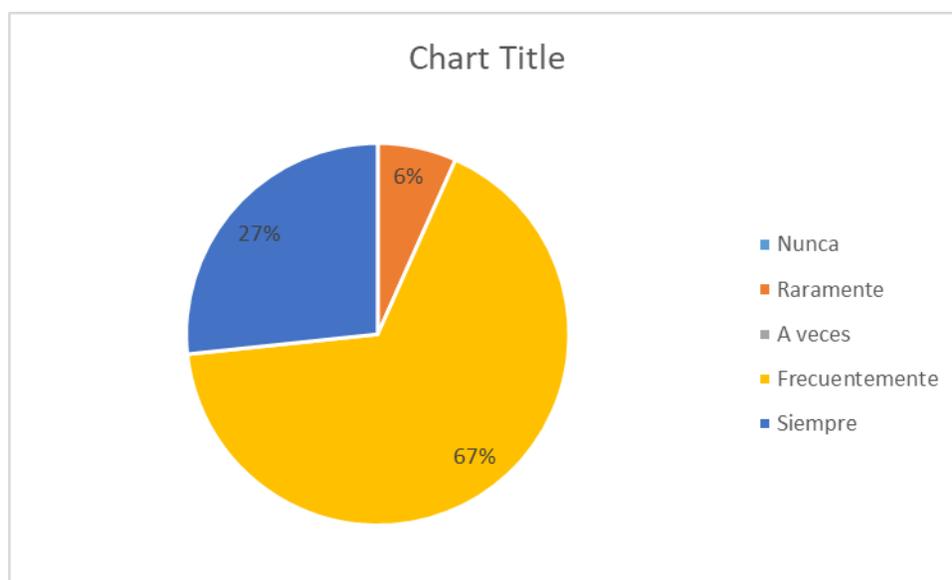


En promedio el 40% de los encuestados dice que el proceso de selección está estructurado bajo el modelo por competencias, siendo el porcentaje más alto, y un 13% el porcentaje más bajo que dice raramente.

Pregunta No. 6

¿La selección de personal se realiza por recomendación?

Frecuencia	Cant. Respuesta	Porcentaje
Nunca	-	-
Raramente	1	6%
A veces	-	-
Frecuentemente	10	67%
Siempre	4	27%
Total	15	100%

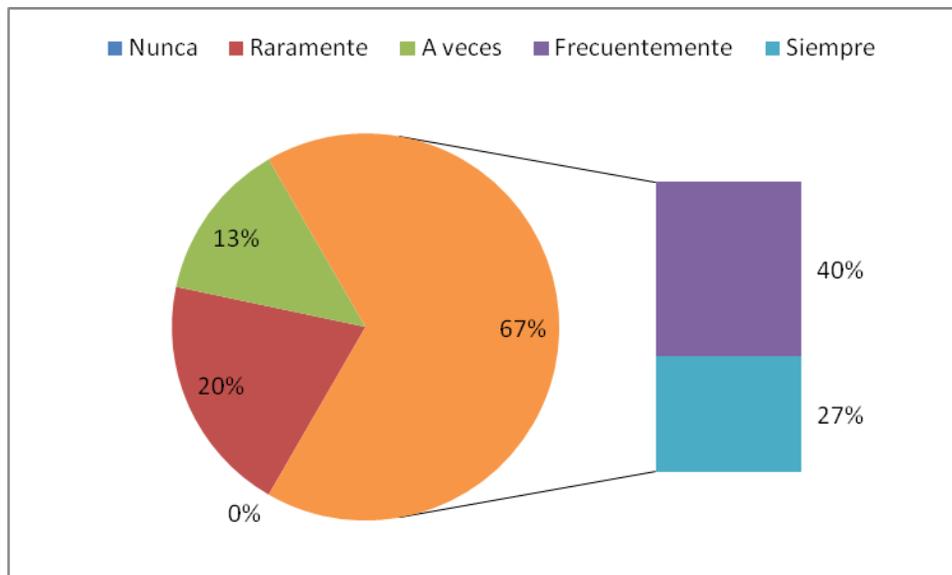


El 67% de los empleados encuestados aseguran que el proceso de selección se da por recomendación, un 27% dice que siempre se da por recomendación y un 6% aduce que raramente se da en esta modalidad.

Pregunta No. 7

¿El análisis de verificación de referencias a la hoja de vida en el proceso de selección es riguroso?

Frecuencia	Cant. Respuesta	Porcentaje
Nunca	-	-
Raramente	3	20%
A veces	2	13%
Frecuentemente	6	40%
Siempre	4	27%
Total	15	100%

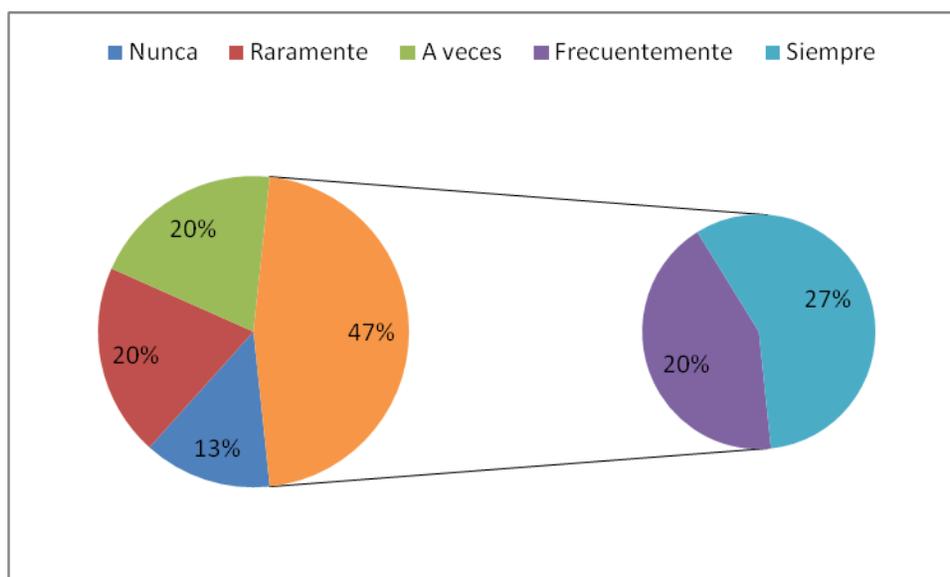


En promedio el 67% estuvo de acuerdo en que el análisis de verificación en el proceso de selección es riguroso.

Pregunta No. 8

Para diligenciar la solicitud de vacante, ¿la empresa se basa en el perfil del cargo?

Frecuencia	Cant. Respuesta	Porcentaje
Nunca	2	13%
Raramente	3	20%
A veces	3	20%
Frecuentemente	3	20%
Siempre	4	27%
Total	15	100%

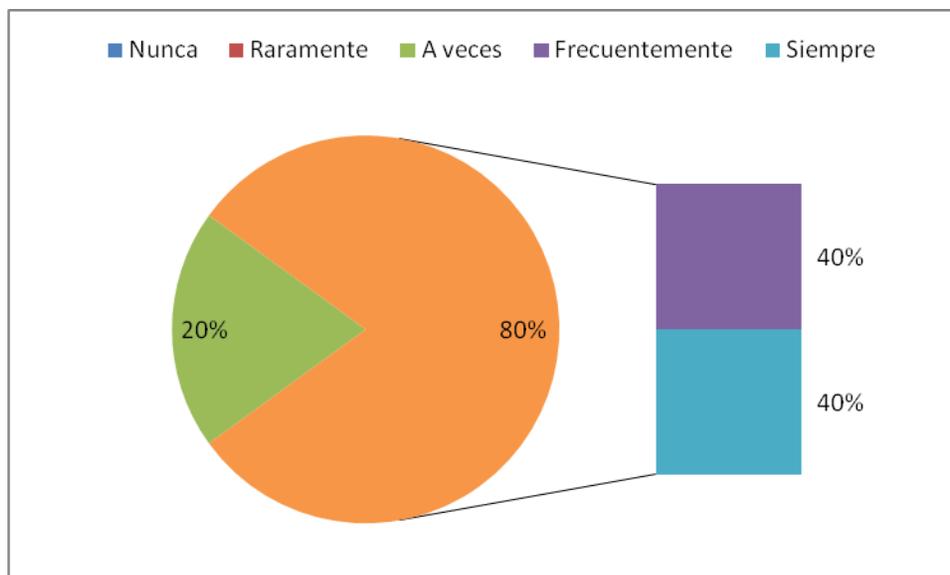


El 47% de los encuestados entre frecuentemente y siempre opinan que la empresa se basa en el perfil del cargo para diligenciar la solicitud de vacante, seguido de un 40% entre raramente y a veces, mientras que sólo un 13% opina que se basa en el perfil del cargo.

Pregunta No. 9

¿El presupuesto para realizar el proceso de reclutamiento es adecuado?

Frecuencia	Cant. Respuesta	Porcentaje
Nunca	-	-
Raramente	-	-
A veces	3	20%
Frecuentemente	6	40%
Siempre	6	40%
Total	15	100%

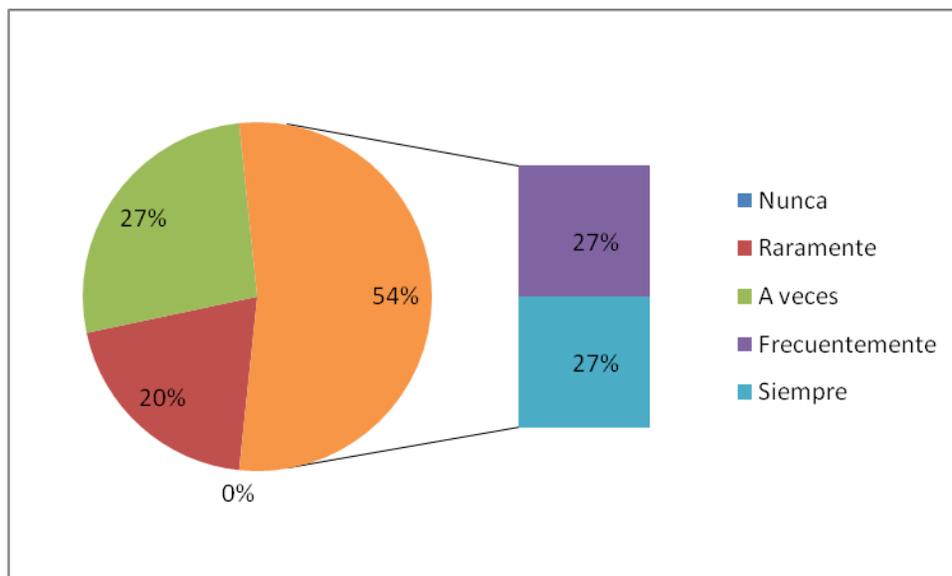


El 80% de los encuestados considera que el presupuesto para realizar el proceso de reclutamiento es adecuado, el 20% considera que a veces es adecuado.

