

**UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA
ESCUELA DE GRADUADOS DE UNIBE
MAESTRÍA DE DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN DEL TALENTO**



**ANÁLISIS DE IMPACTO DE LA EXPERIENCIA DEL CANDIDATO EN LA
IMPLEMENTACIÓN DE UN PROCESO DE ATRACCIÓN DE TALENTO PARA LA
EMPRESA DAS MEDICAL INTERNATIONAL, AÑO 2023.**

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

Sustentantes:

Estefany Lantigua García 22-0552
Víctor Abner Contreras Díaz 22-0881

Asesor
Fructo Almonte

Santo Domingo, Distrito Nacional, República Dominicana
Abril, 2023

Dedicatoria

Hija mía:

Esta tesis es dedicada a ti, mi princesa Isabella. A ti, que has estado conmigo en cada paso del camino, incluso cuando ha sido difícil. Tú has sido mi mayor inspiración y motivación para seguir adelante, incluso cuando las cosas parecían imposibles.

Desde el día en que naciste, mi vida cambió por completo. Tu llegada trajo consigo una nueva dimensión de amor, felicidad y responsabilidad. Aunque a veces ha sido un desafío equilibrar mis responsabilidades académicas y mi papel de madre, tu presencia ha hecho que cada sacrificio valga la pena.

Recuerdo las veces en que tenías que esperar pacientemente mientras yo estaba inmersa en mis estudios, y aun así nunca te quejabas. Tu comprensión y apoyo incondicional me han demostrado tu madurez y tu amor infinito. Siempre has sido mi mayor animadora, celebrando mis éxitos y consolándome en momentos de frustración.

Tu valentía también ha sido una fuente de inspiración para mí. Has enfrentado desafíos propios de la infancia con una actitud positiva y perseverancia, lo cual me ha enseñado que la determinación y el coraje son fundamentales para alcanzar nuestros objetivos. Ver cómo te enfrentas a la vida con valentía me ha impulsado a hacer lo mismo en mi camino académico.

Eres mi orgullo y mi alegría. Cada logro que alcanzo en mi educación, lo veo reflejado en tus ojos llenos de admiración. Tu entusiasmo y orgullo cuando hablas de mí ante los demás me llena de gratitud y me motiva a seguir esforzándome para ser un ejemplo positivo para ti.

Quiero que sepas que mi dedicación a esta tesis no significa que te haya robado tiempo o atención. Tú siempre has sido mi prioridad número uno, y todo lo que hago es con el objetivo de construir un mejor futuro para ti. Eres mi mayor motivación para seguir aprendiendo, creciendo y mejorando como persona y profesional.

Mi Isabella, esta tesis es una prueba tangible de todo lo que he logrado, pero también es una celebración de ti. Tu presencia en mi vida ha sido un regalo inestimable, y no puedo imaginar mi viaje sin ti a mi lado. Eres la razón por la que me esfuerzo cada día para ser la mejor versión de mí misma.

Gracias por ser mi hija, mi compañera y mi mayor inspiración. Te amo más allá de las palabras, y esta tesis es dedicada a ti, mi princesa Isabella.

Con amor tú madre,

Estefany Lantigua García

Dedicatoria

¿Cuánto no puedo decir de ustedes, mis amados padres? Hasta el día de hoy nunca ha faltado su consejo, su amor, su comprensión, su bendición y su ejemplo. Ser su hijo es mucho más que un privilegio para mí. Ha sido una bendición de lo alto poder saber que cuento con seres tan llenos de sabiduría y que día a día le presentan al Altísimo mi vida.

Este reto lo he asumido, entre otras cosas, con la intención de hacerlos sentir orgullosos y que sepan que he seguido sus pasos. Que he optado por el conocimiento, el trabajo, la dedicación y el esfuerzo. Que he escuchado cada uno de sus consejos, que con amor nos brindaban a mi y a mis hermanos. Hoy día es una realidad, puedo entregar este trabajo ya terminado, sabiendo que en gran parte ha sido porque siempre han estado para reconfortarme y amarme, indistintamente de las circunstancias.

Les agradezco por estar conmigo en mis peores momentos; por haber creído en mí, en momentos en los que yo mismo no lo hice y hacerme sentir que soy capaz. Ustedes siempre han sido la mayor inspiración de mi vida, mi amado padre, con su inmensa sabiduría; y mi amada madre, con su empatía, carisma e inteligencia. No puedo explicar cuan orgulloso me siento de ser su hijo.

Deseo con todo mi corazón que la vida nos regale muchos más momentos que compartir y continuar creando recuerdos y experiencias, pues cada minuto que puedo compartir con ustedes es especial, es lo más valioso que tengo.

Estoy genuinamente convencido de que fui capaz de ser la persona que hoy soy gracias a su empuje. Pero más convencido de que no habría podido completar este proyecto si no fuera por ustedes. Los amo infinitamente.

Con Amor,

Victor Abner

Índice

CAPÍTULO 1. EL PROBLEMA	8
Introducción.....	8
1.2 Planteamiento y Formulación del problema	9
1.3 Objetivos	10
1.3.1 Objetivo General.....	10
1.3.2 Objetivos Específicos.....	10
1.4 Justificación.....	11
1.5 Antecedentes	11
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO	13
2.1 Marco Conceptual.....	13
2.1.1 El Talento Humano.....	13
2.1.2 Importancia de la Gestión del Talento Humano.....	14
2.1.3 Objetivos de la Gestión del Talento Humano	15
2.1.4 Cultura Organizacional.....	16
2.1.5 Atraer el Talento	17
2.1.6 Atracción de Talento.....	19
2.1.7 Atracción de Talento Masivo	20
2.1.7 Política de Atracción de Talento	21
2.1.8 La Capacitación a Gerentes Contratantes.....	22
2.1.9 La efectividad en el Proceso de Atracción de Talento	24
2.1.10 Innovación.....	25
2.1.11 La Innovación en un Proceso de Atracción de Talento.....	27
2.1.12 Transformación Digital.....	28
2.1.13 Atracción de Talento Automatizada	30
2.1.14 Plataforma Digital de Atracción de Talento.....	31
2.1.15 Experiencia del Candidato	32
2.1.16 Plan Estratégico.....	33
2.1.17 Importancia del Recurso Humano en el Cumplimiento del Plan Estratégico	35
2.1.18 Indicadores de Gestión	37
CAPÍTULO 3. MARCO HISTÓRICO	40
3.1 Reseña Histórica.....	40

3.2 Política de Calidad.....	40
3.3 Misión	40
3.4 Visión.....	41
3.5 Valores	41
3.6 Estructura Organizacional DAS Medical.....	41
3.7 Estructura Organizacional departamento de Recursos Humanos.....	42
3.6 Situación Actual Proceso de Atracción de Talento	44
CAPÍTULO 4. DISEÑO METODOLÓGICO	48
4.1 Tipo de Estudio.....	48
4.2 Variables y su Operacionalización.....	48
4.3 Métodos y Técnicas.....	50
4.4 Selección de la población, universo y muestra.....	51
4.4.1 Población.....	51
4.4.2 Muestra.....	51
4.4.3 Criterios de inclusión y exclusión.....	51
4.4.3.1 Criterios de inclusión	51
4.4.3.2 De exclusión	51
4.4.4 Consideraciones éticas.....	52
CAPÍTULO 5. RESULTADOS.....	53
5.1 Gráficos de Resultados.....	53
CAPÍTULO 6. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	61
6.1 Análisis de Resultados.....	61
6.2 Conclusiones	64
CAPÍTULO 7. PROPUESTA DE PLATAFORMA DIGITAL	66
7.1 Plataforma Digital Evaluar.com	67
7.2 Beneficios de la Plataforma Digital Evaluar.com	69
7.3 Planificación y Preparación de la implementación de Evaluar.com	70
7.3.1 Capacitación a los Gerentes Contratantes y al equipo de Recursos Humanos	70
7.3.2 Configuración de la plataforma Evaluar.com de acuerdo con necesidad de DAS Medical Int.	70
7.4 Entrenamiento en la plataforma Evaluar.com al equipo de Recursos Humanos	73
7.5 Entrenamiento en la plataforma Evaluar.com a los gerentes contratantes.....	75
7.6 Tiempos de cierre y cobertura de las vacantes	77
7.6.1 Comparación tiempos actuales versus tiempos propuestos	77

7.7 Indicadores de Gestión	78
7.7.1 Visualización del Cuadro de Mando Integral	79
7.8 Experiencia del Candidato a través de la plataforma digital Evaluar.com.....	80
7.9 Plan de Ejecución del Proyecto	81
7.10 Análisis de Costo / Beneficio de la Implementación del Proceso de Atracción de Talento.....	82
7.11 Impacto en la Eficiencia y Rentabilidad de DAS Medical	83
CAPÍTULO 8. RECOMENDACIONES.....	84
8.1 Lista de Recomendaciones.....	84
CAPÍTULO 9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	85
Anexo #1 Tablas	87
Anexo #2 Instrumento de Recolección de Datos.....	95

CAPÍTULO 1. EL PROBLEMA

Introducción

Parte del proceso de transformación e innovación que viven las organizaciones hoy en día, consiste en garantizar una mejor experiencia al candidato; y el impacto que tiene esta en el proceso de Atracción de Talento. Una experiencia vanguardista, en la que el candidato tenga la oportunidad de conocer parte de la cultura organizacional durante su proceso de selección, permitirá generar un vínculo positivo que se traducirá en altas probabilidades de recomendaciones a candidatos potenciales para trabajar en la organización.

El reto de las organizaciones es contar con un proceso de Atracción de Talento funcional y efectivo, buscando un crecimiento eficaz. Garantizando que el proceso sea exitoso, se conformarán los equipos de trabajo que se encargarán de cumplir los objetivos estratégicos de la organización.¹

Muchas empresas en la actualidad están migrando sus procesos de Atracción de Talento a plataformas digitales, con la finalidad de que sean mucho más sencillo para el candidato; de asegurar una comunicación más efectiva; de disminuir los tiempos de contratación; pero principalmente, para que el candidato viva una experiencia única, alineada a la cultura de la empresa, de forma que sirva como un preámbulo de lo que será su trayectoria laboral luego de haber ingresado, generando en este la expectativa positiva y que inclusive, comparta su experiencia con otras personas.

1

<https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/7651/Cayotopa%20Quintana%20Yeni%20Enith.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

En esta investigación, propondremos un proceso de Atracción de Talento que centralizará cada una de las fases y a través de una experiencia del candidato novedosa, afianzará el cumplimiento del plan estratégico, mediante la cobertura de las vacantes de forma oportuna.

1.2 Planteamiento y Formulación del problema

Este análisis parte de la necesidad de robustecer y automatizar el proceso de Atracción de Talento de Das Medical International: en vista de que hoy en día se lleva a cabo de manera manual, lo que evidencia una debilidad en la experiencia del candidato. Demostraremos, además, cómo el proceso obsoleto impacta negativamente en la percepción de los colaboradores de nuevos ingresos sobre la organización.

A partir del 3er trimestre del año 2022, la empresa Das Medical experimentó un crecimiento de 50% de su HeadCount, por lo que el reclutamiento masivo era la estrategia utilizada por el equipo de Recursos Humanos para cubrir las necesidades de personal de los clientes internos. Dada la gran cantidad de demanda de mano de obra, los reclutadores no daban abasto, por lo que ciertas fases del proceso comenzaron a obviarse, lo que resultó en una baja significativa en la calidad de los recursos que estaban siendo contratados. Del mismo modo, dado el crecimiento de la operación, los gerentes contratantes se involucraron en su día a día e hicieron a un lado la responsabilidad de participar en el proceso de entrevistas, por lo que los candidatos no interactuaban con ellos sino hasta luego de haber ingresado, lo que también generó una percepción negativa.

De cara a los demás subsistemas de Recursos Humanos, la falta de efectividad del proceso de Atracción de Talento comenzó a impactar los demás indicadores. La rotación aumentó de manera crítica, pasando de un 2.5% en el mes de junio, a un 9.4% en el mes de septiembre. El ausentismo generó pérdidas considerables; ya que, para sustentar el plan de producción, hubo que contratar personal por encima del presupuesto autorizado; y producto del no cumplimiento a las fases más básicas del proceso, como la solicitud del certificado de no antecedentes penales, se llegó a contratar personal que ocasionó conflictos severos a nivel de clima laboral. Esto a su vez, significó el incremento de la carga de trabajo operativo del

equipo de Recursos Humanos; debido al crecimiento en la operación, su único enfoque lo constituía el reclutamiento masivo.

Ante esta problemática, queda clara la necesidad de implementar un proceso de Atracción de Talento que centralice todas las fases en una plataforma digital, de fácil acceso y uso para el candidato, garantizando una experiencia que, a la vez, genere una expectativa de la cultura organizacional, que simplifique la comunicación entre el reclutador, el gerente contratante y el candidato; permitiendo el cumplimiento de los tiempos de reclutamiento. De esta manera, se asegurará la existencia de la mano de obra de calidad para el cumplimiento del plan estratégico y la consecución de los objetivos organizacionales.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Analizar como impacta la experiencia del candidato en la implementación de un proceso de atracción de talento digital que garantice en tiempo y forma el recurso humano necesario para el cumplimiento del plan estratégico.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Establecer un proceso de atracción de talento enfocado en mejorar la experiencia del candidato.
- Concentrar el proceso para la atracción de talento, filtro y evaluación de los candidatos en una misma plataforma digital.
- Diseñar un programa de capacitación para los Gerentes contratantes, propiciando un mayor involucramiento en el proceso de atracción de talento y a su vez mejorar la experiencia del candidato.

- Definir indicadores desde la publicación hasta el cierre de la vacante, midiendo la efectividad en el proceso de atracción de talento y la experiencia del candidato.

1.4 Justificación

Dado el crecimiento de las operaciones de Das Medical International, el proceso de Atracción de Talento actual es obsoleto y no garantiza la experiencia positiva del candidato, por lo que se dificulta el cumplimiento de cada una de las fases que garantizan la calidad del talento humano contratado. Por lo que, el departamento de Recursos Humanos se ve en la necesidad de reinventarse y optar por soluciones digitales que automaticen con éxito sus procesos y la satisfacción del cliente interno y del candidato.

En vista de que atracción de talento mediante plataformas digitales constituye una de las tantas megatendencias de Recursos Humanos, las organizaciones se enfrentan al desafío de capacitar a sus recursos y aprovechar al máximo las soluciones que trae consigo la transformación digital. Dada la relevancia del tema, hemos decidido enfocarnos a partir de los hallazgos de nuestra encuesta, para proponer un proceso completamente centralizado en una plataforma digital.

1.5 Antecedentes

En un trabajo de tesis doctoral realizado en la Universidad Complutense de Madrid, sobre el impacto de la transformación digital en la gestión del talento¹, se establece que el proceso de transformación digital se lleva a cabo de forma diferente en cada empresa, especialmente en lo referido a la velocidad de implementación, debido a que puede interferir en la marcha del negocio. En el estudio de Berghaus y Back (2016) los resultados muestran que, mientras que la afinidad digital y la experimentación con la tecnología digital ya son frecuentes en las empresas, una transformación planificada estratégicamente y el uso de análisis de datos avanzados en los procesos de negocio son menos comunes.

De acuerdo con este estudio, uno de los beneficios de la transformación digital es cómo ya los colaboradores pueden empoderarse de la resolución de los problemas sin depender de las instrucciones del líder, sino que las métricas de desempeño, o KPI's están establecidas.

La transformación digital demanda el desarrollo de nuevas habilidades y competencias como ya se ha mencionado. Pero el desarrollo de estas nuevas competencias ocurre especialmente por la implementación de una nueva cultura digital a todos los niveles de la organización.

Los desafíos que enfrenta Das Medical International producto de su acelerado crecimiento, demandan la implementación de una transformación digital en el proceso de Atracción de Talento, concentrando los pasos de atracción, filtro y evaluación de los candidatos en una misma plataforma digital; simplificando el proceso de Atracción de Talento, y así obtener una solución que nos permitirá mejorar los tiempos de cobertura de las vacantes, propiciando un mayor involucramiento del cliente interno y garantizando la mejora de la experiencia del candidato.

Los colaboradores de nuevo ingresos que experimentaron un proceso de contratación efectivo tienen mayores probabilidades de recomendar allegados y ser una fuente externa de Atracción de Talento. Esto es un valor agregado para el equipo de Recursos Humanos, que podrá ampliar su banca de elegibles con candidatos potenciales referidos, que antes de vivir la experiencia del proceso de Atracción de Talento, tendrán el contexto de la cultura organizacional.

En esta investigación, consideraremos la experiencia del candidato como la percepción e interacción del solicitante de empleo con la empresa durante el proceso de contratación; evaluando cómo fue la experiencia vivida por colaboradores que ingresaron recientemente a Das Medical International; y utilizaremos esta retroalimentación para agregar valor al proceso innovador que se desarrollará en la plataforma digital que será implementada.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1 Marco Conceptual

2.1.1 El Talento Humano

El talento humano es uno de los activos más valiosos de cualquier empresa u organización. A continuación, se detallan algunas de las razones por las que el talento humano es tan importante:

Diferenciación competitiva: El talento humano puede marcar la diferencia en la competitividad de una empresa. Las personas con habilidades y capacidades únicas pueden contribuir a la creación de productos o servicios innovadores, mejorar la calidad de los procesos y aumentar la eficiencia de la organización.

Mejora del rendimiento: Los empleados bien capacitados y motivados pueden aumentar el rendimiento y la productividad de la empresa. El talento humano con habilidades y conocimientos relevantes puede mejorar la calidad de los productos y servicios de la empresa y ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos de negocio.

Innovación: El talento humano puede ser un catalizador para la innovación. Las personas con ideas creativas pueden aportar nuevos enfoques y soluciones para la empresa. Las empresas que invierten en el talento humano pueden estar mejor equipadas para adaptarse a los cambios del mercado y a las nuevas tecnologías.

Ventaja competitiva a largo plazo: El talento humano puede proporcionar una ventaja competitiva a largo plazo a la empresa. La formación y el desarrollo de los empleados pueden ayudar a la empresa a mantenerse actualizada con las últimas tendencias y tecnologías, y a ser más innovadora que sus competidores.

Cultura organizacional: El talento humano puede ser fundamental para el desarrollo de una cultura organizacional sólida y positiva. Los empleados comprometidos y motivados pueden ayudar a crear un entorno de trabajo en el que se fomente la colaboración, la creatividad y el compromiso.

En resumen, el talento humano es crucial para el éxito y el crecimiento de cualquier empresa u organización. El talento humano puede ser un diferenciador competitivo, mejorar el rendimiento, impulsar la innovación, proporcionar una ventaja competitiva a largo plazo y contribuir al desarrollo de una cultura organizacional sólida y positiva. Por lo tanto, es fundamental que las empresas inviertan en la atracción, retención y desarrollo del talento humano para alcanzar sus objetivos de negocio y mantenerse competitivas en un mercado global en constante cambio.

2.1.2 Importancia de la Gestión del Talento Humano

La gestión del talento humano se refiere a la planificación, reclutamiento, selección, formación, desarrollo y retención de los empleados de una organización. A continuación, se detallan algunas de las razones por las que la gestión del talento humano es importante:

Alineación con los objetivos de la organización: La gestión del talento humano puede ayudar a asegurar que la organización tenga el personal adecuado para alcanzar sus objetivos de negocio. La planificación de la fuerza laboral y la evaluación de las necesidades de talento pueden ayudar a garantizar que la organización tenga los empleados adecuados en los puestos correctos.

Retención de empleados: La gestión del talento humano puede ayudar a retener a los empleados valiosos. La formación y el desarrollo de los empleados pueden mejorar su compromiso y lealtad hacia la organización. Una cultura organizacional sólida y positiva también puede ayudar a retener a los empleados.

Atracción de talento: La gestión del talento humano puede ayudar a atraer a los candidatos adecuados para los puestos vacantes. Una reputación positiva de la empresa, un proceso de selección efectivo y una oferta de compensación y beneficios atractiva pueden ayudar a atraer a los mejores candidatos.

Mejora del rendimiento: La gestión del talento humano puede mejorar el rendimiento de los empleados. La formación y el desarrollo pueden mejorar las habilidades y conocimientos de los empleados, lo que puede aumentar su eficiencia y productividad.

Reducción del costo de contratación: La gestión del talento humano puede ayudar a reducir el costo de contratación. La retención de empleados y la promoción interna pueden reducir la necesidad de contratar nuevos empleados y reducir el costo de reclutamiento y selección.

Cultura organizacional: La gestión del talento humano puede ayudar a crear y mantener una cultura organizacional sólida y positiva. La formación y el desarrollo pueden mejorar el compromiso de los empleados y su sentido de pertenencia a la organización. Una cultura organizacional sólida y positiva también puede mejorar la colaboración y la creatividad.

2.1.3 Objetivos de la Gestión del Talento Humano

La gestión del talento humano tiene como objetivo principal maximizar el potencial y rendimiento de los empleados de una organización, para lograr así una ventaja competitiva en el mercado. Algunos de los objetivos específicos de la gestión del talento humano incluyen:

Atraer y retener al mejor talento: La gestión del talento humano busca atraer a los mejores candidatos y retener a los empleados valiosos mediante la creación de un ambiente laboral atractivo y desafiante.

Desarrollar habilidades y capacidades: La gestión del talento humano busca mejorar las habilidades y capacidades de los empleados para que puedan desempeñar mejor sus tareas y asumir mayores responsabilidades dentro de la organización.

Mejorar el desempeño laboral: La gestión del talento humano busca mejorar el desempeño laboral mediante la identificación y eliminación de obstáculos que impiden que los empleados alcancen su máximo potencial.

Fomentar la diversidad y la inclusión: La gestión del talento humano busca fomentar la diversidad y la inclusión en la fuerza laboral para aprovechar la riqueza de perspectivas y experiencias diferentes.

Planificar la sucesión y la continuidad: La gestión del talento humano busca planificar la sucesión y la continuidad en la organización mediante la identificación y el desarrollo de los futuros líderes.

Asegurar el cumplimiento legal: La gestión del talento humano busca garantizar el cumplimiento legal en todas las actividades relacionadas con el empleo, como la contratación, la compensación y el despido.

2.1.4 Cultura Organizacional

La cultura organizacional se refiere a las normas, valores, creencias, actitudes y comportamientos compartidos que existen dentro de una empresa u organización. Es lo que define la personalidad y el carácter de la organización, y se puede manifestar en la forma en que se comunican las personas, cómo se toman las decisiones, cómo se resuelven los conflictos y cómo se lleva a cabo el trabajo.

La cultura organizacional puede ser explícita o implícita. La cultura explícita se refiere a los elementos de la cultura que se pueden ver y describir fácilmente, como las políticas de la empresa, la estructura organizacional, el lenguaje utilizado y los rituales y tradiciones. Por otro lado, la cultura implícita se refiere a los valores y creencias que subyacen a la cultura organizacional, pero que no son fácilmente visibles.

La cultura organizacional puede ser influenciada por muchos factores, como la historia de la organización, las personas que trabajan en ella, el entorno en el que opera y sus objetivos y estrategias. Una cultura sólida y positiva puede mejorar la moral y el compromiso de los empleados, así como su productividad y eficacia en el trabajo. Por otro lado, una cultura disfuncional o tóxica puede conducir a altas tasas de rotación de empleados, baja productividad y una mala reputación en el mercado laboral.

La cultura organizacional se puede gestionar y desarrollar de varias maneras, como a través de la formación y el desarrollo de liderazgo, la creación de políticas y prácticas que refuercen los valores y creencias de la organización, y la contratación de personas que se ajusten a la cultura de la organización. Es importante que la cultura organizacional se ajuste a la estrategia y los objetivos de la organización y que se fomente una cultura de innovación, creatividad y aprendizaje continuo.

En resumen, la cultura organizacional es un elemento clave de cualquier empresa u organización, que puede tener un impacto significativo en la moral, el compromiso y la productividad de los empleados. Una cultura sólida y positiva puede fomentar una mayor eficiencia y eficacia en el trabajo, así como mejorar la reputación de la empresa en el mercado laboral. Es importante que la cultura organizacional se gestione y desarrolle de manera estratégica para garantizar su alineación con los objetivos y la estrategia de la organización.

2.1.5 Atraer el Talento

Atraer el talento implica utilizar diferentes estrategias y canales de reclutamiento para llegar a un público diverso y atraer a los candidatos más adecuados para una organización. Algunas formas de atraer talento ampliamente pueden incluir:

Utilizar redes sociales y plataformas en línea: Las redes sociales y las plataformas en línea, como LinkedIn, Facebook, Twitter, Instagram y otras, son excelentes canales para llegar a una audiencia amplia

y diversa de candidatos potenciales. Las empresas pueden utilizar estas plataformas para publicar ofertas de trabajo, promocionar su marca y su cultura empresarial y conectarse con los posibles candidatos.

Participar en ferias y eventos de empleo: Las ferias y eventos de empleo son oportunidades para interactuar directamente con los candidatos potenciales y promocionar la organización. Las empresas pueden aprovechar estas ocasiones para informar a los visitantes acerca de los beneficios de trabajar en la empresa y recolectar currículums.

Colaborar con organizaciones sin fines de lucro y universidades: Las organizaciones sin fines de lucro y las universidades pueden ser socios útiles en la búsqueda de talento. Las empresas pueden establecer relaciones con estas organizaciones para identificar candidatos talentosos y promover su marca empleadora.

Ofrecer beneficios y ventajas atractivas: Para atraer a los candidatos más talentosos, las empresas deben ofrecer beneficios y ventajas atractivas. Estos pueden incluir un ambiente laboral flexible, salarios competitivos, capacitación y desarrollo, programas de bienestar, y oportunidades de crecimiento y ascenso.

Fomentar la diversidad y la inclusión: Las empresas que fomentan la diversidad y la inclusión en su fuerza laboral pueden atraer a un grupo más amplio y diverso de candidatos talentosos. Es importante promover políticas y prácticas que permitan la igualdad de oportunidades y un ambiente laboral inclusivo y equitativo.

Martha Alles, en su libro “Selección por Competencias” establece que la atracción y el reclutamiento de nuevos candidatos no es un tema nuevo. Sin embargo, a lo largo de los años ha cambiado la manera de llevar a cabo ambas acciones. La atracción se relaciona con la organización en su conjunto e implica acciones constantes y sostenidas en el tiempo para conseguir prestigio externo positivo a fin de que, en el momento en que se desee cubrir una vacante se realicen acciones de reclutamiento, las personas se sientan motivadas, deseen pertenecer a esa organización y respondan a la convocatoria. El reclutamiento se realiza cuando una necesidad concreta se presenta, cuando se debe cubrir una o varias vacantes, y se desarrolla a

través de acciones variadas, por ejemplo, anuncios en diversos medios y/o convocatorias directas. El reclutamiento se resolverá de mejor manera cuando el prestigio organizacional sea favorable.²

2.1.6 Atracción de Talento

La atracción de talento se refiere al proceso de identificar, atraer y seleccionar a las personas más capacitadas y talentosas para una empresa u organización. Esto incluye la implementación de estrategias y técnicas para atraer a los candidatos más calificados y motivados, así como la evaluación de sus habilidades y aptitudes para asegurar que se ajusten a las necesidades y objetivos de la empresa. La atracción de talento es importante para cualquier organización que desee ser exitosa y competitiva en su industria. Al contratar a los mejores talentos, una empresa puede aumentar su capacidad de innovación, mejorar la calidad de sus productos o servicios y aumentar su eficiencia y productividad. Además, una fuerza laboral altamente talentosa y motivada puede mejorar la moral y la cultura de la empresa, lo que a su vez puede atraer a más talentos y mejorar la reputación de la empresa en el mercado.

M.A. Lidia Gutiérrez Villareal define al Reclutamiento en su libro “Reclutamiento Eficaz para la Competitividad” como la serie de acciones de las cuales la empresa se aprovisiona de los aspirantes, en número y calidad suficientes, para ser sometidos a un proceso de selección de personal.³

En su libro “Selección por Competencias”, Martha Alles define al Reclutamiento, como el proceso de identificar y atraer a un grupo de candidatos, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno que recibirá la oferta de empleo.⁴

² Alles, Martha. 2006. *Selección Por Competencias*. Buenos Aires, Argentina: Libro Digital, EPUB.

³ Gutiérrez Villareal, M.A. Lidia. 2012 *Reclutamiento Eficaz para la Competitividad*. Tepic, México

⁴ Alles, Martha. 2006. *Selección Por Competencias*. Buenos Aires, Argentina: Libro Digital, EPUB.

El reclutamiento inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. La especificación del puesto es una declaración de los conocimientos y capacidades que se requieren para el desempeño del puesto.

La selección es el proceso mediante el cual se elige a las personas que tienen las calificaciones pertinentes para cubrir vacantes de puestos existentes o planeados.

2.1.7 Atracción de Talento Masivo

se refiere al proceso de atraer y reclutar un gran número de candidatos altamente calificados para cubrir una gran cantidad de puestos vacantes en una organización. Esta estrategia de reclutamiento puede ser necesaria en situaciones donde una empresa está experimentando un rápido crecimiento y necesita aumentar rápidamente su fuerza laboral.

Para atraer talento masivo, las empresas pueden utilizar una variedad de técnicas de reclutamiento, como la publicación de ofertas de trabajo en sitios web de empleo, la participación en ferias de empleo y la utilización de redes sociales para promocionar las oportunidades laborales.

Jaime A. Grados en su libro “Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal, 4ta edición” define el reclutamiento masivo como una modalidad del reclutamiento que se realiza en instituciones tanto del sector público como del privado, con el fin de captar un gran número de solicitudes, ya que se tienen muchas vacantes por cubrir en poco tiempo. Para recibir a los candidatos se requiere del personal suficiente para brindar una atención apropiada con tiempos cortos. Un ejemplo de ello son las ferias de reclutamiento, en las que se reciben solicitudes al por mayor.⁵

⁵ Grados, Jaime A. 2013. Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de Personal. México. Editorial El Manual Moderno.

2.1.7 Política de Atracción de Talento

Una política de atracción de talento es un conjunto de estrategias y acciones que una empresa implementa para atraer y reclutar a los candidatos más talentosos y calificados para unirse a su equipo. La política de atracción de talento es fundamental para cualquier empresa que busque mantener una ventaja competitiva en un mercado cada vez más competitivo y global.

Aquí hay algunos aspectos importantes que se deben considerar al diseñar una política de atracción de talento efectiva:

Identificación de las necesidades de la empresa: La empresa debe tener una comprensión clara de sus necesidades y objetivos de negocio para determinar el tipo de talento que necesita para alcanzarlos.

Desarrollo de una marca empleadora sólida: Una marca empleadora sólida puede ayudar a atraer a los mejores candidatos al presentar a la empresa como un empleador deseable y atractivo. La marca empleadora debe ser auténtica y reflejar la cultura, los valores y los beneficios que ofrece la empresa.

Uso de canales de reclutamiento efectivos: La empresa debe utilizar los canales de reclutamiento adecuados para llegar a los candidatos más talentosos y calificados. Estos canales pueden incluir portales de empleo en línea, redes sociales, eventos de reclutamiento, recomendaciones de empleados y programas de referencias.

Desarrollo de un proceso de selección riguroso: El proceso de selección debe ser riguroso para garantizar que se elijan a los candidatos más adecuados para la empresa. Este proceso debe incluir la revisión de currículums, entrevistas, pruebas de habilidades y evaluaciones de personalidad.

Ofrecer paquetes de compensación y beneficios competitivos: La empresa debe ofrecer paquetes de compensación y beneficios competitivos para atraer a los candidatos más talentosos y calificados. Estos paquetes deben estar en línea con los estándares del mercado y ser atractivos para los candidatos.

Crear un ambiente de trabajo atractivo: La empresa debe asegurarse de crear un ambiente de trabajo atractivo para atraer y retener a los empleados talentosos. Esto puede incluir ofrecer oportunidades de desarrollo profesional, programas de formación y capacitación, un ambiente de trabajo colaborativo y una cultura empresarial positiva.

En resumen, una política de atracción de talento efectiva puede ayudar a una empresa a atraer y reclutar a los candidatos más talentosos y calificados. La empresa debe desarrollar una marca empleadora sólida, utilizar los canales de reclutamiento adecuados, tener un proceso de selección riguroso, ofrecer paquetes de compensación y beneficios competitivos y crear un ambiente de trabajo atractivo para atraer a los empleados talentosos.

Además, también pueden ofrecer incentivos para atraer a candidatos altamente calificados, como salarios competitivos, paquetes de beneficios atractivos y programas de capacitación y desarrollo profesional. Es importante que la empresa tenga un proceso de selección riguroso y eficiente para identificar a los mejores candidatos y garantizar que se ajusten bien a la cultura y los valores de la empresa.

Es importante tener en cuenta que, al atraer talento masivo, es esencial tener un proceso de selección riguroso y eficiente para identificar a los mejores candidatos y garantizar que se ajusten bien a la cultura y los valores de la empresa. La empresa debe asegurarse de que los candidatos tengan las habilidades y la experiencia necesarias para realizar el trabajo y que también se adapten bien al equipo y al entorno laboral de la empresa.

2.1.8 La Capacitación a Gerentes Contratantes

En su libro “Rol del jefe, cómo ser un buen jefe”, Martha Alles establece que los jefes deben tener un rol activo en la selección de sus colaboradores. Si la organización posee un área de Recursos Humanos que interviene en todo el proceso, será responsabilidad del jefe la definición del perfil, la decisión de si se realiza

la búsqueda dentro o fuera de la organización, y la elección final del candidato a incorporar. Para que todo esto se verifique será necesario que cada jefe tenga los conocimientos y la preparación adecuados. El rol por asumir por el jefe tiene relación con el proceso de selección completo: desde tomar la decisión de incorporar a un nuevo empleado, hasta la elección final del candidato.⁶

Es importante para asegurar que los gerentes tengan las habilidades necesarias para reclutar y seleccionar a los mejores candidatos para sus equipos. Aquí hay algunos temas importantes que se pueden abordar en la capacitación para gerentes contratantes:

Planificación de la contratación: Los gerentes deben saber cómo planificar el proceso de contratación de manera efectiva, incluyendo la identificación de las necesidades de la empresa, la definición del puesto y la creación de una estrategia de reclutamiento.

Desarrollo de descripciones de trabajo y especificaciones de candidatos: Los gerentes contratantes deben aprender a crear descripciones de trabajo detalladas y especificaciones de candidatos que ayuden a atraer a los mejores talentos y a evaluar a los candidatos de manera efectiva.

Reclutamiento: Los gerentes deben saber cómo utilizar diferentes canales de reclutamiento, desde publicaciones de trabajo hasta redes sociales, para atraer a los candidatos adecuados.

Entrevistas de selección: Los gerentes deben aprender a realizar entrevistas de selección efectivas, que incluyan preguntas pertinentes y evaluaciones objetivas de los candidatos.

Evaluación de habilidades y personalidad: Los gerentes contratantes deben conocer diferentes herramientas y técnicas de evaluación, como pruebas de habilidades y evaluaciones de personalidad, para ayudarles a identificar a los candidatos más adecuados.

Selección de candidatos: Los gerentes deben saber cómo tomar decisiones informadas y objetivas en la selección de candidatos, basándose en la información recopilada durante el proceso de contratación.

⁶ Alles, Martha. 2019. Rol del jefe, Cómo ser un buen Jefe. Buenos Aires, Argentina. Editorial Granica.

Integración de nuevos empleados: Una vez que se ha seleccionado a un nuevo empleado, los gerentes deben saber cómo integrarlo de manera efectiva en el equipo y en la empresa en general.

Además de estos temas, la capacitación para gerentes contratantes también puede incluir habilidades interpersonales, como la comunicación efectiva y la gestión del tiempo, que son importantes para llevar a cabo el proceso de contratación de manera efectiva.

En resumen, la capacitación para gerentes contratantes es importante para asegurar que los gerentes tengan las habilidades necesarias para reclutar y seleccionar a los mejores candidatos para sus equipos. La capacitación debe incluir temas como la planificación de la contratación, el desarrollo de descripciones de trabajo y especificaciones de candidatos, el reclutamiento, las entrevistas de selección, la evaluación de habilidades y personalidad, la selección de candidatos y la integración de nuevos empleados.

2.1.9 La efectividad en el Proceso de Atracción de Talento

La efectividad del proceso de atracción de talento puede medirse de diversas maneras, pero en general, se considera que es efectivo si logra atraer a un número suficiente de candidatos calificados para las vacantes de empleo de la organización, y si el proceso de selección permite a la organización elegir al mejor candidato para el puesto.