Pregunta No. 10

El jefe del área que solicita personal para cubrir un puesto, ¿diligencia adecuadamente la solicitud de vacante?

Frecuencia	Cant. Respuesta	Porcentaje
Nunca	0	0%
Raramente	3	20%
A veces	4	27%
Frecuentemente	4	27%
Siempre	4	27%
Total	15	100%

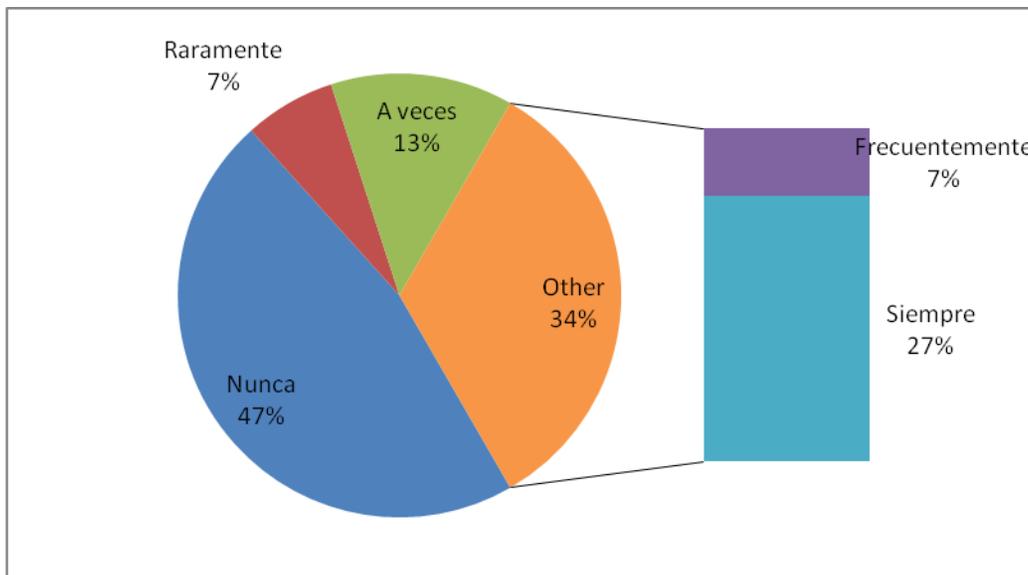


El 54% dice que el jefe diligencia adecuadamente la solicitud de vacante, el 27% dice que a veces y el 20% raramente diligencia adecuadamente la solicitud de vacante.

Pregunta No.11

La solicitud de vacante que posee la empresa, ¿tiene todos los espacios necesarios para que el área que solicita el personal especifique el perfil de la vacante requerida?

Frecuencia	Cant. Respuesta	Porcentaje
Nunca	7	47%
Raramente	1	7%
A veces	2	13%
Frecuentemente	1	7%
Siempre	4	27%
Total	15	100%

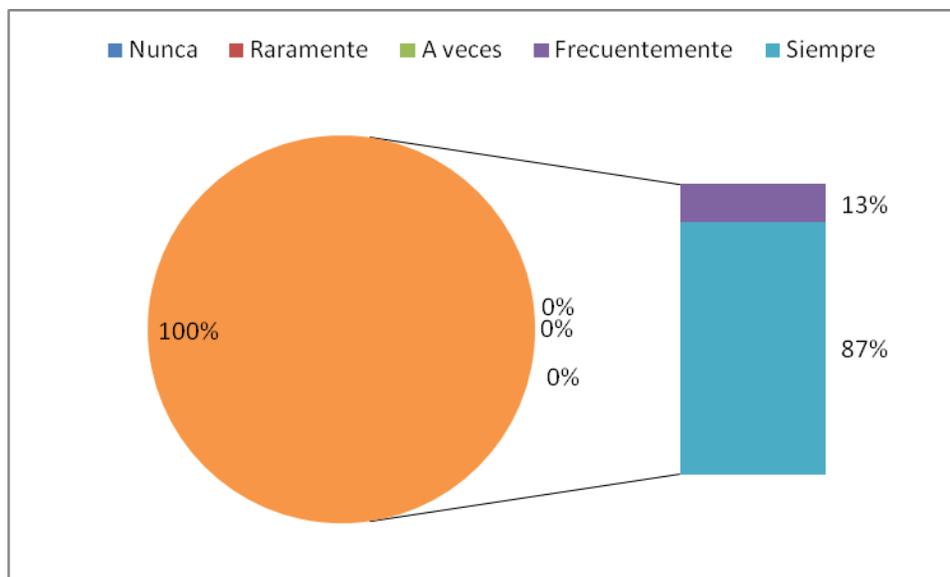


Para el 47% de los encuestados la solicitud de vacante no cuenta con los espacios necesarios para que se especifique el perfil de la vacante requerida, para el 34% sí cuenta con el espacio requerido, mientras que el 13% dice que a veces y el 7% raramente.

Pregunta No.12

La organización exige documentos como currículum vitae, antecedentes judiciales, diplomas, identificaciones, recomendaciones, certificados, ¿entre otros?

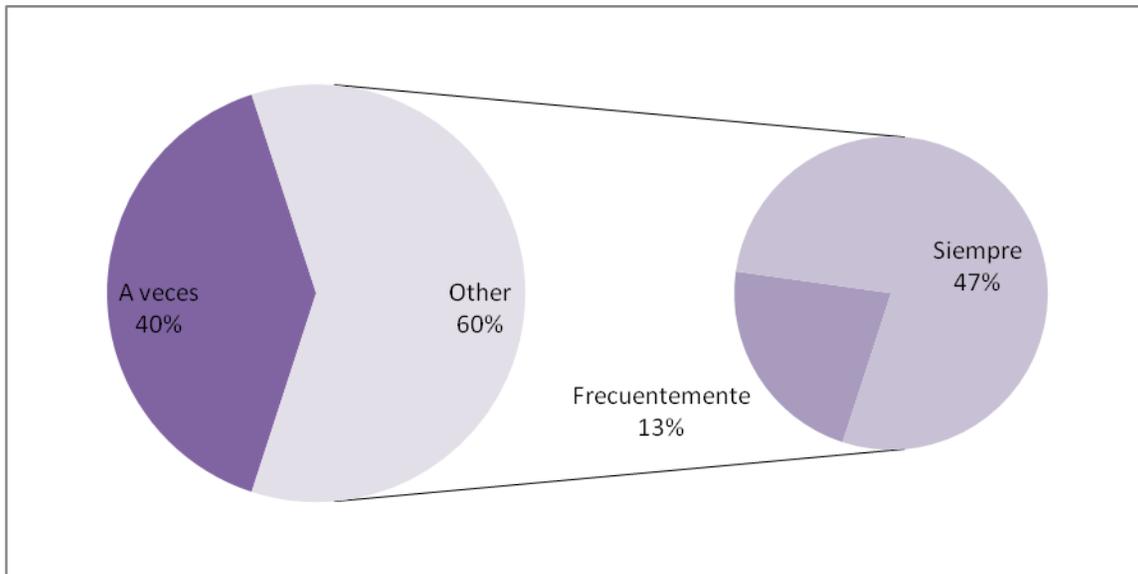
Frecuencia	Cant. Respuesta	Porcentaje
Nunca	-	-
Raramente	-	-
A veces	-	-
Frecuentemente	2	13%
Siempre	13	87%
Total	15	100%



El 100% de los encuestados está de acuerdo en que la organización exige documentos a los candidatos.

Pregunta No.13

Usa el análisis (estudios, experiencia, diplomas) de las hojas de vida en primer término como un filtro para eliminar candidatos inadecuados?



El 60% dice se usa el análisis de las hojas de vida como filtro para eliminar candidatos inadecuados, el 40% dice que a veces lo usa.

Pregunta No.14

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

- ✚ Redefinir área (misión, visión, objetivos),
- ✚ Automatización.
- ✚ Publicar vacantes de manera interna y externa, priorizando a su personal.
- ✚ Priorizar selección interna.
- ✚ Integrar al Peoplesoft como proceso.
- ✚ Realizar concursos de oposición para cubrir vacantes internas y externas.
- ✚ Sistematizar algunos formularios utilizados de forma física en el proceso.
- ✚ Las publicaciones de vacantes.
- ✚ Implementar entrevistas por competencias y el área de reclutamiento sea el filtro antes de que las áreas vean a los candidatos.
- ✚ Informar al candidato los detalles de la posición, salario y beneficios en una etapa temprana.

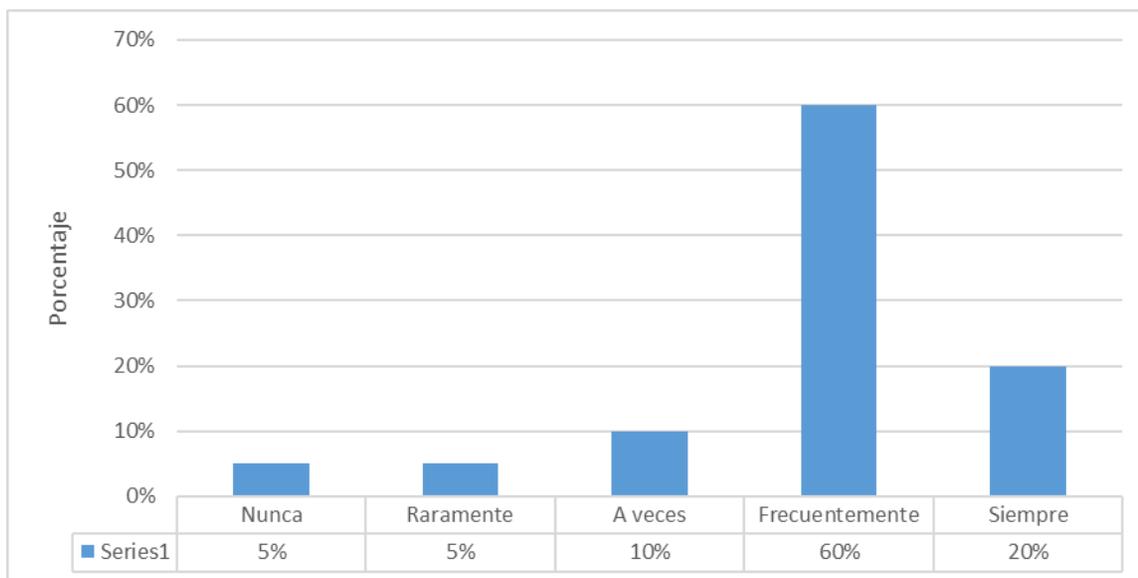
ANALISIS DE ENCUESTA APLICADA A CLIENTES DE RECURSOS HUMANOS

Presentación de Resultados

Pregunta No. 1

¿Conocen todos los miembros el plan estratégico de la organización?

Frecuencia	Cant. Respuesta	Porcentaje
Nunca	1	5%
Raramente	1	5%
A veces	2	10%
Frecuentemente	12	60%
Siempre	4	20%
Total	20	100%

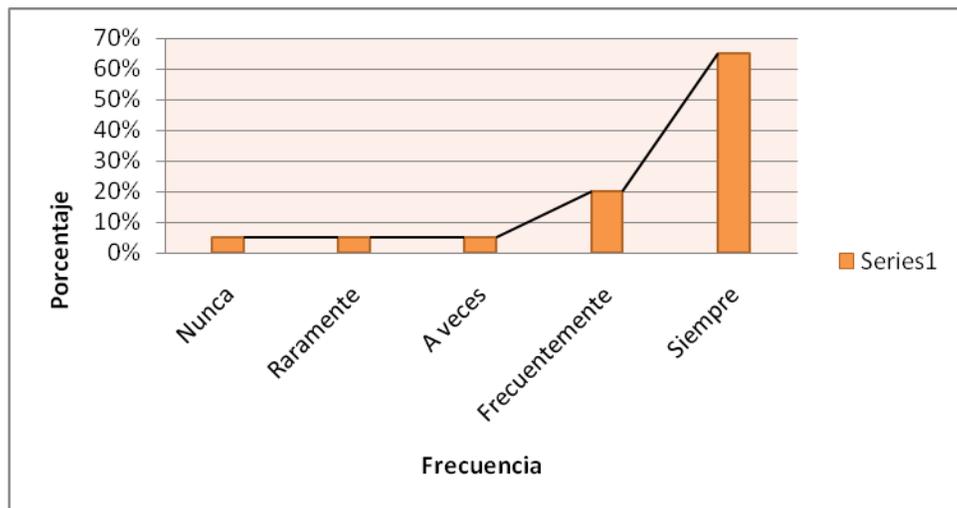


El 60% de los encuestados dice conocer con frecuencia el plan estratégico de la organización.

Pregunta No. 2

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

Frecuencia	Cant. Respuesta	Porcentaje
Nunca	1	5%
Raramente	1	5%
A veces	1	5%
Frecuentemente	4	20%
Siempre	13	65%
Total	20	100%

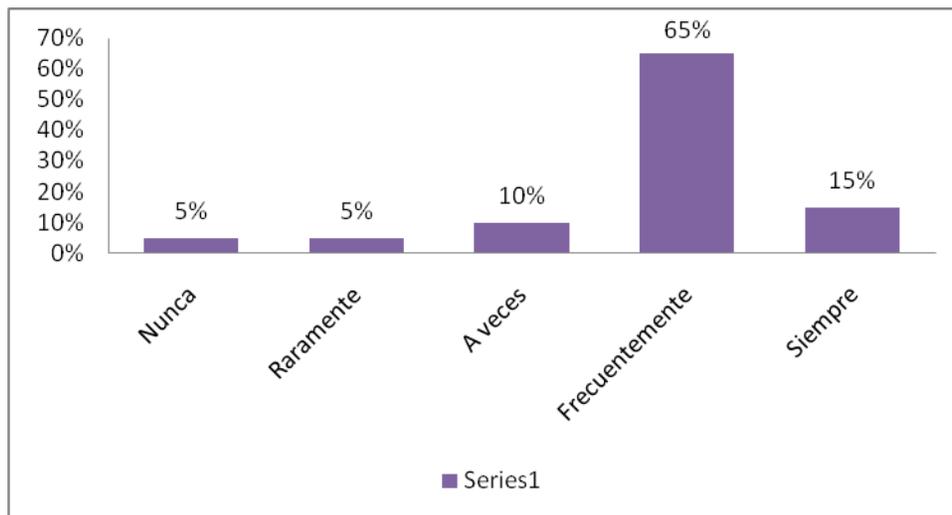


El 65% de los encuestados dice que tienen acceso a los manuales de procedimientos de reclutamiento y selección.

Pregunta No. 3

¿Existe una adecuada comunicación entre todos los miembros de la organización?

Frecuencia	Cant. Respuesta	Porcentaje
Nunca	1	5%
Raramente	1	5%
A veces	2	10%
Frecuentemente	13	65%
Siempre	3	15%
Total	20	100%

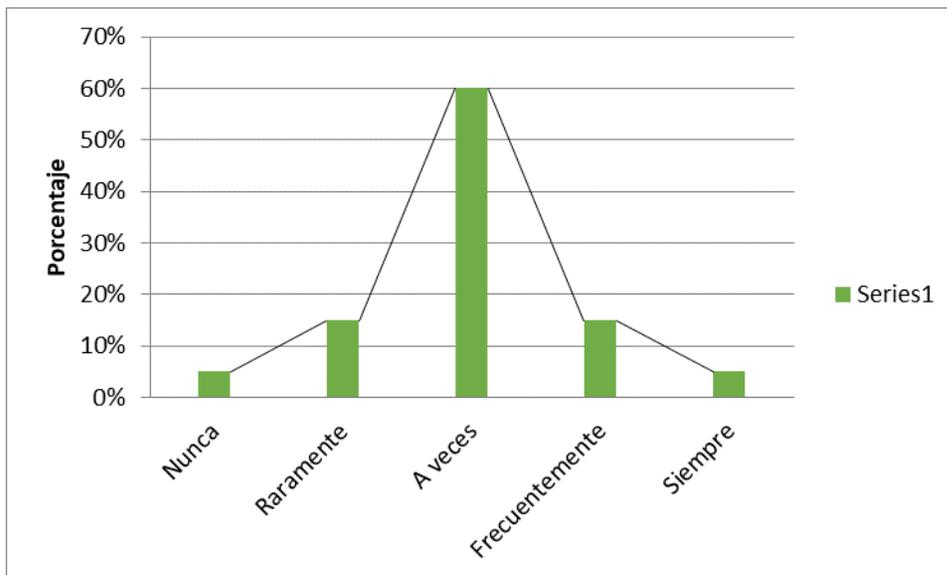


El 65% de los encuestados dice que existe una adecuada comunicación entre los miembros de la organización.

Pregunta No. 4

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

Frecuencia	Cant. Respuesta	Porcentaje
Nunca	1	5%
Raramente	3	15%
A veces	12	60%
Frecuentemente	3	15%
Siempre	1	5%
Total	20	100%

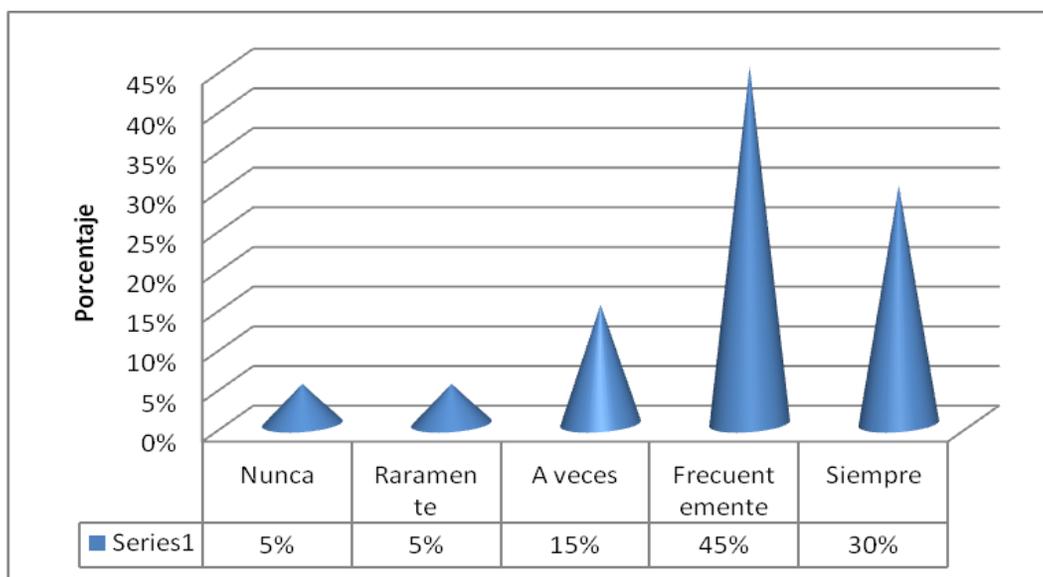


El 60% de los encuestados dice que sólo a veces Recursos Humanos da seguimiento a los procesos de reclutamiento y selección de personal.