A continuación, se presentan algunas formas de medir la efectividad del proceso de atracción de talento:

Número de candidatos: La cantidad de candidatos que se aplican a las vacantes de empleo es un indicador de la efectividad del proceso de atracción de talento. Un número suficiente de candidatos calificados aumenta las posibilidades de que la organización encuentre un candidato adecuado para el puesto.

Tiempo de selección: El tiempo que lleva seleccionar al candidato ideal es otro indicador de la efectividad del proceso de atracción de talento. Un proceso de selección eficiente y efectivo permitirá a la organización contratar al candidato adecuado en un plazo razonable.

Retención de talentos: La retención de talentos es un indicador de la efectividad del proceso de atracción de talento a largo plazo. Si la organización logra atraer y retener a candidatos altamente calificados, esto indica que el proceso de atracción de talento es efectivo y que se están seleccionando los candidatos adecuados para las vacantes de empleo.

Rendimiento laboral: El rendimiento laboral de los candidatos seleccionados es otro indicador de la efectividad del proceso de atracción de talento. Si los candidatos seleccionados demuestran un alto rendimiento laboral, esto indica que el proceso de atracción de talento ha sido efectivo para identificar a los candidatos adecuados para el puesto.

En general, la efectividad del proceso de atracción de talento dependerá de la calidad de los candidatos atraídos, la eficiencia del proceso de selección y la capacidad de la organización para retener y aprovechar el talento contratado.

2.1.10 Innovación

Jesús Lázaro la define en su libro “Gestión de la Innovación”, como una manera de hacer las cosas; una solución en busca de un problema. Los cambios son cada vez más rápidos, cada vez más importantes y cada vez más frecuentes, no adaptarse a ellos implica quedarse rezagado. La no innovación en la aceptación de nuevas tecnologías, procesos, servicios, etc. Lleva a la empresa al aislamiento y como consecuencia a su muerte. Hay muchos ejemplos de empresas que no han podido sobrevivir porque al no innovar, se quedaron estancadas en productos y servicios o modelos de negocio que el mercado ya no quería. Es importante

recordar que: si no innovas, simplemente estás copiando de alguien que tuvo la idea antes que tú y por tanto, se ha adelantado en satisfacer las necesidades del mercado.⁷

La innovación se refiere al proceso de desarrollar nuevas ideas, productos, servicios, procesos o tecnologías que crean valor para los clientes y la empresa. Ampliar la innovación implica explorar nuevas formas de crear valor y expandir el alcance de la empresa. Aquí hay algunas maneras en que las empresas pueden ampliar la innovación:

Investigación y desarrollo: Las empresas pueden invertir en investigación y desarrollo para explorar nuevas tecnologías y oportunidades de mercado. Esto puede implicar colaboraciones con universidades, laboratorios y otras empresas para desarrollar nuevas tecnologías y productos.

Adquisiciones: Las empresas pueden adquirir nuevas empresas o tecnologías para ampliar su alcance y competencias. Al adquirir empresas o tecnologías complementarias, las empresas pueden expandir su presencia en nuevos mercados o desarrollar nuevas capacidades.

Asociaciones: Las empresas pueden asociarse con otras empresas para compartir conocimientos, recursos y tecnologías. Estas asociaciones pueden ayudar a las empresas a desarrollar soluciones innovadoras y llegar a nuevos mercados.

Diseño centrado en el cliente: Las empresas pueden adoptar un enfoque de diseño centrado en el cliente para desarrollar productos y servicios que satisfagan las necesidades y deseos de los clientes. Esto implica trabajar estrechamente con los clientes para comprender sus necesidades y desarrollar soluciones que se ajusten a sus requisitos.

Cultura de innovación: Las empresas pueden fomentar una cultura de innovación al animar a los empleados a proponer nuevas ideas y soluciones, celebrar el fracaso como una oportunidad de aprendizaje, y recompensar y reconocer el éxito en la innovación.

⁷ Lázaro, Jesús. 2019. Gestión de la Innovación. Sevilla, España. Editorial Universo de Letras.

Al ampliar la innovación, las empresas pueden crear nuevas oportunidades de crecimiento y desarrollo, mejorar la satisfacción del cliente y mantenerse competitivas en un entorno empresarial en constante cambio.

2.1.11 La Innovación en un Proceso de Atracción de Talento

La innovación en un proceso de atracción de talento puede ayudar a las empresas a atraer y retener a los mejores candidatos, mejorar la eficiencia del proceso de reclutamiento y reducir los costos asociados con el reclutamiento y la contratación. Aquí hay algunas formas de innovar en un proceso de atracción de talento:

Utilizar la inteligencia artificial (IA): La IA puede ayudar a las empresas a analizar grandes cantidades de datos de candidatos para identificar patrones y tendencias. Esto puede ayudar a las empresas a encontrar a los candidatos más adecuados para un puesto y reducir el tiempo necesario para revisar y procesar solicitudes.

Implementar gamificación: La gamificación puede hacer que el proceso de reclutamiento sea más interesante y emocionante para los candidatos. Las empresas pueden desarrollar juegos interactivos que midan las habilidades y la aptitud de los candidatos y proporcionen retroalimentación en tiempo real.

Utilizar videoentrevistas: Las videoentrevistas pueden hacer que el proceso de selección sea más eficiente y flexible. Las empresas pueden realizar entrevistas en línea con los candidatos, lo que reduce el tiempo y los costos asociados con la organización de entrevistas en persona.

Adoptar un enfoque de marca empleadora: Las empresas pueden utilizar técnicas de marketing para desarrollar y promocionar su marca empleadora. Esto puede ayudar a las empresas a atraer a los mejores candidatos y diferenciarse de otras empresas que compiten por el mismo talento.

Utilizar plataformas de reclutamiento innovadoras: Las empresas pueden utilizar plataformas de reclutamiento en línea que utilizan tecnologías avanzadas para atraer a los candidatos adecuados. Estas plataformas pueden incluir sistemas de puntuación de habilidades, evaluaciones de personalidad y pruebas de habilidades.

La innovación en un proceso de atracción de talento puede ayudar a las empresas a atraer y retener a los mejores candidatos, mejorar la eficiencia del proceso de reclutamiento y reducir los costos asociados con el reclutamiento y la contratación. Es importante que las empresas evalúen regularmente su proceso de atracción de talento y adopten nuevas tecnologías y técnicas para mejorar continuamente su proceso de selección.

2.1.12 Transformación Digital

El autor Javier Moreno Jabardo en su libro “Transformación Digital” establece que es la desintermediación de parte de la cadena de valor gracias a la tecnología; y devolver el poder real o la soberanía al consumidor, algo que había perdido hace años. Tenemos que tener en cuenta que la cadena de valor tradicional se compone de muchos intermediarios entre el fabricante y el consumidor final, y esto está cambiando o ha cambiado en muchas industrias gracias a este proceso que tanto nos inquieta y que se llama: transformación digital.⁸

La transformación digital es el proceso de integrar la tecnología digital en todos los aspectos de una empresa u organización, lo que incluye procesos, sistemas, productos y servicios. Esto puede incluir la adopción de tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial, el Internet de las cosas, la automatización de procesos, la nube y el análisis de datos, entre otros. La transformación digital tiene como

⁸ Jabardo, Javier Moreno. 2018. Transformación Digital. Madrid, España. Editorial Elearning S.L.

objetivo mejorar la eficiencia y productividad de una empresa, así como su capacidad de innovación y la experiencia del cliente.

La transformación digital también puede implicar cambios culturales y organizativos en la empresa, como la implementación de nuevos modelos de negocio, la colaboración y la comunicación entre departamentos y la promoción de la innovación y la creatividad. Estos cambios pueden ayudar a las empresas a adaptarse a un entorno empresarial en constante evolución y a ser más ágiles y flexibles en su toma de decisiones.

La transformación digital puede tener un impacto significativo en la empresa, incluyendo mejoras en la eficiencia y productividad, una mayor satisfacción del cliente, la reducción de costos y una mayor capacidad de innovación. Sin embargo, también puede ser un proceso desafiante y costoso, que requiere una planificación cuidadosa y una gestión eficaz del cambio.

Javier Moreno Jabardo también establece que que hoy en día con la transformación digital estamos exigiendo a muchos empleados que se comporten de un modo diferente, pero no estamos enseñándoles cómo tienen que hacerlo. No les damos las herramientas para que se transformen con la organización, de forma simultánea y de forma sostenible en el tiempo. Y esto solo puede conseguirse si el empleado entiende por qué tiene que hacerlo. Tenemos por tanto en esta fase –y con afán de incrementar la adaptabilidad, plasticidad o flexibilidad frente al cambio– que trabajar la interiorización del cambio a través de talleres de sensibilización que permitan al colectivo de profesionales entender el porqué de las cosas. Pues una vez que entendemos el origen del cambio lo compartimos –pasando quizás por algunas fases de duelo y negación que en algunos casos son más largas que en otros– y por tanto asumimos nuevamente nuestro rol, partiendo de la base de que somos empleados que nos sentimos responsables por formar parte de la organización.⁹

⁹ Jabardo, Javier Moreno. 2018. Transformación Digital. Madrid, España. Editorial Elearning S.L.

En resumen, la transformación digital es un proceso esencial para las empresas que desean ser competitivas y adaptarse a un entorno empresarial en constante evolución. La integración de la tecnología digital en todos los aspectos de la empresa puede mejorar la eficiencia y productividad, así como la experiencia del cliente, y puede llevar a nuevas oportunidades de negocio y una mayor capacidad de innovación.

2.1.13 Atracción de Talento Automatizada

El proceso de atracción de talento automatizado se refiere a la manera en que una organización utiliza tecnologías y herramientas de automatización para buscar, atraer, identificar y preseleccionar candidatos para sus vacantes de empleo. A continuación, se describe un proceso típico de atracción de talento automatizado:

Definición del perfil de candidato ideal: La organización define el perfil del candidato ideal para la posición que desea cubrir, incluyendo habilidades, experiencia, educación y otras características importantes.

Publicación de la oferta de empleo: La organización publica la oferta de empleo en su sitio web, en bolsas de trabajo en línea, redes sociales y otros canales de difusión.

Selección de palabras clave: La organización selecciona las palabras clave relevantes para la oferta de empleo, lo que permitirá a los sistemas de búsqueda automatizados encontrar el anuncio y clasificarlo para su distribución.

Difusión y promoción: La oferta de empleo se difunde y promociona a través de distintos canales, incluyendo redes sociales, correo electrónico y publicidad en línea. El objetivo es atraer la atención de un gran número de candidatos y aumentar la probabilidad de encontrar un candidato adecuado.

Análisis de datos: Las herramientas de análisis de datos permiten a la organización medir el rendimiento de la oferta de empleo, incluyendo el número de visualizaciones, clics, postulaciones y conversaciones.

Preselección de candidatos: Las herramientas de automatización permiten a la organización preseleccionar a los candidatos más adecuados para la posición, basándose en criterios específicos. Esto permite reducir el número de candidatos a un grupo más pequeño que pueda ser revisado por los equipos de recursos humanos.

Entrevistas y selección final: Los candidatos preseleccionados son entrevistados y evaluados para determinar quién será el mejor candidato para el puesto.

El uso de herramientas de automatización en el proceso de atracción de talento puede ahorrar tiempo y recursos, y puede ayudar a encontrar candidatos que de otra manera podrían haber pasado desapercibidos. Sin embargo, es importante asegurarse de que el proceso siga siendo humano y se garantice la equidad y la inclusión en la selección de los candidatos.

2.1.14 Plataforma Digital de Atracción de Talento

Una plataforma digital de atracción de talento es una herramienta en línea que permite a las empresas atraer y gestionar candidatos para sus vacantes de empleo. Estas plataformas suelen incluir funciones como la publicación de ofertas de trabajo, la recopilación de Hojas de Vida y la gestión de candidatos a través de todo el proceso de selección.

A continuación, se describen algunas de las características típicas de una plataforma digital de atracción de talento:

Publicación de ofertas de trabajo: La plataforma permite a las empresas publicar ofertas de trabajo en línea, con información detallada sobre la posición, requisitos, beneficios y otras características importantes.

Gestión de Hojas de Vida: La plataforma permite a los candidatos enviar sus Hojas de Vida y otros documentos relevantes a través de la plataforma, y la empresa puede revisar y gestionar los Hojas de Vida de manera eficiente.

Sistema de seguimiento de candidatos (ATS): La plataforma incluye un sistema de seguimiento de candidatos que permite a las empresas gestionar todo el proceso de selección de manera eficiente. El ATS permite a la empresa dar seguimiento a los candidatos a través de todo el proceso de selección, desde la recepción del CV hasta la selección final.

Análisis de datos: La plataforma incluye herramientas de análisis de datos que permiten a la empresa medir el rendimiento de la oferta de empleo, el número de visitas, clics y postulaciones, entre otros indicadores importantes.

Integración con otras herramientas: Las plataformas digitales de atracción de talento suelen estar integradas con otras herramientas, como redes sociales, correos electrónicos y aplicaciones móviles para ampliar la difusión de las ofertas de empleo y llegar a un mayor número de candidatos.

Personalización: Las plataformas digitales de atracción de talento suelen ofrecer opciones de personalización para adaptarse a las necesidades específicas de cada empresa y sector.

Las plataformas digitales de atracción de talento son una herramienta útil para las empresas que buscan atraer y gestionar candidatos de manera más eficiente. Sin embargo, es importante asegurarse de que el proceso siga siendo humano y se garantice la equidad y la inclusión en la selección de los candidatos.

2.1.15 Experiencia del Candidato

La experiencia del candidato se refiere a la percepción y la impresión que un candidato tiene de la empresa u organización durante todo el proceso de reclutamiento y selección, desde la primera interacción hasta la oferta de empleo o la comunicación de rechazo. La experiencia del candidato se ha vuelto cada vez

más importante para las empresas, ya que una experiencia positiva puede aumentar la probabilidad de que el candidato acepte una oferta de empleo y también puede mejorar la reputación de la empresa en el mercado laboral.

Una buena experiencia del candidato comienza con una descripción clara y precisa del trabajo y los requisitos del puesto en la publicación de la oferta laboral. También implica una comunicación clara y oportuna durante todo el proceso de reclutamiento, incluyendo la programación de entrevistas, la retroalimentación constructiva y la comunicación transparente sobre el proceso de selección.

Otro aspecto importante de la experiencia del candidato es la entrevista en sí misma. La entrevista debe ser una experiencia positiva y profesional para el candidato. El entrevistador debe hacer preguntas claras y relevantes, escuchar activamente las respuestas del candidato y proporcionar información clara y honesta sobre la empresa y el puesto. El candidato también debe tener la oportunidad de hacer preguntas y conocer a los posibles miembros del equipo o gerentes.

Después de la entrevista, la empresa debe proporcionar retroalimentación a los candidatos, incluso si no se les ofrece el trabajo. Proporcionar retroalimentación constructiva puede ayudar a los candidatos a mejorar sus habilidades y su experiencia de búsqueda de empleo en el futuro. También puede mejorar la imagen de la empresa y la percepción del candidato sobre la misma.

En resumen, la experiencia del candidato es un factor importante en el proceso de reclutamiento y selección. Proporcionar una experiencia positiva puede aumentar la probabilidad de que los candidatos acepten una oferta de empleo y mejorar la reputación de la empresa en el mercado laboral.

2.1.16 Plan Estratégico

Los autores Harold Enrique Baguero Solano, Lilian Andrea Carrillo Rodríguez y Elizabeth Aponte Jaramillo, establecen en su libro “Planeación y Gestión de las Organizaciones; conceptos métodos y casos

de aplicación” que El plan estratégico está compuesto por la misión, la visión, los objetivos estratégicos y las estrategias de la organización. Una vez definidas la misión y la visión institucional, el paso siguiente es la definición de los objetivos estratégicos que permitan alcanzar la misión y la visión institucional. Se entiende por objetivo estratégico, la formulación cualitativa de aquello que se quiere lograr en un horizonte de tiempo determinado, en función de la misión y la visión de la organización.

Es un proceso sistemático y formal para establecer el propósito, objetivos, políticas y estrategias de una empresa; así como la asignación de los recursos requeridos, todo esto dentro de las premisas y lineamientos establecidos por los accionistas.¹⁰

Jeús R. Sánchez Martorelli en su libro “Indicadores de Gestión Empresarial” define al Plan Estratégico como el proceso promueve la toma de decisiones y acciones fundamentales que dan forma y guían a una organización, a través de la visión de largo plazo y otros componentes como misión, valores, políticas y lineamientos.¹¹

Un plan estratégico no es más que un documento que establece las metas y objetivos a largo plazo de una organización y describe cómo se alcanzarán. Es un proceso de planificación que ayuda a las empresas a definir su dirección y a tomar decisiones estratégicas fundamentales sobre cómo utilizar sus recursos para alcanzar sus objetivos.

Un plan estratégico generalmente incluye los siguientes elementos: Análisis de la situación actual: Esto implica evaluar el entorno externo e interno de la organización, incluyendo los factores económicos, políticos, tecnológicos, sociales y culturales que podrían afectar su desempeño.

¹⁰ Banguero Lozano, Harold Enrique; Carrillo Rodríguez, Lilian Andrea; Aponte Jaramillo, Elizabeth. 2018. Planeación y Gestión Estratégica de las Organizaciones: Conceptos, Métodos y Casos de Aplicación. 2018. Santiago de Cali. Editorial Universidad de Occidente.

¹¹ Sánchez Martorelli, Jesús R. Indicadores de Gestión Empresarial. 2013. Estados Unidos. Editorial Palibrio LLC.

Definición de la visión, la misión y los valores: La visión describe la imagen a largo plazo de la organización, la misión establece su propósito y los valores describen los principios éticos y culturales que la organización valora.

Establecimiento de objetivos y metas: Los objetivos son declaraciones generales de lo que se desea lograr, mientras que las metas son objetivos específicos y medibles que se establecen para alcanzar los objetivos.

Identificación de las estrategias: Seleccionar las estrategias que se utilizarán para alcanzar los objetivos y metas, y determinar cómo se asignarán los recursos para apoyarlas.

Desarrollo de planes de acción: Desarrollar planes de acción detallados que describen cómo se implementarán las estrategias, quién será responsable y cómo se medirá el progreso.

Establecimiento de un sistema de seguimiento y evaluación: Establecer un sistema de seguimiento y evaluación para monitorear el progreso y determinar si se están logrando los objetivos y metas.

En general, un plan estratégico es un documento vivo que debe actualizarse y revisarse periódicamente para garantizar que siga siendo relevante y que las estrategias seleccionadas sigan siendo efectivas para alcanzar los objetivos de la organización.