Pregunta No. 5

¿Cuenta con maquinaria y equipo con tecnología avanzada?

Frecuencia	Cant. Respuesta	Porcentaje
Nunca	1	5%
Raramente	1	5%
A veces	3	15%
Frecuentemente	9	45%
Siempre	6	30%
Total	20	100%

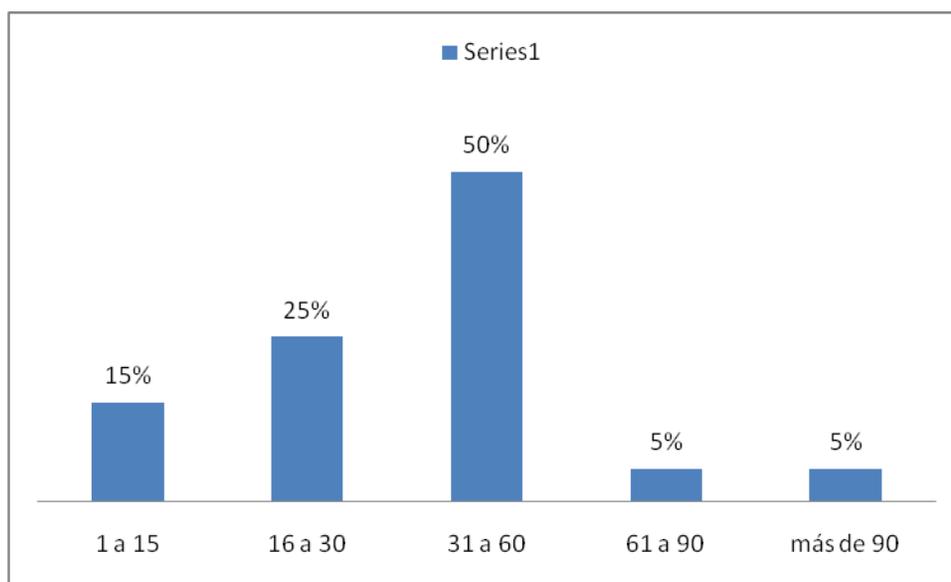


El 75% de los encuestados dice que la organización cuenta con equipo de tecnología avanzada.

Pregunta No. 6

¿Cuánto tiempo dura la aprobación de solicitud de vacante por parte de Gerencia de la organización, para dar inicio al proceso de reclutamiento y selección?

Frecuencia	Cant. Respuesta	Porcentaje
1 a 15	3	15%
16 a 30	5	25%
31 a 60	10	50%
61 a 90	1	5%
más de 90	1	5%
Total	20	100%

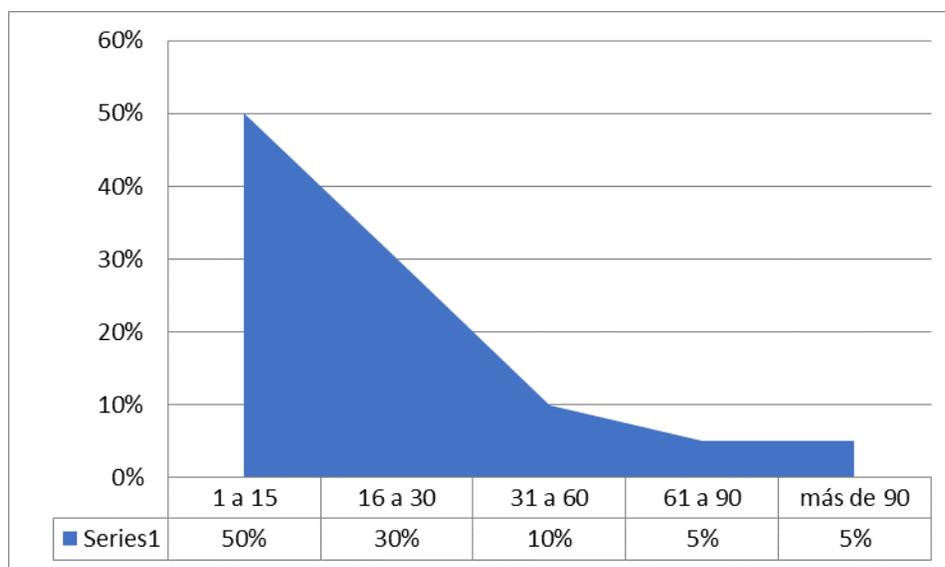


El 50% de los encuestados dice que el tiempo de aprobación de solicitud de vacante para iniciar un proceso de reclutamiento y selección, es de 31 a 60 días. El 25% de los encuestados dice que este proceso de aprobación tiene una duración de 16 a 30 días.

Pregunta No. 7

Una vez aceptada la solicitud, ¿cuánto tiempo toma el proceso de reclutamiento y selección?

Frecuencia	Cant. Respuesta	Porcentaje
1 a 15	6	50%
16 a 30	10	30%
31 a 60	2	10%
61 a 90	1	5%
más de 90	1	5%
Total	20	100%

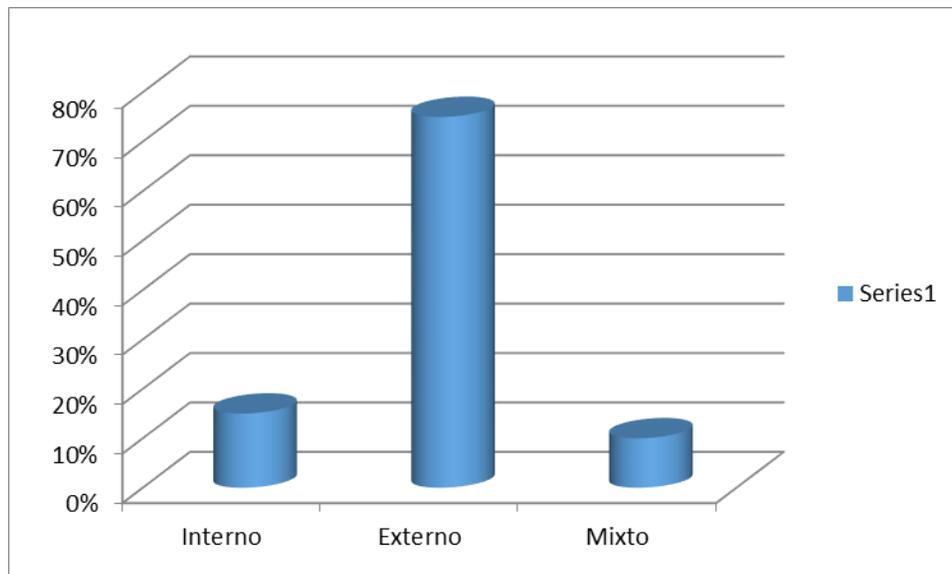


El 50% de los encuestados dice que luego de ser aprobada la solicitud de reclutamiento y selección, la organización tiene una duración de 1 a 15 días.

Pregunta No. 8

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

Frecuencia	Cant. Respuesta	Porcentaje
Interno	3	15%
Externo	15	75%
Mixto	2	10%
Total	20	100%

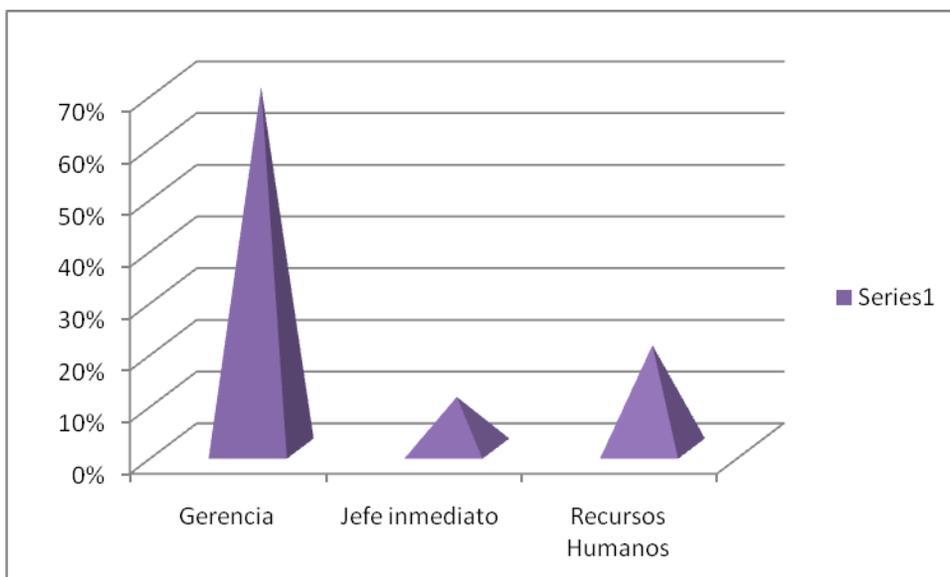


El 75% de los encuestados dice que el medio de reclutamiento más utilizado es el externo.

Pregunta No. 9

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

Frecuencia	Cant. Respuesta	Porcentaje
Gerencia	14	70%
Jefe inmediato	2	10%
Recursos Humanos	4	20%
Total	20	100%

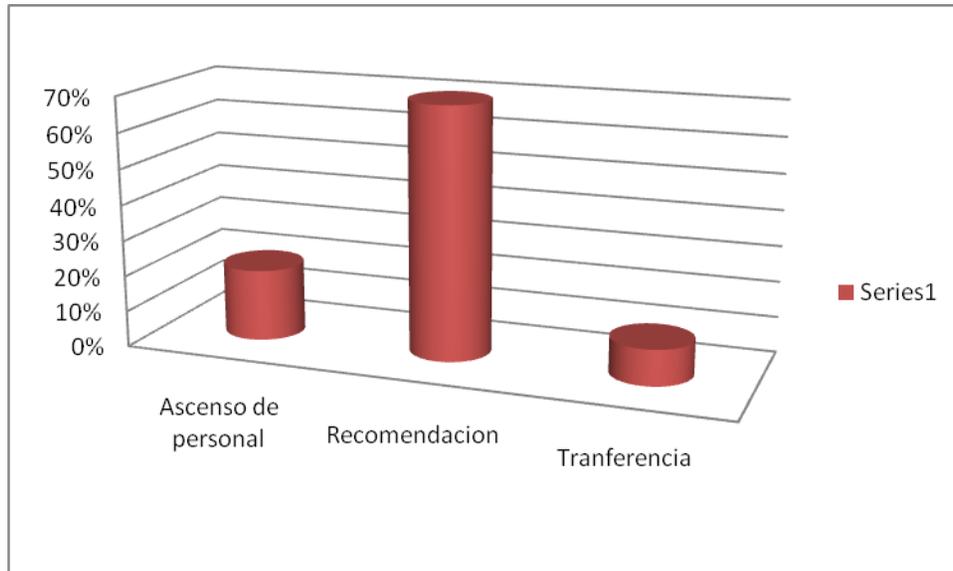


El 70% de los encuestados dice que la Gerencia de la organización, es la que toma la decisión final para seleccionar el candidato que cubrirá la vacante.

Pregunta No. 10

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

Frecuencia	Cant. Respuesta	Porcentaje
Ascenso de personal	4	20%
Recomendación	14	70%
Tranferencia	2	10%
Total	20	100%

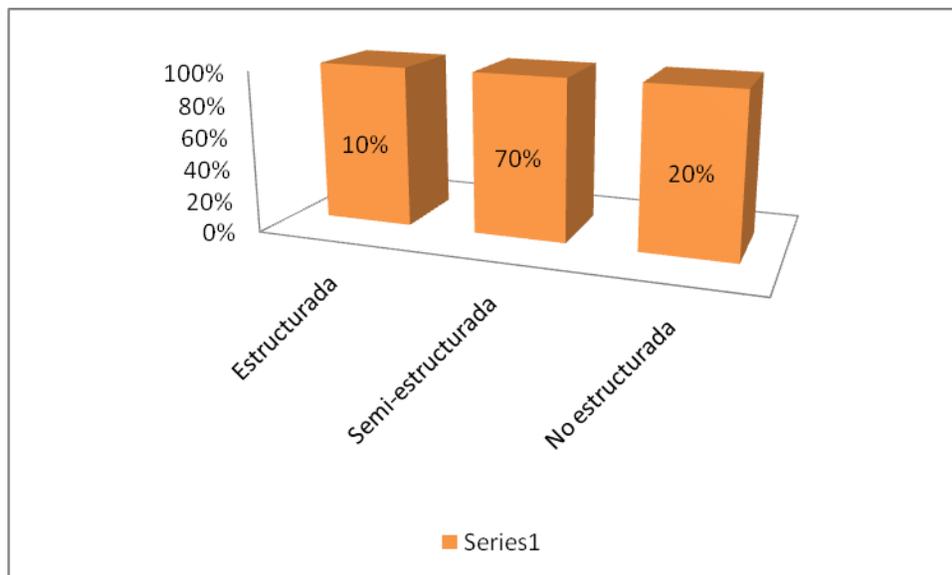


El 70% de los encuestados dice que la principal causa que se toma en cuenta para realizar reclutamiento interno o externo, es por recomendación en la organización.

Pregunta No. 11

¿Con qué frecuencia aplican los siguientes tipos de entrevistas?

Frecuencia	Cant. Respuesta	Porcentaje
Estructurada	2	10%
Semi-estructurada	14	70%
No estructurada	4	20%
Total	20	100%

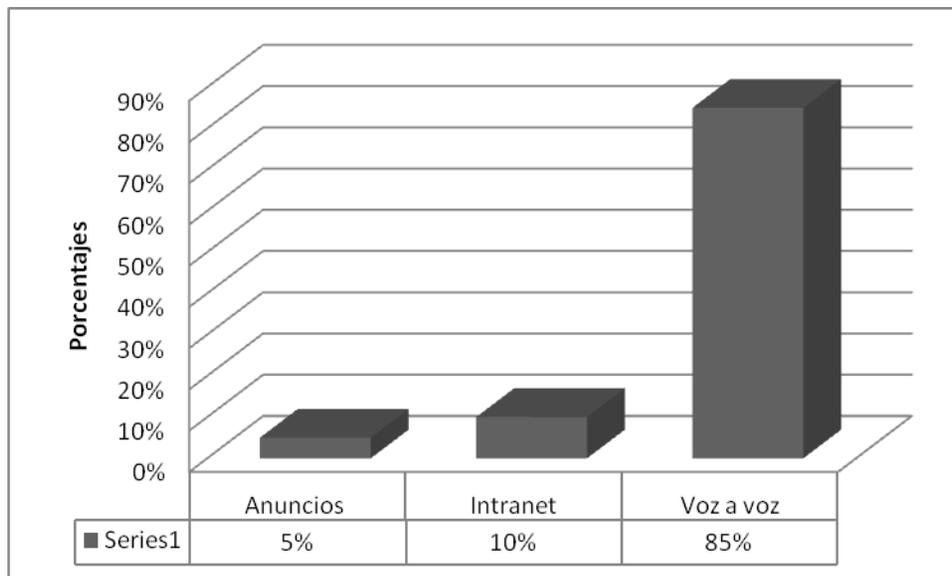


El 70% de los encuestados dice que los tipos de entrevistas en la organización son semi-estructurados, seguido de un 20% no estructurada y un 10% estructurada.

Pregunta No. 12

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

Frecuencia	Cant. Respuesta	Porcentaje
Anuncios	1	5%
Intranet	2	10%
Voz a voz	17	85%
Total	20	100%

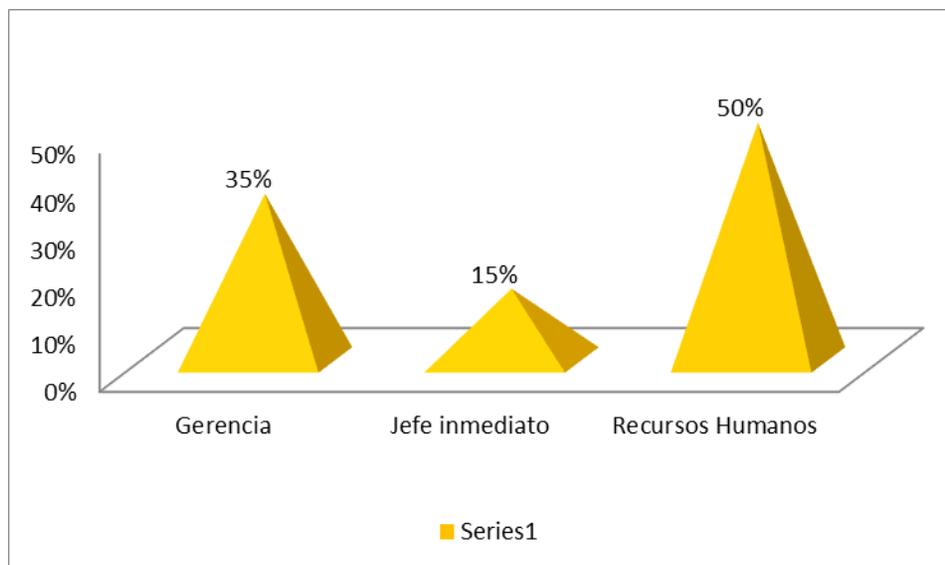


El 85% de los encuestados dice que la técnica más utilizada para el reclutamiento y selección es de voz a voz entre los empleados de la organización.

Pregunta No. 13

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

Frecuencia	Cant. Respuesta	Porcentaje
Gerencia	7	35%
Jefe inmediato	3	15%
Recursos Humanos	10	50%
Total	20	100%



El 50% de los encuestados dice que el área que más tiene participación en reclutamiento y selección de personal, es Recursos Humanos, el 35% lo tiene la Gerencia y el 15% restante el jefe inmediato.

CAPITULO V
PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DE UN PROCESO DE
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN ORIENTADO AL CLIENTE DE UNA
ENTIDAD FINANCIERA

La organización que se está estudiando, cuenta con un proceso de reclutamiento y selección basado en normas y reglamentos, en cuyo caso se pretende automatizar dicho proceso para dinamizar el mismo, a fin de que sea más efectivo y les permita obtener los candidatos idóneos para llenar las plazas vacantes en el menor tiempo y costo posible. Estaremos desglosaremos la situación actual mediante flujogramas correspondiente al reclutamiento y selección interno y externo que presenta la entidad financiera. Luego presentamos los flujogramas propuesto, donde nos permitirá comparar la mejora que queremos proponer para que el proceso de reclutamiento y selección, sea sistematizado.