2.1.17 Importancia del Recurso Humano en el Cumplimiento del Plan Estratégico

Está demostrado que la organización es una condición necesaria para el logro de los objetivos institucionales, ya que una organización inapropiada se convierte en el mayor obstáculo para que las personas logren los objetivos al interior de la institución; por tanto, la creación de una cultura orientada a generar liderazgos, crear motivación, sentido de compromiso con la entidad, es fundamental en el logro de los objetivos. Al fin y al cabo, el corazón de las organizaciones son las personas y no los edificios, los equipos o las máquinas. De esta manera, el primer requisito para crear cultura organizacional es mantener

una adecuada y permanente comunicación entre las personas al interior de la organización. Esto requiere que los directivos tomen la iniciativa y ejerzan un claro liderazgo sobre todas las personas que componen la entidad. Sin duda, un equipo de personas comprometidas con la misión, la visión y los objetivos estratégicos es clave para el éxito en el propósito de hacer realidad la visión institucional.

El recurso humano es crucial para el cumplimiento del plan estratégico de una empresa. Sin un equipo de trabajo capacitado, motivado y comprometido, será difícil alcanzar los objetivos y metas establecidos en el plan estratégico. A continuación, se detallan algunas razones por las que el recurso humano es importante en el cumplimiento del plan estratégico:

Habilidad para ejecutar la estrategia: El personal es responsable de implementar el plan estratégico. Es importante contar con un equipo altamente capacitado y competente para llevar a cabo las estrategias y objetivos del plan. Los empleados deben tener las habilidades y la experiencia necesarias para hacer realidad la visión de la empresa y garantizar que se cumplan los plazos.

Innovación y adaptabilidad: El personal puede aportar ideas innovadoras y soluciones creativas para enfrentar los desafíos que surjan en la implementación del plan estratégico. Los empleados deben ser capaces de adaptarse a los cambios del mercado y a las nuevas condiciones para garantizar el éxito en la implementación del plan.

Compromiso y motivación: Los empleados comprometidos y motivados son fundamentales para el éxito del plan estratégico. La motivación puede impulsar a los empleados a trabajar arduamente para alcanzar los objetivos del plan estratégico y superar las expectativas. El compromiso de los empleados también puede contribuir a crear una cultura empresarial positiva y un ambiente de trabajo colaborativo.

Cultura empresarial: El recurso humano también puede influir en la cultura empresarial de la empresa. Una cultura empresarial positiva puede aumentar la productividad y la satisfacción de los empleados, lo que puede ser beneficioso para el cumplimiento del plan estratégico.

En resumen, el recurso humano es esencial para el éxito del plan estratégico de una empresa. La empresa debe asegurarse de contar con un equipo altamente capacitado, motivado y comprometido, proporcionar oportunidades para la innovación y la adaptabilidad, y crear una cultura empresarial positiva para garantizar el éxito en la implementación del plan estratégico.

2.1.18 Indicadores de Gestión

Jesús R. Sánchez Martorelli en su libro “Indicadores de Gestión Empresarial” los define como un conjunto de variables que miden un proceso o situación. El propósito que persigue un indicador de gestión varía de acuerdo a su uso; en general pueden utilizarse para comprender la situación actual, analizar el estado de los procesos, controlar los procesos, regular parámetros de los procesos, aceptar o rechazar, etc.

El desarrollo de indicadores de gestión debe ser abordado con criterios técnicos y en un ambiente de amplia participación, ya que el proceso mediante el cual se obtengan los indicadores determinará de manera importante su legitimidad y aplicabilidad. Los indicadores son un medio y no un fin, como un medio que guíe y apoye al control, y la finalidad de lograr los objetivos de la organización, trabajados no individualmente, sino en un análisis de conjunto.

En este sentido, los indicadores deben cubrir ciertos requisitos:

- **Pertinencia:** esto es, deben referirse a los procesos y productos de la organización, de modo que reflejen integralmente el grado de cumplimiento de sus objetivos. Su pertinencia se asocia también a su temporalidad o vigencia, según sean de carácter temporal o permanente.
- La información que sirva de base para la elaboración de indicadores de gestión debe ser recolectada a un costo razonable y con la garantía de confiabilidad necesaria.
- Los indicadores deben ser públicos, esto es, conocidos y accesibles a todos los niveles de la institución.

- Respecto al número y calidad de los indicadores, en un sistema de medición, hay que tener en cuenta que siempre debe existir un balance entre los requerimientos de simplicidad y alcance.¹²

Por otro lado, Mariano Enrique Uribe Macías y Juan Fernando Reinoso Lastra definen en su libro “Sistema de Indicadores de Gestión” los indicadores de gestión como una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos, responsabilidades con los grupos de referencia (trabajadores, accionistas, comunidad, clientes, proveedores, gobierno, etc.). En tal sentido, es la relación entre las metas, los objetivos y los resultados, procurando un mejoramiento continuo en la organización, ya que: “lo que no se mide con hechos y datos, no puede mejorarse” (Serna, 1997). Resaltando la importancia que para la gerencia moderna representan como instrumento de acción y evaluación, de procesos y resultados, tanto en la construcción de objetivos dentro de planes como en su implementación, ejecución, evaluación.¹³

Los indicadores de gestión de atracción de talento son métricas clave que miden la efectividad de una empresa para atraer a los mejores candidatos para sus puestos vacantes. Aquí hay algunos ejemplos de indicadores de atracción de talento que las empresas pueden utilizar para evaluar su capacidad para atraer y retener a los mejores talentos:

Tiempo para llenar una vacante: Este indicador mide el tiempo que tarda la empresa en llenar una vacante desde el momento en que se publica la oferta de trabajo hasta el momento en que se ofrece el puesto. Un tiempo de llenado más corto puede indicar que la empresa tiene una estrategia efectiva de atracción de talento y que está atrayendo a los candidatos adecuados.

Porcentaje de candidatos contratados: Este indicador mide el porcentaje de candidatos que han sido contratados después de haber sido entrevistados. Un porcentaje más alto puede indicar que la empresa está atrayendo a los candidatos adecuados y que tiene un proceso de selección efectivo.

¹² Sánchez Martorelli, Jesús R. Indicadores de Gestión Empresarial. 2013. Estados Unidos. Editorial Palibrio LLC.

¹³ Uribe Macías, Mariano Enrique; Reinoso Lastra, Juan Fernando. 2014. Bogotá, Colombia. Sistema de Indicadores de Gestión. Editorial Ediciones de la U.

Satisfacción de los candidatos: Este indicador mide el nivel de satisfacción de los candidatos que han pasado por el proceso de contratación de la empresa. Una alta satisfacción puede indicar que la empresa está brindando una experiencia positiva y atractiva para los candidatos, lo que puede ayudar a atraer a los mejores talentos.

Comentarios de los candidatos: Este indicador mide los comentarios y la retroalimentación que los candidatos proporcionan sobre el proceso de contratación de la empresa. Los comentarios positivos pueden indicar que la empresa está brindando una experiencia de contratación efectiva y atractiva para los candidatos.

Nivel de compromiso de los empleados: Este indicador mide el nivel de compromiso de los empleados con la empresa. Un alto nivel de compromiso puede indicar que la empresa está atrayendo a los mejores talentos y que está proporcionando un entorno de trabajo satisfactorio y atractivo.

En resumen, los indicadores de atracción de talento son métricas clave que miden la efectividad de una empresa para atraer a los mejores candidatos. Los indicadores pueden incluir el tiempo para llenar una vacante, el porcentaje de candidatos contratados, la satisfacción de los candidatos, los comentarios de los candidatos y el nivel de compromiso de los empleados. La medición y el seguimiento de estos indicadores pueden ayudar a las empresas a mejorar su estrategia de atracción de talento y a atraer a los mejores talentos para sus equipos.

CAPÍTULO 3. MARCO HISTÓRICO

3.1 Reseña Histórica

DAS Medical es una empresa clasificada bajo la Ley 8-90 de las Zonas Francas Industriales, cuya actividad productiva es la manufactura de productos médicos desechables; contratistas de fabricación especializado en el diseño, desarrollo y fabricación de cubiertas de equipos quirúrgicos de un solo uso, sistema de cubiertas robóticas y bolsa de control de fluidos. Inició operaciones en el año 2011, en la Zona Franca Industrial II de La Romana, RD.

Sus productos son manufacturados bajo la certificación de norma internacional ISO 13485, con registro en la FDA #3008897626, para ser exportados hacia EEUU. La casa matriz está localizada en Cartersville, GA, USA.

3.2 Política de Calidad

DAS Medical mantendrá un Sistema de Gestión de Calidad efectivo, con la finalidad de fabricar productos de calidad en cumplimiento con las especificaciones de sus clientes y de acuerdo con las regulaciones aplicables, enfocados en el servicio al cliente y entrega a tiempo. DAS Medical International lo logrará con el compromiso de la gerencia y de todos los colaboradores en la organización.

3.3 Misión

Ser una empresa que manufactura dispositivos médicos de máxima calidad, comprometidos con ofrecer en el área de la salud, el más alto nivel de principios éticos y de responsabilidad profesional.

3.4 Visión

Ser un proveedor de soluciones innovadoras y de clase mundial para los fabricantes de dispositivos médicos. DAS Medical se compromete a ofrecer relaciones transparentes y abiertas para que sus clientes puedan reconocer y evaluar fácilmente la propuesta de valor que crea.

3.5 Valores

Respeto

Responsabilidad

Ética

Igualdad

Superación Continua

3.6 Estructura Organizacional DAS Medical

Actualmente, DAS Medical tiene una planilla de empleados de mil quinientos, divididos de la siguiente manera:

-950 operarios

-330 líderes y supervisores

-200 profesionales

-20 gerenciales y directores

La Estructura Organizacional en DAS Medical es de carácter funcional. Cada departamento cuenta con un gerente o director a la cabeza, con reportes directos encargándose de llevar el día a día.

3.7 Estructura Organizacional departamento de Recursos Humanos

El departamento de Recursos Humanos está estructurado de la siguiente manera:

Director de RRHH: Responsable de definir el plan estratégico de RRHH, así como el presupuesto, definir las prioridades y objetivos de cada subsistema y liderar los proyectos corporativos en la localidad.

Superintendente de Relaciones Laborales: Responsable de desplegar los proyectos relacionados a clima y cultura organizacional; y asegurar el cumplimiento de la legislación laboral en cada una de las decisiones que impactan al personal.

Superintendente de Atracción y Desarrollo de Talento: Responsable de asegurar el cumplimiento oportuno del ciclo de Atracción de Talento; así como asegurar el cumplimiento de los planes de sucesión y carrera internos.

Coordinador de Seguridad y Salud Ocupacional: Responsable de implementar las iniciativas asociadas, tanto a seguridad industrial, como seguridad física; y hacer cumplir las regulaciones derivadas de la legislación laboral correspondiente.

Coordinador de Nómina: Responsable de asegurar el cumplimiento oportuno del ciclo de nómina, así como mantener saneada la base de datos de empleados.

Especialista de Relaciones Laborales: Responsable de llevar a cabo día a día los procesos de seguimiento disciplinario del personal, manejar los conflictos y asegurar el buen clima laboral en la facilidad que se encuentre.

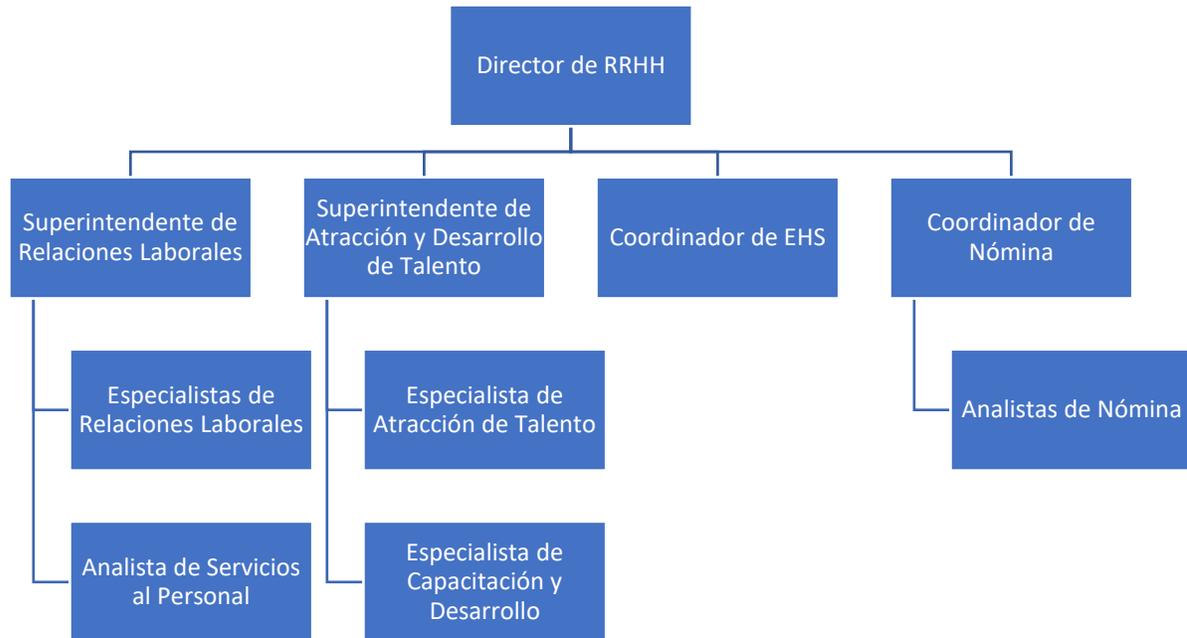
Especialista de Atracción de Talento: Responsable de llevar a cabo el proceso de reclutamiento, de forma que se asegure el cierre oportuno de las vacantes.

Especialista de Capacitación y Desarrollo: Responsable de ejecutar el plan de capacitación; detección de necesidades de capacitación; y dar seguimiento al cumplimiento del proceso de Evaluación del Desempeño.

Analista de Servicios al Personal: Responsable de facilitar servicios básicos a los colaboradores, de acuerdo con sus requerimientos.

Analista de Nómina: Responsable de la aplicación de las novedades de nómina en el sistema, así como procesar los pagos de forma oportuna, con la finalidad de completar el cierre del ciclo de la nómina.

Organigrama del departamento de Recursos Humanos, año 2023



3.6 Situación Actual Proceso de Atracción de Talento

Respecto al proceso de Atracción de Talento en DAS Medical, no existe una herramienta o plataforma digital para eficientizar el proceso, sino que es llevado a cabo de manera manual. Los roles autorizados para solicitar la contratación de personal son los gerentes y superintendentes de área. La solicitud para cubrir una vacante (presupuestada/no presupuestada) debe ser gestionada a través del formulario de requisición de personal junto con la descripción del cargo.

El departamento de Recursos Humanos es responsable de revisar las especificaciones de la descripción del cargo y asignar los beneficios de acuerdo con los niveles registrados en la política de salarios.

Las vacantes podrán ser publicadas en las fuentes de reclutamiento autorizadas por el departamento de Recursos Humanos. Estas podrán ser internas y externas:

- Aldaba
- LinkedIn
- Ferias de empleos
- Medios (periódico, radio)
- Publicación en las universidades
- Alianzas con el INFOTEP
- Referidos

Los acuerdos de servicios (SLA) para cubrir las vacantes por nivel de gestión quedan definidos de la siguiente forma:

- Operativos: 30 días.
- Mandos medios / Profesionales: 45 días.
- Gerenciales: 60 días.

Es responsabilidad del departamento de Recursos Humanos revisar las hojas de vida de los candidatos y determinar aquellos cuyo perfil sea compatible con la vacante para iniciar el proceso de selección, mediante la herramienta o técnica de reclutamiento establecida.

El candidato que pase a la siguiente fase de reclutamiento, deberá ser sometido a las evaluaciones establecidas en el procedimiento Atracción de Talento.

Es responsabilidad del departamento de Recursos Humanos talento preparar una (o varias) terna(s) para fines de evaluación de la gerencia contratante. Esta terna estará compuesta solo por candidatos finalistas y el expediente contará con toda la información relevante.

Es responsabilidad de la gerencia contratante generar los reportes de entrevistas de los candidatos finalistas y comunicar su decisión final al departamento de Recursos Humanos.

Es responsabilidad del departamento de Recursos Humanos preparar la documentación de ingreso y la propuesta del candidato seleccionado con base en la política de administración de salarios. En caso de que el candidato seleccionado rechace la propuesta, el Especialista de Atracción de Talento preparará una contrapropuesta que deberá ser revisada por la Superintendente de Atracción y Desarrollo de Talento. Si aun así el candidato seleccionado rechaza la propuesta, se presentará a la gerencia contratante la opción de contratar al candidato finalista que haya quedado en segundo lugar.

Una vez cerrada la vacante el Especialista de Atracción de Talento se asegurará de que los candidatos que llegaron a la fase final del proceso reciban la retroalimentación por la vía establecida en el procedimiento de atracción del talento y mantendrá el expediente en la banca de elegibles.

El Especialista de Atracción de Talento tiene el compromiso de cumplir con los tiempos establecidos en esta política para cerrar las vacantes y con las documentaciones establecidas en la lista de verificación del expediente.

En caso de reclutamiento interno, el candidato que al momento de generarse la Vacante sea colaborador podrá aplicar, siempre que:

- Haya permanecido durante no menos de 18 meses en su posición actual.
- Cumpla con el perfil de la posición.
- No tenga amonestaciones durante el último año previo a la publicación de la vacante.
- De acuerdo con la política de salarios, la posición a aplicar no exceda dos niveles sobre la posición actual.

- La postulación sea aprobada por el gerente del departamento al que pertenece.
- Si ha sido promovido en su posición actual, podrá aplicar a otra posición después de 12 meses de ocurrida la promoción.

CAPÍTULO 4. DISEÑO METODOLÓGICO

4.1 Tipo de Estudio

El presente es un proyecto descriptivo tipo encuesta de corte transversal, ya que busca levantar información de los colaboradores de nuevo ingreso de las distintas áreas, con el fin de establecer las oportunidades que experimentaron durante el proceso de atracción de talento; garantizando que dichas oportunidades sean cubiertas a partir de la implementación de la plataforma digital de atracción de talento.