DIAGRAMA DE FLUJO ACTUAL / COBERTURA DE VACANTES CON CANDIDATOS INTERNOS

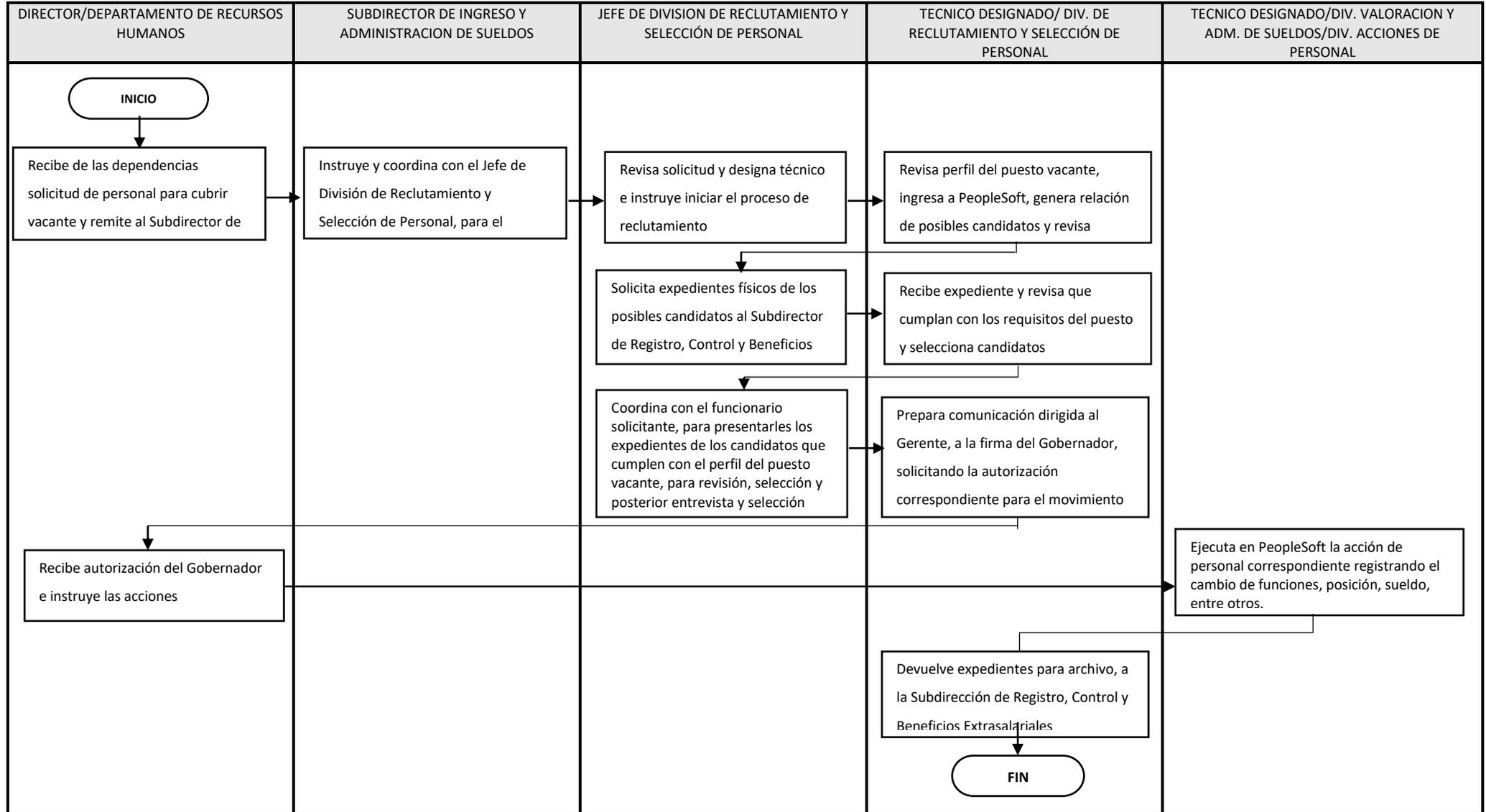


DIAGRAMA DE FLUJO PROPUESTO / COBERTURA DE VACANTES CON CANDIDATOS INTERNOS

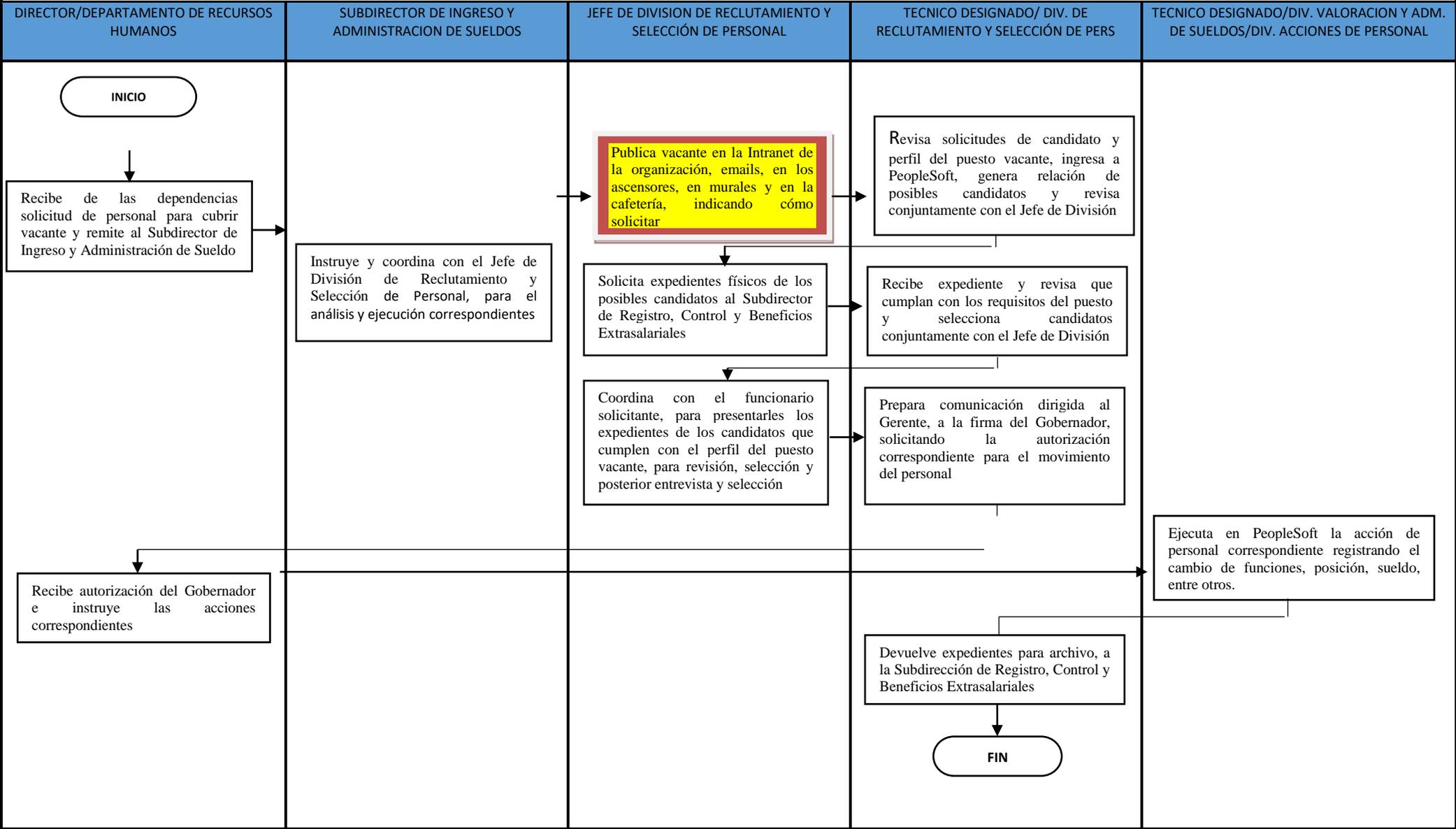
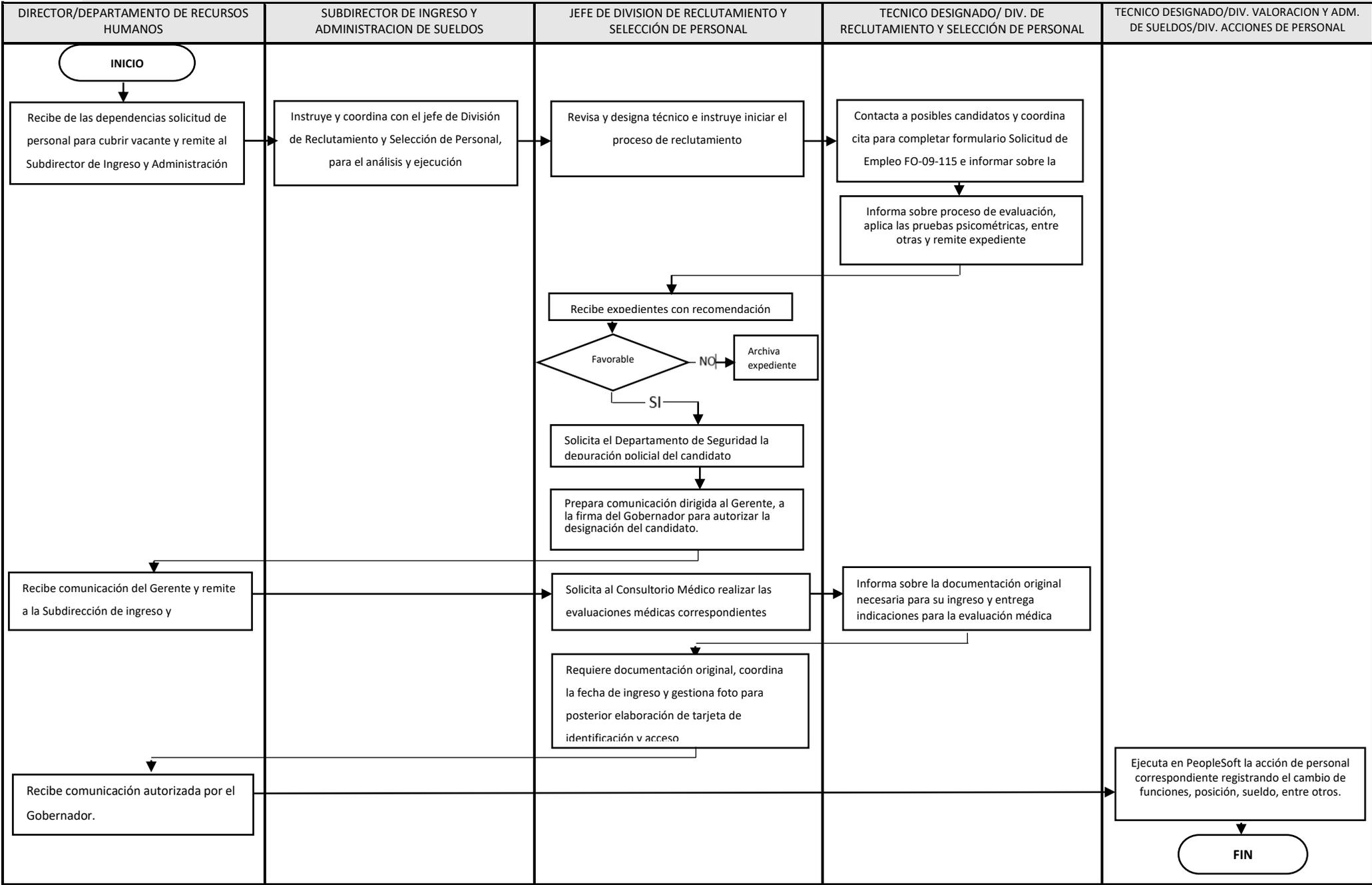
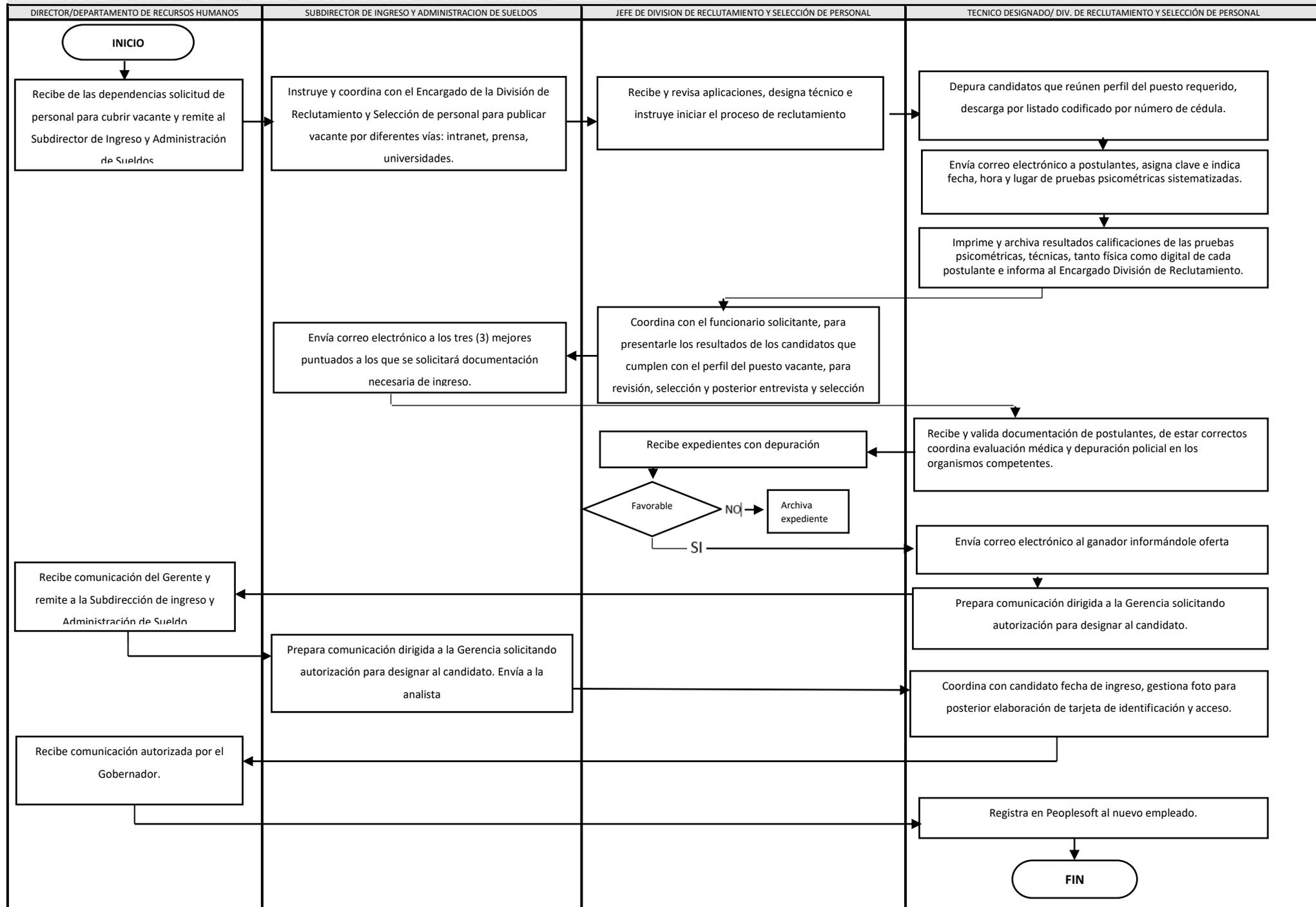