4.2 Variables y su Operacionalización

Variable	Definición	Tipo	Indicador
Edad	Cantidad de años cumplidos por el colaborador desde su fecha de nacimiento.	Cuantitativo Continua	Años de vida
Género	Se refiere al sexo biológico de una persona, es decir, las características físicas y genéticas que definen si una persona es macho o hembra. Esto se determina en el momento de la concepción y se basa en los cromosomas sexuales que hereda una persona de sus padres.	Cualitativo nominal	Masculino Femenino
Experiencia durante el proceso de contratación	Percepción e impresión del candidato sobre la organización durante todo el proceso de reclutamiento y selección, desde la primera interacción hasta la oferta. empleo	Cualitativo	Excelente Muy bueno Regular Deficiente

	o la comunicación de rechazo.		
Utilización de plataforma digital durante el proceso de contratación	Validación de utilización de una plataforma digital para llevar a cabo el proceso de Atracción de Talento	Cualitativo	Si No
Cantidad de información en la publicación de la vacante	Validación de percepción respecto a la cantidad de información que existe dentro de la publicación de la vacante.	Cualitativo	Si No
Pruebas a completar durante el proceso de Atracción de Talento	Grado de dificultad de las pruebas aplicadas durante el proceso, de acuerdo con la percepción del candidato.	Cualitativo	Muy fáciles Fáciles Difíciles Muy difíciles
Requerimientos para la solicitud de empleo	Percepción respecto a la cantidad de información a completar durante el proceso de contratación	Cualitativo	Si No
Calidad de la comunicación con el representante de RRHH durante el proceso	Percepción del candidato respecto a la comunicación con el Representante de RRHH durante el proceso de atracción de Talento, de la vacante a la que aplica.	Cualitativo	Excelente Muy bueno Regular Deficiente
Calidad de la comunicación con el gerente contratante durante el proceso	Percepción del candidato respecto a la comunicación con el gerente contratante durante el proceso de atracción de Talento, de la vacante a la que aplica.	Cualitativo	Excelente Muy bueno Regular Deficiente

Veracidad de la información de la publicación versus la realidad	Descripción del puesto de la vacante durante el proceso de contratación, versus responsabilidades reales de la posición a partir del ingreso	Cualitativo	Si No
Tiempo de respuesta	Cantidad de tiempo transcurrido desde el inicio del proceso de atracción de talento hasta el cierre de la vacante con la retroalimentación final.	Cualitativo	Excelente Muy bueno Regular Deficiente
Referimientos provenientes del candidato a partir de su percepción de la empresa	Recomendaciones a otros candidatos potenciales hechas por el colaborador de nuevo ingreso, considerando su propia experiencia en el proceso de Atracción de Talento.	Cualitativo	Si No
Opinión del candidato respecto a la utilización de una plataforma digital	Percepción del candidato respecto a la mejora en el proceso de atracción de talento a partir del uso de una plataforma digital.	Cualitativo	Si No

4.3 Métodos y Técnicas

Se realizó una encuesta a modo de cuestionario de 11 preguntas para ser aplicado a 45 empleados de nuevo ingreso. Este, una vez contestado se tabuló utilizando Microsoft Excel, con la finalidad de determinar las frecuencias y tendencias en las respuestas de cada uno, para ser posteriormente analizadas, determinando cuál es la situación respecto al proceso actual de Atracción de Talento y qué impacto tiene este en la experiencia del candidato.

4.4 Selección de la población, universo y muestra

4.4.1 Población

La población está compuesta por colaboradores de nuevo ingreso de la empresa DAS Medical Int., de género y estado civil indistinto, en edades de entre 18 y 55 años edad, que completaron la encuesta de manera voluntaria.

4.4.2 Muestra

La muestra no probabilística está conformada por 45 colaboradores masculinos y femeninos, entre el rango de edad de 18 a 55 años, que están laborando en la empresa DAS Medical Int. y son colaboradores de nuevo ingreso.

4.4.3 Criterios de inclusión y exclusión

4.4.3.1 Criterios de inclusión

Colaboradores de la empresa DAS Medical Int. de nuevo ingreso.

Colaboradores de nuevo ingreso que estén de acuerdo en completar la encuesta.

4.4.3.2 De exclusión

Colaboradores de nuevo ingreso que no estuvieron de acuerdo en completar la encuesta.

4.4.4 Consideraciones éticas

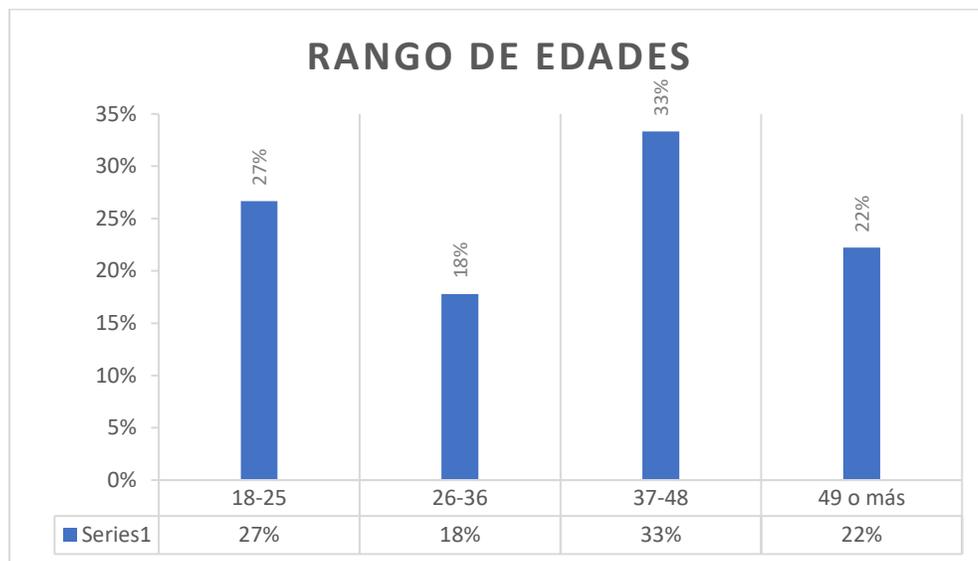
Confidencialidad de la información.

Omisión del nombre del colaborador.

Consentimiento informado a cada uno de los colaboradores que participen.

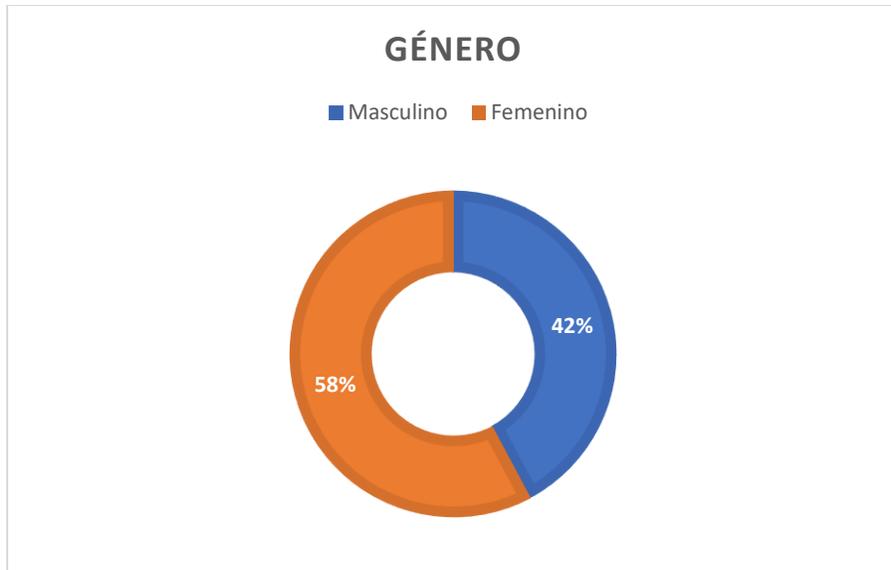
CAPÍTULO 5. RESULTADOS

5.1 Gráficos de Resultados



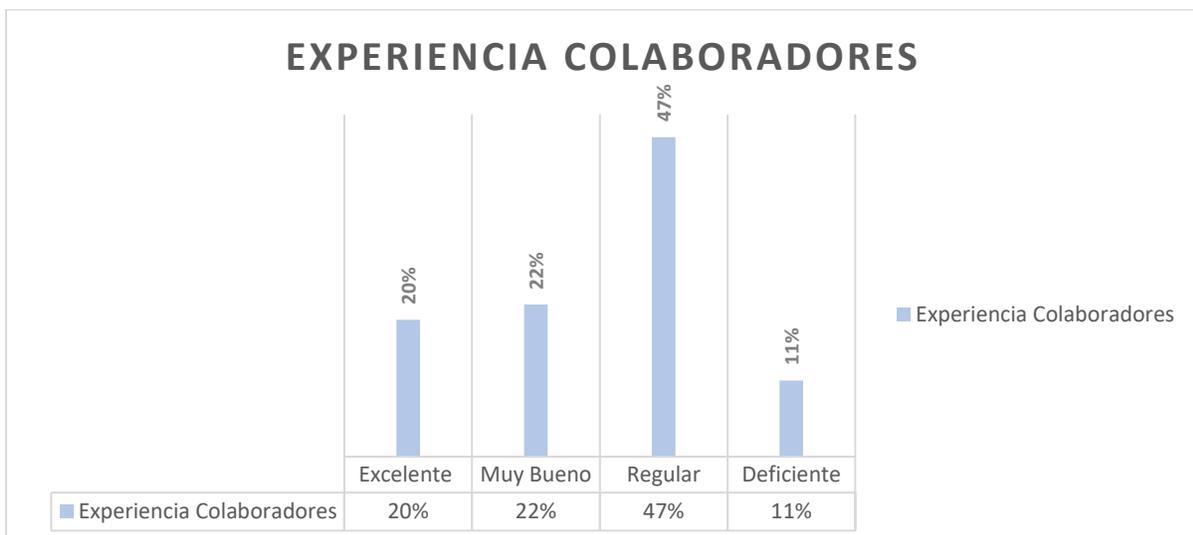
Edades colaboradores (#)
n=45

Gráfico 1. Frecuencia de colaboradores de nuevo ingreso de la empresa DAS Medical Int. por edad, que participaron en la encuesta; independientemente de cómo haya sido su experiencia durante el proceso de Atracción de Talento. Fuente: Anexo 1 (cuadro 1).



Género de los colaboradores
n=45

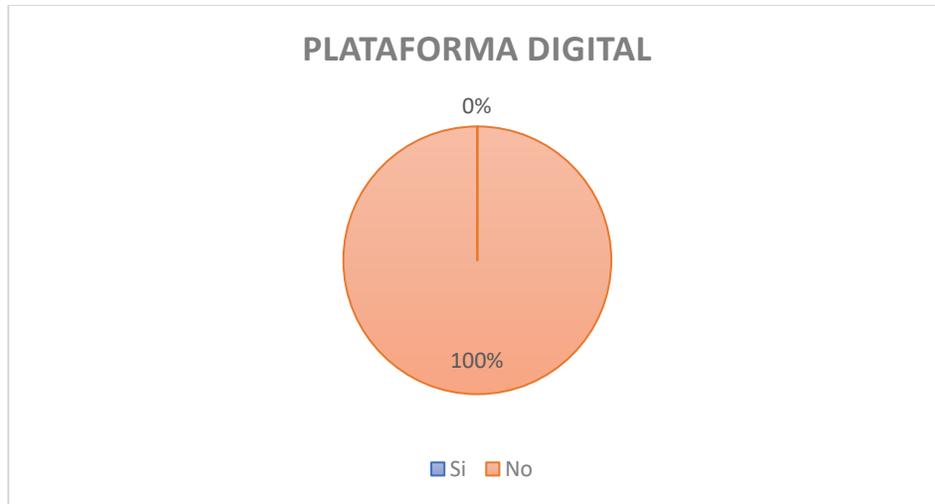
Gráfico 2. Frecuencia de colaboradores de nuevo ingreso de la empresa DAS Medical Int. por género, que participaron en la encuesta; independientemente de cómo haya sido su experiencia durante el proceso de Atracción de Talento. Fuente: Anexo 2 (cuadro 2).



Experiencia en el proceso de Atracción de Talento

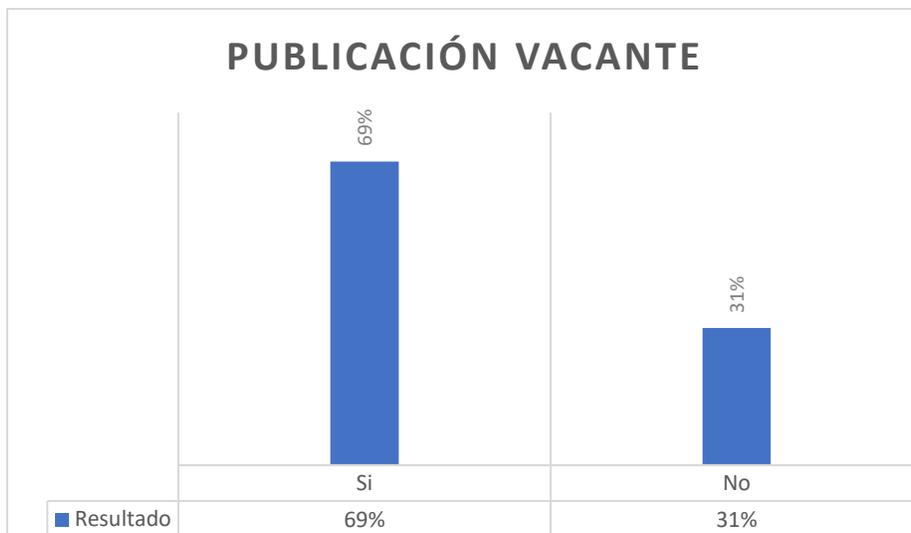
n=45

Gráfico 3. Nivel de satisfacción de la experiencia de los colaboradores de nuevo ingreso de la empresa DAS Medical Int. durante el proceso de Atracción de Talento Fuente: Anexo 3 (cuadro 3).



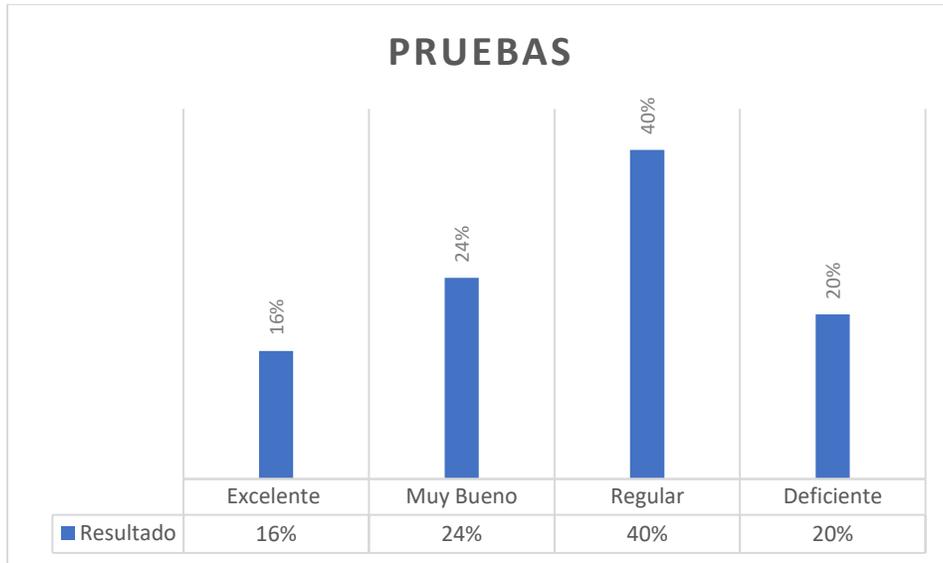
Utilización de Plataforma Digital en el proceso de Atracción de Talento
n=45

Gráfico 4. Feedback de los colaboradores de nuevo ingreso de la empresa DAS Medical Int. respecto a la utilización de una plataforma digital durante el proceso de Atracción de Talento. Fuente: Anexo 4 (Cuadro 4).



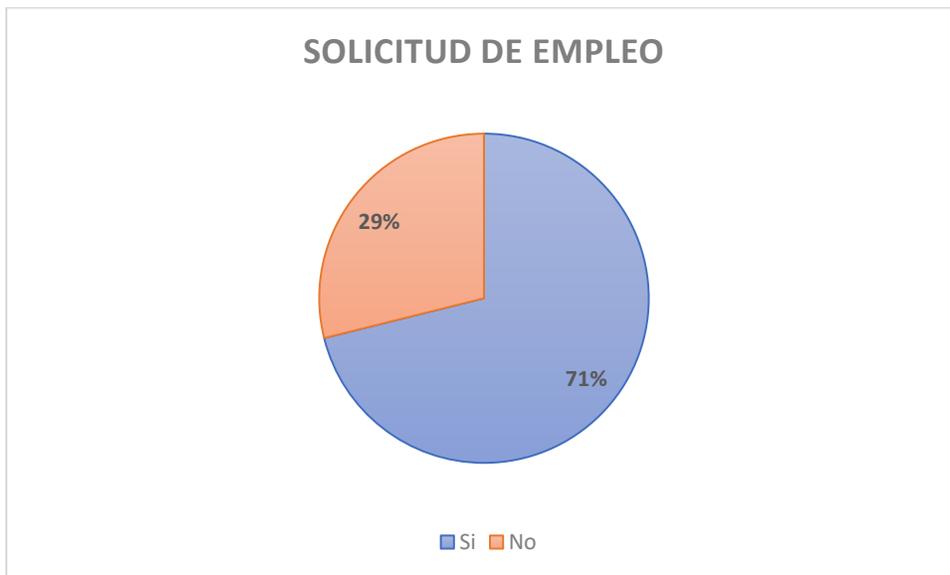
Información en la publicación de la vacante
n=45

Gráfico 5. Feedback de los colaboradores de nuevo ingreso de la empresa DAS Medical Int. respecto a la cantidad de información contenida en la publicación de la vacante. Fuente: Anexo 5 (Cuadro 5).