DIAGRAMA DE FLUJO ACTUAL / COBERTURA DE VACANTES CON CANDIDATOS EXTERNOS



GRAMA DE FLUJO PROPUESTO / COBERTURA DE VACANTES CON CANDIDATOS EXTERNOS



Anuncio concurso Externo:

Proponemos agregar en el portal o Intranet de la institución financiera, agregar de la siguiente manera, Concurso de oposición para mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal:

The image shows a screenshot of a website's navigation menu and a sidebar. The navigation menu at the top includes: INSTITUCIONAL, NORMATIVA, ESTADÍSTICAS, PUBLICACIONES, SISTEMA FINANCIERO, SISTEMA DE PAGOS, SERVICIOS, and TRANSPARENCIA. The 'TRANSPARENCIA' menu item is circled with a dashed line. Below the menu is a breadcrumb trail: 'Estas aquí: Portada > Transparencia > Inicio'. The main content area is titled 'Portal de transparencia' and contains text about the Ley General de Libre Acceso a la Información Pública. A sidebar on the left lists various categories: Inicio, Portal institucional, Base legal, Marco legal del sistema de transparencia, Estructura orgánica, and Normativas: Derechos de los ciudadanos a acceder a la información. Below this sidebar is a vertical list of menu items: Presupuesto, Recursos humanos, Nómina de empleados, Jubilaciones, pensiones y retiros, Vacantes, Beneficiarios de programas asistenciales, and Compras y contrataciones. The 'Recursos humanos' item is circled with a dashed line. An arrow points from this circled item to a rectangular box on the right containing the text 'Concurso de Oposición'.

Concursos vigentes para aplicar:

Requisitos	Area	Cargo	Fecha Límite	Cant. Plazas	Tipo concurso	Formulario de aplicación	Documentación anexa
Ver requisitos	Presupuesto	Analista	21-04-2021	2	Interno	FO9700	Cargar
Ver requisitos	Contraloría	Instructor	15-04-2021	1	Externo	FO9701	Cargar
Ver requisitos	Sistemas y Tecnología	Coordinador técnico	07-04-2021	1	Externo	FO9701	Cargar

El objetivo principal de esta propuesta, diseñar e implementar un proceso de reclutamiento y selección de personal que sea adecuado a las necesidades de la Institución, de modo que exista un gran impacto en la organización debido a la mejora que se estará presentando a continuación:

5.1 Proceso concurso de oposición

5.1.1 Objetivo

Contar con una guía que permita conocer los pasos a seguir, así como los documentos que se requerirán en las distintas etapas del proceso del concurso de oposición y las actividades y funciones que deben realizar en el portal de empleo.

5.1.2 Alcance del proceso

- Toda la organización.
- Público en general.

5.1.3 Responsables del proceso

- Director de Recursos Humanos
- Personal de las unidades de Administración de Recursos Humanos.

5.1.4 Primera Etapa del Proceso

Los pasos previos de esta primera etapa serán para definir las siguientes actividades:

1	Actualizar la información en la plataforma de empleo.
2	Ingresar descripción del perfil del puesto en la plataforma de empleo ingresando tres competencias técnicas y tres conductuales.
3	Solicitar al responsable de la unidad a la que pertenece la vacante que elabore y remita preguntas de conocimientos técnicos con sus respectivas respuestas.
4	Proveer lugar para la toma de pruebas.
5	Preparar baterías de pruebas psicométricas.
6	Preparar preguntas y respuestas esperadas para las entrevistas de acuerdo a las competencias técnicas y conductuales ingresadas en las bases del concurso.
7	Conformar un jurado integrado por un representante del Depto. de Recursos Humanos, y uno de donde se encuentre la vacante.
8	Realizar trámites para publicar convocatoria en la prensa.

5.1.5 Segunda (2da.) Etapa: Planificación

1. Habilitar un correo electrónico para currículum vitae en línea.
2. Crear las bases del concurso en el portal de empleo.

A través de la opción Convocatoria del siguiente cuadro, se generará previamente el registro de la planificación:

Convocatoria			
Bases del concurso	Datos del Puesto	Lugar de trabajo	Vacantes
-Tipo de concurso posiciones	-Grupo ocupacional	-País	-No.de
-Puesto	-Categoría -Remuneración	-Provincia -Dirección	

Planificación Anual Concurso de Oposición	
Nombre Planificación	<input type="text"/>
Fecha	<input type="text"/>
Total de vacantes	<input type="text"/>

5.1.6 Tercera (3era.) Etapa: Convocatoria

De acuerdo a las fechas establecidas en la planificación:

- ✓ Generar y publicar la convocatoria en la plataforma tecnológica junto con el perfil del puesto.
- ✓ Comunicar a los miembros del jurado las fechas establecidas.
- ✓ Confirmar lugar de tomas de pruebas.
- ✓ Publicar la convocatoria en:
 - Prensa
 - Universidades
 - Personal de la Institución vía intranet
- ✓ El mismo día que se realiza la publicación de la convocatoria, las personas podrán postular.

Reclutamiento y Selección de Personal Institución Financiera	
Convocatoria	
Nombre convocatoria	<input type="text"/>
Preguntas para evaluación de conocimientos técnicos y psicométricos	
Grupo ocupacional	<input type="text"/>
Puesto	<input type="text"/>
Categoría	<input type="text"/>
Vacantes	<input type="text"/>
No.Cédula Postulante	<input type="text"/>

Banco de preguntas técnica



Batería psicométricas



El nombre de la convocatoria se asocia al puesto que estará en concurso.

5.1.7 Cuarta (4ta.) Etapa: Verificación de Postulantes

En esta etapa se depurará en plataforma candidatos que reúnan el perfil del puesto requerido, se descarga listado codificado por número de cédula de identidad para su posterior análisis.