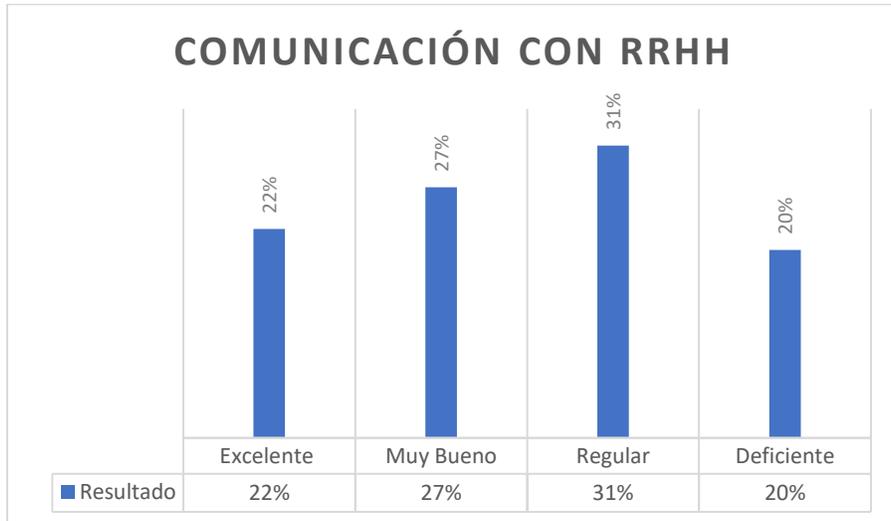
Pruebas aplicadas en el proceso de Atracción de Talento
n=45

Gráfico 6. Feedback de los colaboradores de nuevo ingreso de la empresa DAS Medical Int. respecto a las pruebas aplicadas durante el proceso de Atracción de Talento. Fuente: Anexo 6 (Cuadro 6).



Formulario de solicitud de empleo
n=45

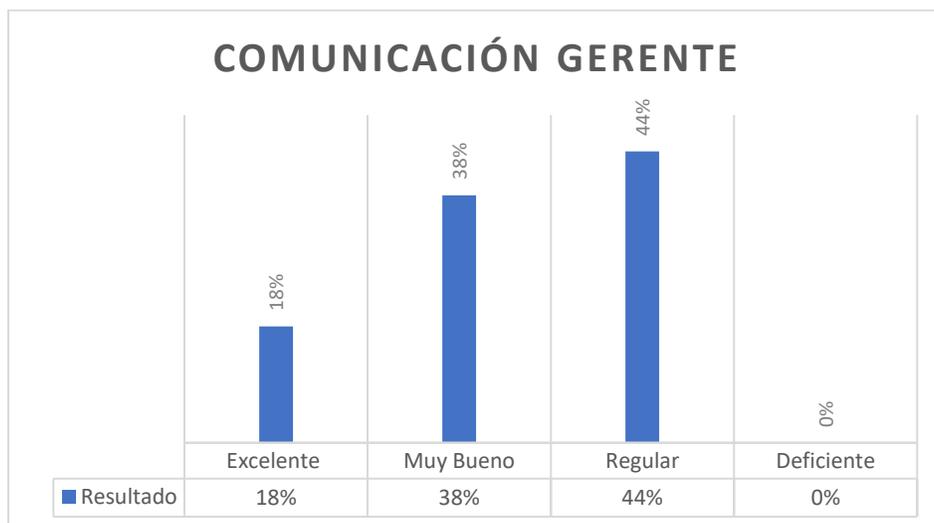
Gráfico 7. Feedback de los colaboradores de nuevo ingreso de la empresa DAS Medical Int. respecto al formulario de solicitud de empleo en el proceso de Atracción de Talento. Fuente: Anexo 7 (Cuadro 7).



Comunicación con el representante de RRHH durante el proceso de Atracción de Talento
n=45

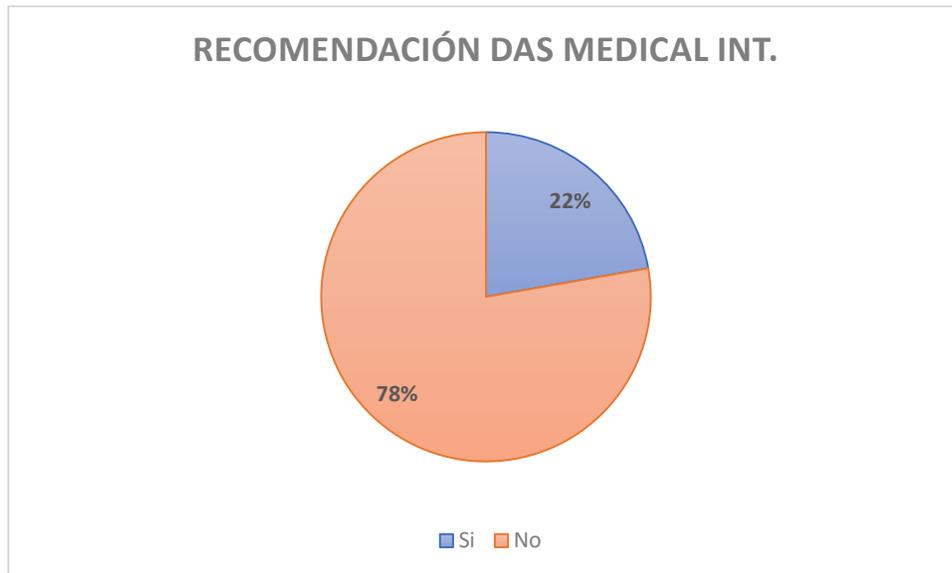
Gráfico 8. Feedback de los colaboradores de nuevo ingreso de la empresa DAS Medical Int. respecto a la comunicación con el representante de Recursos Humanos, durante el proceso de Atracción de Talento.

Fuente: Anexo 8 (Cuadro 8).



Comunicación con el representante de RRHH durante el proceso de Atracción de Talento
n=45

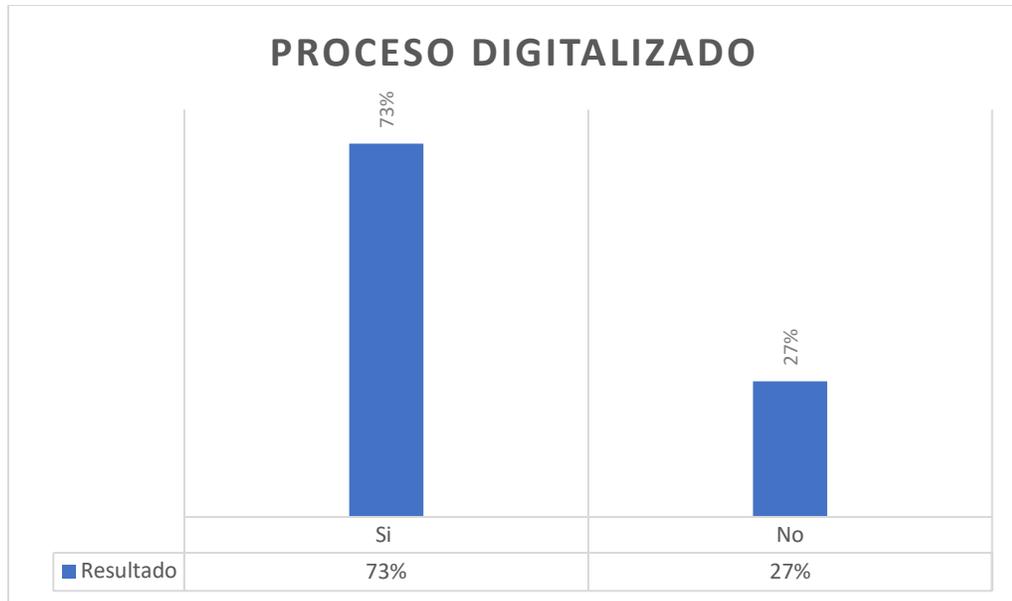
Gráfico 9. Feedback de los colaboradores de nuevo ingreso de la empresa DAS Medical Int. respecto a la comunicación con el gerente contratante, durante el proceso de Atracción de Talento. Fuente: Anexo 9 (Cuadro 9).



Comunicación con el representante de RRHH durante el proceso de Atracción de Talento

n=45

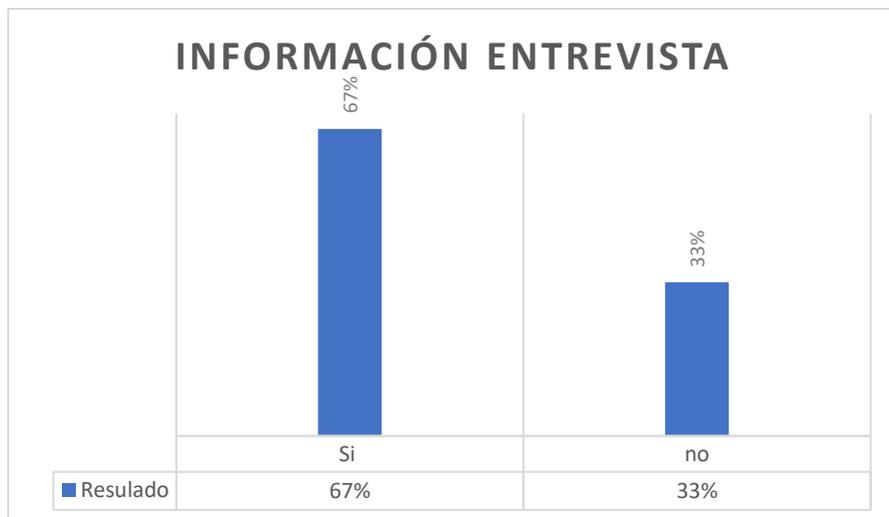
Gráfico 10. Feedback de los colaboradores de nuevo ingreso de la empresa DAS Medical Int. respecto a la recomendación de la empresa en función del proceso de Atracción de Talento. Fuente: Anexo 10 (Cuadro 10).



Comunicación con el representante de RRHH durante el proceso de Atracción de Talento

n=45

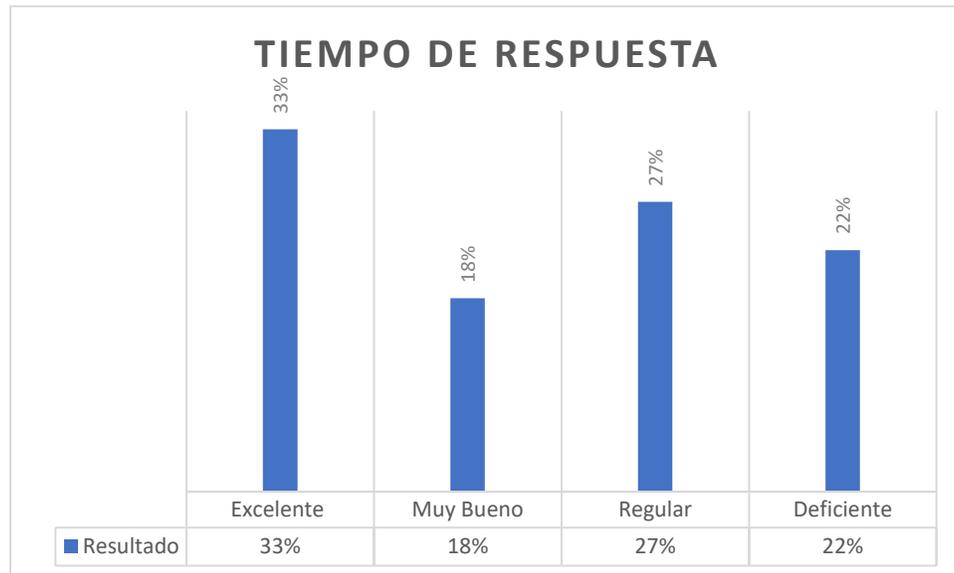
Gráfico 11. Feedback de los colaboradores de nuevo ingreso de la empresa DAS Medical Int. respecto a eficientización del proceso de Atracción de Talento a partir de la implementación de una plataforma digital. Fuente: Anexo 11 (Cuadro 11).



Veracidad de la información en la entrevista respecto a publicación de la vacante

n=45

Gráfico 12. Feedback de los colaboradores de nuevo ingreso de la empresa DAS Medical Int. respecto a la información sobre la posición proporcionada durante el proceso de entrevista, versus la publicación de la vacante: Anexo 12 (Cuadro 12).



Tiempo de respuesta sobre la decisión final

n=45

Gráfico 13. Feedback de los colaboradores de nuevo ingreso de la empresa DAS Medical Int. respecto al tiempo de respuesta sobre la decisión final del proceso de Atracción de Talento: Anexo 13 (Cuadro 13).

CAPÍTULO 6. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

6.1 Análisis de Resultados

Se establece como propósito del estudio, determinar cómo fue la experiencia del colaborador de nuevo ingreso de DAS Medical Int. durante su proceso de Atracción de Talento, en términos de calidad de la información ofrecida durante el proceso, versus lo que fue publicado respecto a la vacante. Adicionalmente, la longitud o nivel de dificultad de los formularios y pruebas utilizados durante el proceso; o la calidad de la comunicación con el gerente contratante y el equipo de Recursos Humanos. Se encuestó un total de 45 colaboradores

Los encuestados compartieron informaciones personales para fines de parametrizar la encuesta, como edad y género. Los resultados muestran que la edad más frecuente es entre los 37 y 48 años de edad, representando esta el 33% de la muestra (ver cuadro #1). Sin embargo, los demás porcentajes no están muy desviados. Respecto al género, DAS Medical Int. es una empresa cuyo HeadCount está compuesto mayoritariamente por mujeres, representando el 58% de la muestra (ver cuadro #2).

El 47% de los colaboradores de DAS Medical Int. encuestados manifestaron que su experiencia durante el proceso de Atracción de Talento fue regular (ver cuadro #3), mientras que el 100% de los encuestados dijeron que durante su proceso no fue utilizada una plataforma digital (ver cuadro #4).

Respecto a la cantidad de información contenida en la publicación de la vacante, el 69% de los colaboradores de nuevo ingreso de DAS Medical Int. encuestados, manifestaron que efectivamente había suficiente información, por lo que optaron por aplicar. Mientras que el otro 31% dice que no (ver cuadro #5).

Según el artículo publicado por www.mandomedio.com,¹⁴ Las pruebas psicométricas son vitales para seleccionar el mejor prospecto posible. Permite al reclutador conocer las capacidades cognitivas de cada postulante y seleccionar aquel que más se adapte a las necesidades de la empresa. Sin embargo, el 40% de los colaboradores encuestados manifiestan que el nivel de dificultad de las pruebas fue regular (ver cuadro #6).

Como hemos mencionado antes, existen factores que impactan directamente en la experiencia del candidato. Entre ellos, la cantidad de información que le es requerida, ya que puede llegar a ser tediosa y dificulta el avance en el proceso. 71% de los colaboradores encuestados manifestaron que los formularios fueron demasiado largos (ver cuadro #7).

Según la publicación hecha en la página www.talentforjobs.es, Muchas veces las organizaciones pierden el talento potencial debido a la falta de comunicación adecuada y oportuna. A veces los candidatos esperan demasiado tiempo para conocer el resultado de su entrevista, y no cabe la menor duda, de que la organización que responde más rápido es la que se adelanta con la selección. De acuerdo a la información capturada durante la encuesta, el 49% de los colaboradores de nuevo ingreso encuestados manifestaron que la comunicación con el personal de RRHH durante su proceso de atracción de talento fue, o excelente o muy buena (ver cuadro #8). Sin embargo, respecto a la comunicación con el gerente contratante, el 44% manifestó que la comunicación fue regular (ver cuadro #9).

De acuerdo a la reseña publicada en la página www.questionpro.com, más personas solicitarán empleo si perciben a la organización como un buen empleador.¹⁵ Todo esto es claramente visible durante el proceso de Atracción de Talento, por lo que este debe estar diseñado de forma que el candidato se sienta atraído a la cultura de la empresa. De acuerdo a los resultados arrojados por la encuesta hecha a los colaboradores de

¹⁴ <https://mandomedio.com/blog/articulos-blog/la-importancia-de-aplicar-test-psicologicos-a-la-hora-de-reclutar-personal/>

¹⁵ <https://talentforjobs.es//software-reclutamiento/index.php/blog/48-la-importancia-de-la-comunicacion-en-el-reclutamiento>

nuevo ingreso, el 78% dijo que no la recomendaría como empleador en función del proceso de Atracción de Talento (ver cuadro #10).

Al avanzar en la interpretación de los resultados de la encuesta aplicada, podemos establecer que los mismos colaboradores han reconocido la relevancia de implementar una plataforma digital que concentre todas las fases del proceso de Atracción de Talento, ya que el 73% manifiesta que este sería más eficiente, (ver cuadro #11).

La veracidad de la información que se publica al momento de abrirse una vacante, versus la que se discute con el candidato durante su proceso de entrevista, de no ser consistente, generará una percepción negativa de la organización al candidato, e incluso, pondrá en juego la confianza del colaborador de nuevo ingreso hacia su empleador. Los resultados de la encuesta aplicada en DAS Medical, aunque arroja resultados no alarmantes, ciertamente deben ser tomados en cuenta para alinear las informaciones, ya que el 33% de los encuestados manifestó que no eran las mismas.

Respecto al tiempo de respuesta, las opiniones de los encuestados fueron diversas. Uno de los aspectos más resaltados en la actualidad respecto al cierre del proceso de Atracción de Talento, es proporcionar un feedback al candidato. En el caso de DAS Medical Int. más del 50% de los colaboradores encuestados lo calificaron entre excelente y muy bueno, siendo uno de los mejor evaluados durante esta encuesta.

6.2 Conclusiones

- El 33% de los colaboradores encuestados tenía un rango de edad de entre 37 y 48 años.
- El 58% de los colaboradores encuestados eran mujeres.
- La experiencia del 47% de los colaboradores encuestado durante el proceso de Atracción de Talento fue regular.
- El 100% de los colaboradores encuestados entiende que es necesaria la implementación de una plataforma digital en el proceso de Atracción de Talento.
- El 61% de los colaboradores encuestados manifiesta que había suficiente información en la publicación de la vacante.
- El 40% de los colaboradores encuestados considera que el nivel de dificultad de las pruebas aplicadas en el proceso de Atracción de Talento era regular.
- El 71% de los colaboradores encuestados considera que los formularios completados durante el proceso de Atracción de Talento eran demasiado largos.
- El 31% de los colaboradores encuestados considera que la comunicación con el representante de Recursos Humanos durante el proceso de Atracción de Talento fue regular, mientras que el 20% la califica como deficiente.
- El 44% de los colaboradores encuestados califica la comunicación con el gerente contratante como regular.
- 78% de los colaboradores encuestados no recomendaría a DAS Medical Int. como empleador, en función de su proceso de Atracción de Talento.
- 73% de los colaboradores encuestados considera que el proceso de Atracción de Talento debe ser centralizado en una plataforma digital.
- 67% de los colaboradores encuestados manifiesta que la información publicada en la vacante fue la misma que le proporcionaron durante el proceso de entrevista.

- 33% de los colaboradores encuestados manifiesta que el tiempo de respuesta de DAS Medical Int. para el cierre del proceso de Atracción de Talento es excelente.