5.1.8 Quinta (5ta.) Etapa: Concurso Oposición

En esta etapa se definirán las siguientes actividades:

1	Elaborar horario toma de pruebas.
2	Verificar listado codificado.
3	Enviar correo electrónico a postulantes.
4	Imprimir claves asignadas a cada postulante.
5	Preparar lugar para toma de prueba.
6	Imprimir y archivar resultados de las calificaciones de las pruebas psicométricas técnicas, tanto en físico como en digital de cada postulante.

5.1.8 Sexta (6ta.) Etapa: Entrevista

Oposición	
Pruebas Técnicas y Psicométricas - Entrevista	Registro resultados pruebas técnicas Registro resultados pruebas psicométricas Registro resultados entrevista Publicar resultados pruebas

- ✓ En esta etapa confirmar a los técnicos entrevistadores día y hora de entrevistas.
- ✓ Enviar correo electrónico a postulantes informando horarios y lugar de entrevistas.
- ✓ Imprimir currículum vitae.

El postulante podrá tener la oportunidad de ver su calificación.

No. Cédula	Apellidos	Nombres	Archivo	Guardar
				
				

El sistema calculará automáticamente el puntaje final por postulante.

Oposición
-Pruebas Técnicas y Psicométricas
-Entrevistas
-Puntaje Final

Fecha	Puntaje Final	Pag.1 de 1				
Puesto	<input type="text"/>					
Grupo Ocupacional	<input type="text"/>	Categoría <input type="text"/>				
No.	Postulantes	No. Cédula	Resultado Calificaciones			Total
			Técnicas	Psicométricas	Entrevistas	

5.1.9 Séptima (7ma.) Etapa: Proceso final / Validación Documentación

- ✓ Se enviará correo electrónico a los 3 mejores puntuados, a los cuales se les solicitará documentación necesaria de ingreso.
- ✓ Enviar correo electrónico al ganador.
- ✓ Convocar a exámenes médicos y depuración policial.

Se procederá a validar toda la documentación requerida para su ingreso, de estar correcta:

- ✓ Elaborar informe técnico a las autoridades máximas.
- ✓ Preparar nombramiento provisional.
- ✓ Comunicar a la unidad donde está la vacante el ingreso del ganador.
- ✓ Enviar correo de agradecimiento a los demás participantes, registrando en archivos de elegibles para posteriores vacantes, a los postulantes que quedaron en segundo y tercer lugar.

A continuación, vamos a desarrollar indicadores que sean rentables para la mejora del proceso de reclutamiento y selección de personal, de manera que podamos lograr el esfuerzo necesario para obtener efectividad en el sistema, satisfacción del cliente, reducción de errores en el área, entre otros.

Proceso	Variable	Indicadores	Fórmula	Objetivo
Reclutamiento	Vacantes	Tiempo de contratación	Tiempo requerido / cantidad vacantes solicitantes	Satisfacer los clientes, reduciendo tiempo y costo en el proceso de Reclutamiento y Selección.
		Recepción de vacantes	Tiempo requerido / cantidad de solicitantes	
		Clasificación de curriculums	Cantidad de curriculum/ postulantes	
	Entrevista (Preselección)	Tiempo entre postulante y entrevista	Tiempo requerido/ cantidad de entrevistas diarias	Reducción en el tiempo
Grado de satisfacción con la entrevista		Cantidad de valoración positiva / total valoración obtenida		
Selección	Entrevista (supervisor inmediato)	Cantidad entrevistas y Tiempo de las entrevistas	Tiempo requerido/ cantidad de entrevistas	Reducción de costo y tiempo
	Pruebas	Tets psicológicos y de personalidad	Tiempo requerido de test / candidatos	Reducción de costo y tiempo
	Exámenes medicos	Indicar capacidad física, detección de enfermedades, y adicción	Tiempo requerido/ cantidad de candidato examinado	Reducción en el tiempo
	Período probatorio	Grado de satisfacción	Cantidad de valoración positiva / total valoración obtenida	Satisfacción de clientes.

Fuente: Medición a través de indicadores de desempeño de Liber Jorge Montas.

Cronograma de implementación

Meta: Cumplimiento de las actividades para la mejora del área de Reclutamiento y Selección de personal en el período mayo 2020 hasta abril 2021.		Cronograma											
ACTIVIDAD	RESPONSIBLE	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A
Clasificación de Información en Peoplesoft	Supervisor de RRHH												
Ingresar descripción de puestos en la plataforma Peoplesoft	Analista de Reclutamiento y Selección												
Ingresar competencias técnicas en Peoplesoft	Coordinador Reclutamiento y Selección												
Verificación de las preguntas de conocimientos técnicos con sus respectivas respuestas.	Encargados de los diferentes departamentos / Recursos Humanos												
Disponer de lugar para la toma de pruebas psicométricas.	Coordinador Reclutamiento y Selección												
Preparar baterías de pruebas psicométricas.	Coordinador Reclutamiento y Selección												
Revisión de preguntas y respuestas para las entrevistas de acuerdo a las competencias técnicas y conductuales ingresadas en las bases del concurso.	Encargados de los diferentes departamentos / Recursos Humanos												
Realizar trámites para publicar convocatoria en los medios.	Supervisor de RRHH												
Habilitar correo electrónico para curriculum vitae en línea	Sistemas y Tecnología												
Crear bases del concurso en el portal de empleo	Sistemas y Tecnología / Recursos Humanos												
Publicación de convocatoria en plataforma PeopleSoft	Coordinador Reclutamiento y Selección / Sistemas y Tecnología												
Campaña de comunicación de fechas establecidas	Recursos Humanos /Dpto. Comunicaciones												

CONCLUSIONES

- Para la Institución Financiera de nuestro estudio es muy importante contar con un personal técnico y profesional, por esta razón debe tener un proceso de reclutamiento que le permita obtener la mayor cantidad de candidatos para ocupar los puestos dentro de la organización, así como tener un mejor número de posibilidades de selección, para poder optar por la mejor.
- Esta organización a pesar de contar con un departamento específico para realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal, se ve afectado por el tráfico de influencias para la asignación de puesto, por lo que es necesario contar con un proceso que no permita la manipulación de la selección de los candidatos a un cargo determinado.
- Es una Institución que cuenta con una infraestructura excelente y tecnología avanzada. Actualmente la organización utiliza plataforma sistematizada (Peoplesoft); sin embargo, la misma está siendo subutilizada. En el área de Reclutamiento y Selección sólo se usa para alimentar el sistema con datos del candidato e interfase con el área de Nóminas.
- La organización cuenta con política formal de reclutamiento; no obstante, los colaboradores internos no sienten tener prioridad sobre los candidatos externos.
- Al momento de producirse una vacante, ésta no se publica, con lo que el personal de la organización puede desmotivarse, pues no vislumbran la posibilidad de crecimiento, y el público externo no se entera de la misma, perdiendo la organización la oportunidad de contar con un personal idóneo.
- La solicitud de vacantes no cuenta con el espacio suficiente para especificar el perfil requerido del puesto, lo cual es esencial si se requiere atraer personal idóneo.

- El sistema de evaluación Psicométrico es muy rudimentario.

RECOMENDACIONES

El mercado laboral está muy competitivo, actualmente nos movemos en un mundo digital, razón por la cual esta organización financiera debe estar a la vanguardia y automatizar sus procesos de Reclutamiento y Selección.

Por la naturaleza de sus operaciones, esta Institución no tiene competencia en el mercado; no obstante, debe mejorar su forma de Reclutar y Seleccionar candidatos idóneos, por lo que se recomienda hacer uso de las herramientas propuestas en el diseño de mejora del proceso de Reclutamiento y Selección, ya que la misma:

- ✓ Daría transparencia a la Institución y oportunidad a todas las personas que tengan la capacidad de concursar para ingresar a la organización.
- ✓ Contribuiría a reducir tiempo de trabajo y costo en la organización al aplicar herramientas digitales en el proceso, ya que en la actualidad el reclutamiento y selección se maneja mayormente de forma manual, afectando bastante el tiempo de los empleados.
- ✓ Aplicar de forma correcta el proceso de Reclutamiento y Selección para evitar las influencias tanto internas como externas que desean influir en los nombramientos sobre una persona en particular que no llene los requisitos establecidos para el cargo de oposición. Tener las mejores personas es la principal ventaja competitiva, por lo que atraer a los mejores talentos es una prioridad.
- ✓ Evaluar constantemente los procesos de Reclutamiento y Selección de personal, a fin de actualizarlos conforme se van suscitando los cambios en el tiempo y mejorar los sistemas actuales.

- ✓ De igual forma, proponemos crear un correo electrónico en el cual el personal externo pueda enviar su currículum vitae, el mismo ser almacenado en Peoplesoft para su posterior selección en caso de calificar en concurso de oposición.

- ✓ La plataforma de Peoplesoft que utiliza la organización será de gran utilidad en la propuesta de concurso de oposición, ya que en la misma se encuentran los códigos de todos los empleados y a la hora de hacer un concurso interno posee toda la información de los mismos. A través de esta plataforma se planificaría la evaluación de los candidatos, las entrevistas y selección del personal, tanto interno como externo, ahorrando tiempo y costo a la organización.

- ✓ Actualmente se hace evaluaciones psicométricas masivas de forma indiscriminada, esta nueva propuesta permitiría sólo evaluar aquellos candidatos que reúnen el perfil requerido para el puesto solicitado.

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.

<https://articles.jobconvo.com/es/reclutamiento-externo-que-es-y-sus-principales-ventajas/>

http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_2223_in.pdf

Revista de Investigación en Psicología, Vol.4 No.2, Diciembre 2001 Atalaya Pisco, María.

http://200.62.146.34/bitstream/handle/123456789/2057/revista_de_investigacion_en_psicolog%c3%ada10v4n2_2001.pdf?sequence=1&isAllowed=y

<https://blog.krowdy.com/reduce-costos-seleccion-personal-transformacion-digital>

<https://www.webyempresas.com/mejora-continua/>

www.academia.edu

<https://www.hpsconsultores.com/13-principios-gestion-talento/>

<https://www.eude.es/blog/gestion-talento-humano/> (Blog de la Escuela Europea de Dirección y Empresa).