CAPÍTULO 7. PROPUESTA DE PLATAFORMA DIGITAL

Hay varios desafíos que enfrenta el área de Recursos Humanos en la empresa DAS Medical Int. con relación a la contratación y el reclutamiento de nuevos colaboradores. Algunos de los principales retos pueden incluir:

1. **Atracción de talentos:** Con la creciente competencia en el mercado laboral, ha resultado difícil en DAS Medical Int. atraer a los mejores candidatos para las vacantes disponibles.
2. **Tiempo de contratación:** El tiempo de contratación es otro desafío importante. Con un proceso de contratación actualmente lento y engorroso, los candidatos pierden el interés o aceptan otras ofertas antes de que se les presente una oferta.
3. **Experiencia del candidato:** Este es otro desafío importante para el área de Recursos Humanos de DAS Medical Int. Los candidatos esperan un proceso de contratación fácil y sin problemas que les brinde una buena experiencia. Sin embargo, al ser el proceso actual complicado y frustrante, los candidatos pierden interés en la posición o incluso en la empresa en su conjunto.
4. **Selección adecuada de candidatos:** Ya que en ocasiones se selecciona al candidato equivocado, esto resulta en una mala inversión y un impacto negativo en la empresa y el cumplimiento del plan estratégico.

Para abordar estos desafíos, el área de Recursos Humanos de DAS Medical Int. implementará una plataforma digital de atracción de talento que incluirá pruebas de habilidades, personalidad y competencias, videoentrevistas y/o entrevistas en línea, y otras herramientas para simplificar y agilizar el proceso de contratación y mejorar la experiencia del candidato. Además, la construcción de una marca de empleador fuerte y una cultura organizacional atractiva también ayudará a atraer a los mejores talentos.

En DAS Medical Int. el departamento de Recursos Humanos realizó una búsqueda de proveedores que cumplieran con una administración completa del proceso de Atracción de Talento y a su vez, incrementar la productividad del proceso, automatizando los pasos de atracción, filtro y evaluación de candidatos en una misma plataforma y que cumpla con los siguientes parámetros:

- Posibilidad de tener un portal de empleo propio.
- Modernizar el proceso de Atracción de Talento, generando una mejor experiencia para el candidato.
- Incrementar el alcance de las vacantes en los diversos portales de empleo.
- Ahorrar tiempo en el proceso de filtro y selección.
- Incentivar la participación de los clientes internos.
- Generar indicadores que permitan gestionar el proceso de atracción de talento.
- Almacenar la cartera de candidatos en un solo sitio.
- Mejorar la calidad de las contrataciones con filtros a la medida de la posición.

7.1 Plataforma Digital Evaluar.com

Luego de haber evaluado el cumplimiento a los parámetros antes mencionados, la visualización del sistema y el potencial de la herramienta, la plataforma seleccionada fue Evaluar.com.

La empresa Evaluar cuenta con todo tipo de soluciones y productos para la gestión automatizada de talento humano. Más de 8 años de experiencia que le permiten conocer a profundidad las necesidades de los equipos de talento humano más exigentes. Son especialistas en combinar investigación y desarrollo

con la más avanzada tecnología de análisis de datos para la evaluación de talento humano. Además, forma parte del Holding de empresas de internet con mayor éxito y crecimiento en la región, Grupo Céntrico.¹⁶

La propuesta de Evaluar.com engloba y da respuesta a cada una de las necesidades de DAS Medical Int. respecto a la estructuración del proceso de atracción de talento digital, vinculándolo siempre a la experiencia del candidato:

- Permite la creación del portal propio, por lo que los candidatos conocerán mejor la empresa, su cultura y valores, así como las vacantes disponibles. Esto les dará una idea clara de lo que se espera de ellos y les permitirá evaluar si la empresa es un buen ajuste para ellos.
- Proporciona un proceso de atracción de talento moderno, ágil, eficiente y centrado en el candidato, mediante la utilización de tecnología moderna como lo es la inteligencia artificial para el análisis de CV, y videoentrevistas, o entrevistas virtuales. Los procesos también serán transparentes en cuanto al estado de la solicitud, los plazos y el feedback.
- Permite publicar vacantes en diversos portales de empleo, aumentando el alcance y la visibilidad de las vacantes, lo que a su vez atraerá a más candidatos.
- Ahorra mucho más tiempo en el proceso de filtro y selección mediante la utilización de herramientas de análisis automatizado de CV y entrevistas virtuales, permitiendo a los reclutadores evaluar a un mayor número de candidatos en menos tiempo y proporcionar mucho más rápido una respuesta al candidato.
- Incentiva la participación de los clientes internos en el proceso de atracción de talento, permitiendo al candidato interactuar con este.
- Genera indicadores que permite a los reclutadores evaluar el desempeño del proceso de atracción de talento y tomar medidas para mejorarlo.

¹⁶ <https://www.evaluar.com/quienes-somos>

- Almacena la cartera de candidatos en un solo sitio, permitiendo a los reclutadores acceder fácilmente a los datos de los candidatos y evaluar su idoneidad para nuevas vacantes. De esta manera, el candidato no tiene que compartir constantemente su información. Solo actualizarla si es necesario.
- Implementa filtros personalizados para cada posición, como pruebas técnicas y evaluaciones de habilidades, permitiendo a los reclutadores evaluar a los candidatos en función de los requisitos específicos de cada posición y aumentar la calidad de las contrataciones.

7.2 Beneficios de la Plataforma Digital Evaluar.com

- Es un portal único de publicación de vacantes en línea, con imagen corporativa, que concentra todas las aplicaciones de los diferentes medios y portales de empleos. (Redes sociales, LinkedIn, referidos, internos, prensa y cualquier fuente que use la empresa).
- Automatiza el ranking curricular (apego al perfil).
- Lleva a cabo un filtro de conocimientos técnicos, competencias laborales, pruebas psicométricas y video entrevista.
- Favorece el involucramiento del cliente interno, dando visibilidad del proceso, agenda de entrevistas a través del mismo sistema, así como comentarios y rankings de los candidatos.
- Mejora la experiencia del candidato al tener que subir su información una sola vez y poder participar en diferentes procesos.
- Gestiona el proceso de reclutamiento desde la publicación hasta el cierre de vacantes. Obteniendo indicadores en tiempo real y facilitando la comunicación con los involucrados.

7.3 Planificación y Preparación de la implementación de Evaluar.com

7.3.1 Capacitación a los Gerentes Contratantes y al equipo de Recursos Humanos

Con la finalidad de que, tanto los Gerentes Contratantes, como el equipo de Recursos Humanos entiendan la importancia de la experiencia del candidato en el proceso de atracción de talento y cómo esta impacta en el resultado final, se les coordinó la siguiente capacitación de 4 módulos:

- Curso online: Gestión de la Experiencia del Candidato: En este curso aprenderán sobre los aspectos de la experiencia del candidato que deben tener en cuenta y desarrollarán herramientas para poder analizar su propio proceso y poder implementar mejoras en DAS Medical Int. Entenderán qué es la experiencia del candidato y todos sus aspectos a detalle. Además, discutirán acerca de casos reales, métricas y verán la manera de aplicarlo a sus empleos y roles actuales. Será una mezcla de teoría y práctica.¹⁷

7.3.2 Configuración de la plataforma Evaluar.com de acuerdo con necesidad de DAS Medical Int.

Landing de ofertas:

- Creación de portal propio de empleos, employer branding donde los candidatos accedan o aterricen post postulación vía diferentes medios (portales de empleos, Facebook, LinkedIn, referidos, prensa y cualquier fuente que use la empresa).
- A través de este landing evaluar.com captura los datos que necesita para empezar a calificar a los candidatos frente a un puesto y empezar a filtrarlos.

¹⁷ <https://netzun.com/cursos-online/gestion-de-la-experiencia-del-candidato>

Filtro Curricular:

- Match de criterios curriculares basado en experiencia, educación, salario, áreas de trabajo, industrias, criterios sociodemográficos.
- Preguntas filtro, para filtrar aspectos relevantes como familiares en la empresa, turnos, documentos requeridos, disponibilidad de trabajar en campo, si tienen licencia, y otros, tanto excluyentes como informativos.
- Ponderación de CV utilizamos algoritmos para calificar los CV's de manera inteligente.
- Permite adjuntar archivos.

Evaluaciones Técnicas:

- Banco de pruebas de conocimiento (Excel, inglés, negociación, atención al cliente, etc) en total se dispone de más de 20 evaluaciones de conocimientos bases.
- Posibilidad de crear nuevas pruebas propias de acuerdo a la necesidad de la empresa de manera ilimitadas.

Evaluación de Competencias

- 112 competencias en la plataforma para elección.
- 30 pruebas psicométricas.

Test DISC Professional Profile

- Obtienes dos perfiles uno profesional que es cómo la persona se percibe a sí misma en el trabajo, y el otro perfil es el relacional, es decir, cómo la persona se percibe ajustándose a las demandas del trabajo y las relaciones laborales.

- Factores que componen el DISC: Dominante, Influyente, Servicial y Cumplidor.

Video Entrevista Grabada

- Video entrevistas ilimitadas con hasta 3 preguntas por perfil y por candidato, duración de 1 minuto para responderlas.
- Las video entrevistas se activan conforme el perfil.

Reportes

- Ranking de finalistas en base a un porcentaje de adecuación al puesto Reportes detallados por candidato muy completo.
- Reportes en excel de ranking y resultados promedio por competencia.
- “Live Report” Comparte reportes Colaborativos para gerente contratante de hasta 20 finalistas por proceso.
- Estadísticas de procesos y evaluados.

Novedades y extras

- Cuenta con un Bot en el sistema que viaja a través de una integración mágica a tu portal favorito de empleos y registra automáticamente a tus candidatos de forma inmediata al proceso correspondiente en Evaluar.
- Integración con WhatsApp para comunicación con candidatos.
- Integración con WhatsApp para solicitar referencias a trabajos anteriores.
- Integración con Zoom.
- Visualización de Redes sociales de los candidatos.

- Nuevas competencias para trabajar a distancia.
- Cada proceso tiene un tiempo de duración de 20 días online para recibir CV + 20 días para que el candidato termine el proceso (evaluaciones).
- Creación de Perfiles ilimitados con todos los filtros de evaluación.

Servicio Post-implementación

- Entrenamiento recurrente.
- Auditoría de uso y seguimiento durante todo el año.

7.4 Entrenamiento en la plataforma Evaluar.com al equipo de Recursos Humanos

El entrenamiento para el equipo de Recursos Humanos en el uso de Evaluar.com fue crucial para garantizar que la plataforma sea utilizada de manera efectiva y eficiente en el proceso de atracción de talento. Estos fueron los pasos que se siguieron para proporcionar un entrenamiento efectivo:

1. Presentación de la plataforma: Comenzamos por presentar la plataforma al equipo de Recursos Humanos, mostrándoles cómo funciona. Esto incluyó una demostración en vivo, con la finalidad de que se familiaricen y conozcan las bondades de esta:

- ✓ Cómo crear un proceso nuevo.
- ✓ Cómo crear un perfil de posición.
- ✓ Cómo lanzar un proceso de atracción de talento.
- ✓ Cómo filtrar candidatos
- ✓ Cómo establecer pruebas psicométricas

- ✓ Cómo coordinar entrevistas
 - ✓ Cómo interactuar con los candidatos
 - ✓ Análisis de la información de los candidatos. buscar candidatos, enviar correos electrónicos y programar entrevistas.
2. **Capacitación técnica:** Una vez que presentada la plataforma, el equipo de recursos humanos recibió una capacitación técnica en el uso de la plataforma. Esta capacitación incluyó cómo utilizar la plataforma, cómo navegar por ella y cómo utilizar las diferentes funciones.
 3. **Identificación de procesos clave:** En este paso, se revisó los procesos clave en la atracción de talento. Esto implicó identificar los procesos en los que la plataforma digital podrá ser integrada para mejorar la eficiencia y efectividad de la gestión del talento. Por ejemplo, la plataforma será utilizada para gestionar candidatos, seguimiento de procesos de selección, automatización de procesos de evaluación de desempeño y mucho más.
 4. **Sesiones de entrenamiento en grupo:** Se organizaron sesiones de entrenamiento en grupo para que los representantes de Recursos Humanos que llevan a cabo el proceso de Atracción de Talento puedan compartir sus experiencias y aprender de los demás. En estas sesiones, también se revisaron las mejores prácticas para el uso de la plataforma y responder a preguntas específicas.
 5. **Entrenamientos individualizados:** Se proporcionaron entrenamientos individualizado a los representantes de Recursos Humanos que llevan a cabo el proceso de Atracción de Talento, creándoles sus propios accesos para que aprendan cómo crear los perfiles y se familiaricen con la utilización de los filtros de selección.
 6. **Establecimiento de expectativas claras:** Se estableció claramente lo que se espera de cada uno de los representantes de Recursos Humanos respecto al uso de Evaluar.com. Esto incluyó la frecuencia de uso, la calidad de los mensajes enviados a los candidatos, y cómo se espera que la plataforma sea utilizada.

7. **Recursos de apoyo:** Se Proporcionó recursos de apoyo a los representantes de Recursos Humanos, como manuales de usuario, guías de referencia y videos de capacitación. Esto les permitió revisar la información a su propio ritmo y recordar los detalles importantes sobre cómo utilizar la plataforma.
8. **Feedback:** Habiendo sido capacitado en el uso de la plataforma Evaluar.com, el equipo de recursos humanos tiene la oportunidad de practicar utilizándola y recibir feedback sobre su desempeño. Esto ayudará a asegurar que el equipo se mantenga utilizando la plataforma de manera efectiva y que estén tomando decisiones justas y objetivas en la gestión del talento.

7.5 Entrenamiento en la plataforma Evaluar.com a los gerentes contratantes

El entrenamiento del gerente contratante en una plataforma digital es esencial para una implementación exitosa de la plataforma en la atracción de talentos. A continuación, se presentan los pasos que se llevaron a cabo:

1. **Presentación de la plataforma:** En primer lugar, se realizó una presentación general de la plataforma, mostrando sus características y beneficios en la atracción de talentos.
2. **Entrenamiento técnico:** Los gerentes contratantes fueron entrenados para familiarizarse con la plataforma y sus funciones. En ese sentido, recibieron capacitación técnica sobre cómo utilizar la plataforma, cómo navegar por ella y cómo utilizar las diferentes funciones.
3. **Análisis del proceso de atracción de talento:** En este paso, se hizo una revisión del proceso de atracción de talento y cómo integrar la plataforma en el proceso. Los gerentes contratantes entendieron cómo la plataforma puede ser utilizada para la evaluación de candidatos y cómo ayudará a mejorar el proceso de atracción de talento y la experiencia del candidato.

- 4. Identificación de las mejores prácticas:** Los gerentes contratantes aprendieron las mejores prácticas y experiencias de otros gerentes que han utilizado la plataforma en el proceso de atracción de talento. Esto les fue útil para identificar áreas de mejora y oportunidades de uso efectivo de la plataforma.
- 5. Práctica y feedback:** Una vez que los gerentes contratantes estuvieron familiarizados con la plataforma, tuvieron la oportunidad de practicar utilizando la plataforma y recibieron feedback sobre su desempeño. Esto ayudó a asegurar que utilicen la plataforma de manera efectiva y que estén tomando decisiones justas y objetivas en el proceso de atracción de talento.
- 6. Monitoreo y mejora continua:** Finalmente, se les explicó la importancia del uso de la plataforma y se recopilaron comentarios de los gerentes contratantes para mejorar continuamente el proceso de atracción de talento y la utilización de la plataforma digital. Esto ayudó a asegurar que se logren los objetivos y que se maximice el potencial de la plataforma digital en la atracción de talento.

El entrenamiento del gerente contratante en la plataforma Evaluar.com fue esencial para la implementación exitosa esta. Se siguieron todos los pasos, como la presentación de la plataforma, capacitación técnica, análisis del proceso de selección, identificación de las mejores prácticas, práctica y feedback, y monitoreo y mejora continua. Esto ayudó a asegurar que los gerentes contratantes utilicen la plataforma Evaluar.com de manera efectiva y que se involucren en el proceso de atracción de talento y esto garantice que la experiencia del candidato sea exitosa.

7.6 Tiempos de cierre y cobertura de las vacantes

7.6.1 Comparación tiempos actuales versus tiempos propuestos

Proceso Normal		
Actividad	Actual (días)	Propuesto (días)
Alinear perfil y subir posición (contrato de servicio con cliente interno)	0	3
Presentar terna con gerente contratante	10	5
Entrevistas con gerentes contratantes	5	5
Pruebas, exámenes y documentos	10	5
Preparar oferta	3	1
Total Proceso Normal	28	19

(Ver cuadro #14)

- Hoy día no se tiene contemplado el tiempo para presentar una segunda terna.
- Tampoco se respetan los días establecidos para realizar Assessment por parte de los clientes.

Habiendo definido un tiempo de contratación a partir de la implementación de Evaluar.com, los nuevos SLA's serían los siguientes:

- Operativos: 15 días. (disminución del 50%)
- Mandos medios / Profesionales: 30 días. (disminución del 33%)
- Gerenciales: 40 días. (disminución del 33%)

7.7 Indicadores de Gestión

Habiendo implementado Evaluar.com, esta plataforma genera una serie de indicadores que permiten medir la eficiencia y efectividad del proceso de atracción de talento:

- **Tasa de conversión de visitantes a candidatos:** Mide el número de visitantes que acceden a la página de trabajo en la plataforma digital y luego se convierten en candidatos que aplican a una oferta laboral. Esta tasa puede ser útil para evaluar la eficacia de la plataforma en la atracción de candidatos.
- **Tiempo de llenado de vacantes:** Mide el tiempo que transcurre desde la publicación de una oferta de trabajo en la plataforma digital hasta que se contrata un candidato. Un tiempo de llenado de vacantes más corto indica que la plataforma es eficiente en el proceso de atracción de talento.
- **Costo por contratación:** Mide el costo total del proceso de atracción de talento por cada nueva contratación. Esto incluye el costo de la publicación de la oferta de trabajo, la selección de candidatos y la contratación. Este indicador puede ayudarte a evaluar la rentabilidad de tus iniciativas de atracción de talento.
- **Número de candidatos calificados:** Mide el número de candidatos que cumplen con los requisitos mínimos para la oferta laboral. Esto puede ser útil para evaluar la calidad de los candidatos que atraes a través de la plataforma.
- **Satisfacción del candidato:** Mide la satisfacción del candidato con el proceso de reclutamiento y la experiencia general de la plataforma. Esto incluye la facilidad de uso, la claridad de la oferta laboral y el proceso de selección.
- **Tasa de retención de nuevos empleados:** Mide la tasa de retención de los nuevos empleados contratados a través de la plataforma después de un período de tiempo específico (por ejemplo, 6

meses o 1 año). Esto puede ayudarte a evaluar la calidad de las contrataciones realizadas a través de la plataforma y la efectividad del proceso de atracción de talento.

Medir los indicadores de atracción de talento en una plataforma digital te permitirá evaluar la eficacia y eficiencia del proceso y realizar mejoras para atraer y retener a los mejores candidatos.

7.7.1 Visualización del Cuadro de Mando Integral

**GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
CUADRO DE MANDO INTEGRAL
ABRIL 2023 - ABRIL 2024**

PROCESO	INDICADOR	FÓRMULA	UNIDAD	FRECUENCIA	TENDENCIA	ABRIL			
						META	REAL	% CUMP.	ST
ATRACCIÓN DE TALENTO	Tasa de conversión de visitantes a candidatos	Total candidatos aplicaron por página / Total visitantes página	Visitas	Mensual	Aumento	50	60.00	120%	●
	Tiempo de llenado de vacantes	Σ días de cierre de vacante	Días	Mensual	Disminuir	19	15	127%	●
	Costo por contratación	(Costos internos de reclutamiento + Costos externos de reclutamiento) / número total de contrataciones	Financiero	Mensual	Disminuir	2,000	1,800.00	90%	●
	Número de candidatos calificados	(Σ postulantes que cumplen con los requisitos del cargo) / (total de postulantes)	Cantidad	Mensual	Aumento	30	30.00	100%	●
	Satisfacción del candidato	(Σ candidatos satisfechos con el nuevo cargo) / (Σ contrataciones) *100.	Feedback	Mensual	Aumento	35	35.0	100%	●
	Tasa de retención de nuevos empleados	Σ empleados de nuevo ingreso inicio periodo / Σ de empleados de nuevo ingreso fin de periodo *100	Tiempo	Mensual	Aumento	2%	1.64%	82%	●

Ver cuadro # 15

7.8 Experiencia del Candidato a través de la plataforma digital Evaluar.com

Con la implementación de la plataforma digital Evaluar.com para el proceso de atracción de talento, aseguramos una experiencia satisfactoria del candidato, ya que la misma cumple con los siguientes parámetros:

- **Facilidad de uso:** El proceso de atracción de talento digital es más fácil de usar para los candidatos, ya que les permite buscar y aplicar a ofertas de trabajo desde cualquier lugar y en cualquier momento.
- **Comunicación clara:** Con la implementación de la plataforma digital Evaluar.com se garantiza la comunicación con los candidatos, proporcionando una comunicación más clara y oportuna sobre el estado de su solicitud.
- **Proceso más rápido:** El proceso de atracción de talento mediante la plataforma digital Evaluar.com es más rápido que el proceso actual, por lo que se reduce el tiempo que los candidatos esperan para obtener una respuesta y mejorar su experiencia, generando satisfacción.
- **Personalización:** La plataforma digital Evaluar.com proporciona una experiencia más personalizada con los candidatos, lo que garantiza una mejor experiencia de este al tener feedback constante por parte de la empresa.

La plataforma digital Evaluar.com garantiza la buena experiencia del candidato, ya que los candidatos pueden acceder a las entrevistas grabadas durante las 24 horas del día, los 7 días de la semana. Esto les permitirá realizar una entrevista sin necesidad de escaparse de su trabajo actual. Incluso podrían dar respuesta a las entrevistas desde su celular mientras se dirigen a su trabajo. ¹⁸

¹⁸ <https://blogs.evaluar.com/ventajas-videoentrevistas-grabadas>

Mediante la implementación del proceso de atracción de talento digital a través de la plataforma Evaluar.com lograremos mejorar la satisfacción del candidato al proporcionar una experiencia más fácil, rápida y personalizada. Al mejorar la satisfacción del candidato, la empresa mejorará su capacidad para atraer y retener a los mejores talentos.

7.9 Plan de Ejecución del Proyecto

PLAN DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO				
Implementación Plataforma Digital Evaluar.com				
Departamento de Recursos Humanos, DAS Medical Int.				
Actividad	Objetivo	Responsable	Fecha	Estatus
Aprobación CAPEX	Solicitud de la aprobación para inicio del proyecto de implementación de la plataforma	RRHH	15-Mar	Completado
Licitación con proveedores	Con la finalidad de identificar un proveedor que se ajuste a la necesidad de DAS Medical	RRHH	16-Mar	Completado
Selección Evaluar.com	Comunicar a Evaluar.com que fueron el proveedor seleccionado para dar inicio a la implementación	RRHH	30-Mar	Completado
Recopilación de datos	Con la finalidad construir la base de datos de DAS Medical	Consultor Ext / RRHH	20-Apr	No iniciado
Configuraciones iniciales de la plataforma	Lograr que Evaluar.com esté configurado de acuerdo a las necesidades de DAS Medical Int.	Consultor Ext / RRHH	20-Apr	No iniciado
Creación perfil DAS Medical	Creación del perfil general de DAS Medical Int.	Consultor Ext / RRHH	20-Apr	No iniciado
Creación Perfiles RRHH	Para definir niveles de autorización y parámetros en el sistema.	Consultor Ext / RRHH	22-Apr	No iniciado
Inicio de pruebas	Con la finalidad de asegurar el buen funcionamiento del sistema y validar que todos los accesos estén de acuerdo a los parámetros solicitados	Consultor Ext / RRHH	22-Apr	No iniciado
Entrenamiento en la plataforma (RRHH)	Con la finalidad de que el equipo de RRHH pueda interactuar con la plataforma y llevar a cabo un proceso de prueba.	Consultor Ext / RRHH	25-Apr	No iniciado
Entrenamiento en la plataforma (Gerentes Contratantes)	Con la finalidad de que los gerentes contratantes puedan interactuar con la plataforma y llevar a cabo un proceso de prueba.	Consultor Ext / RRHH	30-Apr	No iniciado
Kick Off	Salida en vivo con Evaluar.com	RRHH	02-May	No iniciado

7.10 Análisis de Costo / Beneficio de la Implementación del Proceso de Atracción de Talento

ANÁLISIS DE COSTO / BENEFICIO		
IMPACTO EFICIENCIA	VENTAJA	VALOR ECONÓMICO
Mayor rapidez en el proceso de atracción de talento	Ahorro de un 32% en el proceso de Atracción de Talento	315,820.80
Mejora en la calidad de los candidatos	Reducción de cantidad de candidatos vistos por vacante, lo que a la vez eficientiza el proceso de Atracción de Talento, disminuyendo 1 día adicional el proceso de Atracción de Talento	81,130.51
Ahorro de tiempo y costo	Reducción en el 25% de las actividades del personal de Atracción de Talento	242,978.75
Mayor eficiencia en la gestión de datos	Centralización de la base de datos de los candidatos y bancas de elegibles.	-
TOTAL		639,930.06
TOTAL COSTO PROYECTO		704,534.88
DIFERENCIA		64,604.82

Nota: Monto anualizado. Se consideraron los siguientes valores para cálculo: Mano de obra y costos actuales de pruebas psicométricas.

Ver cuadro #16

La implementación de la plataforma digital Evaluar.com proporcionará a DAS Medical Int. una mayor eficiencia en el proceso de atracción de talento, ahorrando costos a largo plazo, ya que, en su segundo año de implementación, la inversión se habrá recuperado producto del ahorro en tiempo y calidad de reclutamiento. Otros beneficios serán la mejora en la transparencia y la colaboración. Todo esto conducirá a una mejora en la productividad y el rendimiento de la empresa, lo que será beneficioso para su éxito a largo plazo.

7.11 Impacto en la Eficiencia y Rentabilidad de DAS Medical

- **Mayor rapidez en el proceso de Atracción de Talento:** A partir de haber implementado Evaluar.com, se reduce un 32% el tiempo promedio del proceso total de Atracción de Talento. Adicionalmente, los SLA's son reducidos significativamente, lo que impacta en el cumplimiento del plan estratégico, ya que la mano de obra necesaria para la producción estará contratada en el tiempo estimado y no habrá cúmulo de vacantes.
- **Mejora en la calidad de los candidatos:** La plataforma Evaluar.com cuenta con todas evaluaciones y filtros, además la empresa puede llegar a un público más amplio de posibles candidatos. Esto aumenta la probabilidad de encontrar candidatos altamente calificados que puedan aportar valor a la empresa.
- **Ahorro de tiempo y costes:** Con la implementación de Evaluar.com se automatizan varias tareas como la selección de currículums o la comunicación con los candidatos. Esto reducirá la carga de trabajo de los colaboradores de la empresa encargados del proceso de atracción de talento y, en última instancia, ahorrar tiempo y costes.
- **Mayor eficiencia en la gestión de datos:** La plataforma digital Evaluar.com puede almacenar datos de los candidatos y los procesos de selección en un solo lugar, lo que facilita el seguimiento y la gestión de los procesos de atracción de talento. Esto le permite a la empresa tener una visión más clara del proceso y tomar decisiones informadas para mejorarlo.

CAPÍTULO 8. RECOMENDACIONES

8.1 Lista de Recomendaciones

- Realizar pruebas de usabilidad: Garantizar que la plataforma es fácil de usar para los candidatos y para los miembros del equipo de Recursos Humanos.
- Promocionar la plataforma: Asegurar que los candidatos conozcan la plataforma digital Evaluar.com, promoviendo la plataforma en las redes sociales, en el sitio web y en otras plataformas relevantes.
- Utilizar herramientas de seguimiento y análisis con la finalidad de obtener información valiosa sobre cómo los candidatos interactúan con la plataforma. Esto ayudará a identificar áreas de mejora.
- Actualizar y mantener la plataforma: Asegurar que la plataforma está actualizada y funciona correctamente. Realizar actualizaciones y mantenimiento regularmente para evitar situaciones.
- Proporcionar una experiencia personalizada: Utilizar la plataforma para proporcionar una experiencia personalizada a los candidatos. Utilizar la información que es recopilada para enviar mensajes personalizados y para adaptar la experiencia del candidato a sus necesidades.
- Capacitar al personal de Recursos Humanos constantemente, con la finalidad de que se utilice la plataforma de manera cada vez más efectiva, eficiente y proporcionar apoyo continuo para asegurar que los miembros del equipo están actualizados.
- Recopilar y utilizar comentarios de los candidatos y del equipo de Recursos Humanos para mejorar la plataforma continuamente. Utilizar los comentarios para realizar mejoras y adaptar la plataforma a las necesidades de los usuarios.

CAPÍTULO 9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/7651/Cayotopa%20Quintana%20Yeni%20Enith.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
2. Alles, Martha. 2006. Selección Por Competencias. Buenos Aires, Argentina: Libro Digital, EPUB.
3. Gutiérrez Villareal, M.A. Lidia. 2012 reclutamiento Eficaz para la Competitividad. Tepic, México
4. Alles, Martha. 2006. Selección Por Competencias. Buenos Aires, Argentina: Libro Digital, EPUB.
5. Grados, Jaime A. 2013. Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de Personal. México. Editorial El Manual Moderno.
6. Alles, Martha. 2019. Rol del jefe, Cómo ser un buen jefe. Buenos Aires, Argentina. Editorial Granica.
7. Lázaro, Jesús. 2019. Gestión de la Innovación. Sevilla, España. Editorial Universo de Letras.
8. Jabardo, Javier Moreno. 2018. Transformación Digital. Madrid, España. Editorial Elearning S.L.
9. Jabardo, Javier Moreno. 2018. Transformación Digital. Madrid, España. Editorial Elearning S.L.
10. Banguero Lozano, Harold Enrique; Carrillo Rodríguez, Lilian Andrea; Aponte Jaramillo, Elizabeth. 2018. Planeación y Gestión Estratégica de las Organizaciones: Conceptos, Métodos y Casos de Aplicación. 2018. Santiago de Cali. Editorial Universidad de Occidente.

11. Sánchez Martorelli, Jesús R. Indicadores de Gestión Empresarial. 2013. Estados Unidos. Editorial Palibrio LLC.
12. Sánchez Martorelli, Jesús R. Indicadores de Gestión Empresarial. 2013. Estados Unidos. Editorial Palibrio LLC.
13. Uribe Macías, Mariano Enrique; Reinoso Lastra, Juan Fernando. 2014. Bogotá, Colombia. Sistema de Indicadores de Gestión. Editorial Ediciones de la U.
14. <https://mandomedia.com/blog/articulos-blog/la-importancia-de-aplicar-test-psicologicos-a-la-hora-de-reclutar-personal/>
15. <https://talentforjobs.es//software-reclutamiento/index.php/blog/48-la-importancia-de-la-comunicacion-en-el-reclutamiento>
16. <https://www.evaluar.com/quienes-somos>
17. <https://netzun.com/cursos-online/gestion-de-la-experiencia-del-candidato>
18. <https://blogs.evaluar.com/ventajas-videoentrevistas-grabadas>

Anexo #1 Tablas

Cuadro #1: Rango de edad colaboradores de nuevo ingreso que respondieron la encuesta

EDAD		
Rango	Porcentaje	Cantidad de Personas
18-25	27%	12
26-36	18%	8
37-48	33%	15
49 o más	22%	10
TOTAL		45

Cuadro #2: Género de los colaboradores de nuevo ingreso de DAS Medical que respondieron la encuesta

Género		
Género	Respuesta	Porcentaje
Masculino	42%	19
Femenino	58%	26
TOTAL		45

Cuadro #3: Retroalimentación respecto a la experiencia de los colaboradores de nuevo ingreso durante el proceso de Atracción de Talento

EXPERIENCIA COLABORADORES		
Calificación	Porcentaje	Respuestas
Excelente	20%	9
Muy Bueno	22%	10
Regular	47%	21
Deficiente	11%	5
Total		45

Cuadro #4: Respuesta de los empleados de nuevo ingreso respecto a si se utilizó una plataforma digital durante su proceso de Atracción de Talento

UTILIZACIÓN PLATAFORMA DIGITAL		
Respuesta	Porcentaje	Total
Si	0%	0
No	100%	45
TOTAL		45

Cuadro #5: Cantidad de información en la publicación de la vacante, de acuerdo a la percepción de los colaboradores de nuevo ingreso.

PUBLICACIÓN VACANTE		
Respuesta	Porcentaje	Total
Si	69%	31
No	31%	14
TOTAL		45

Cuadro #6: Percepción de las pruebas aplicadas durante el proceso de Atracción de Talento.

PRUEBAS		
Calificación	Porcentaje	Respuestas
Excelente	16%	7
Muy Bueno	24%	11
Regular	40%	18
Deficiente	20%	9
Total		45

Cuadro #7: Percepción de los colaboradores de nuevo ingreso, respecto a los formularios completados durante el proceso de atracción de talento.

FORMULARIOS		
Respuesta	Porcentaje	Total
Si	71%	32
No	29%	13
TOTAL		45

Cuadro #8: Percepción de los colaboradores de nuevo ingreso, respecto a la comunicación con el representante de Recursos Humanos durante el proceso de atracción de talento.

COMUNICACIÓN CON RRHH		
Respuesta	Porcentaje	Total
Excelente	22%	10
Muy Bueno	27%	12
Regular	31%	14
Deficiente	20%	9
Total		45

Cuadro #9: Percepción de los colaboradores de nuevo ingreso, respecto a la comunicación con el gerente contratante, durante el proceso de atracción de talento.

COMUNICACIÓN CON GERENTE CONTRATANTE		
Respuesta	Porcentaje	Total
Excelente	18%	8
Muy Bueno	38%	17
Regular	44%	20
Deficiente	0%	0
Total		45

Cuadro #10: Opinión de los colaboradores respecto a la recomendación de DAS Medical Int. en función de su proceso de atracción de talento.

RECOMENDACIÓN		
Respuesta	Porcentaje	Total
Si	22%	10
No	78%	35
TOTAL		45

Cuadro #11: Percepción de los colaboradores de nuevo ingreso respecto a la eficientización del proceso a partir de la implementación de una plataforma digital.

PROCESO DIGITALIZADO		
Respuesta	Porcentaje	Total
Si	73%	33
No	27%	12
Total		45

Cuadro #12: Percepción de los colaboradores de nuevo ingreso, respecto a la información publicada en la vacante, versus la comunicada durante la entrevista.

INFORMACIÓN ENTREVISTA		
Respuesta	Porcentaje	Total
Si	67%	30
no	33%	15
Total		45

Cuadro #13: Percepción de los colaboradores de nuevo ingreso respecto al tiempo de respuesta del proceso de atracción de talento.

TIEMPO DE RESPUESTA		
Respuesta	Porcentaje	Total
Excelente	33%	15
Muy Bueno	18%	8
Regular	27%	12
Deficiente	22%	10
Total		45

Cuadro 14: Comparación de tiempos del proceso

Proceso Normal		
Actividad	Actual (días)	Propuesto (días)
Alinear perfil y subir posición (contrato de servicio con cliente interno)	0	3
Presentar terna con gerente contratante	10	5
Entrevistas con gerentes contratantes	5	5
Pruebas, exámenes y documentos	10	5
Preparar oferta	3	1
Total Proceso Normal	28	19

Cuadro #15 cuadro de mando integral

GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
CUADRO DE MANDO INTEGRAL
ABRIL 2023 - ABRIL 2024

						ABRIL			
PROCESO	INDICADOR	FÓRMULA	UNIDAD	FRECUENCIA	TENDENCIA	META	REAL	% CUMP.	ST
ATRACCIÓN DE TALENTO	Tasa de conversión de visitantes a candidatos	Total candidatos aplicaron por página / Total visitantes página	Visitas	Mensual	Aumento	50	60.00	120%	●
	Tiempo de llenado de vacantes	Σ días de cierre de vacante	Días	Mensual	Disminuir	19	15	127%	●
	Costo por contratación	(Costos internos de reclutamiento + Costos externos de reclutamiento) / número total de contrataciones	Financiero	Mensual	Disminuir	2,000	1,800.00	90%	●
	Número de candidatos calificados	(Σ postulantes que cumplen con los requisitos del cargo) / (total de postulantes)	Cantidad	Mensual	Aumento	30	30.00	100%	●
	Satisfacción del candidato	(Σ candidatos satisfechos con el nuevo cargo) / (Σ contrataciones) *100.	Feedback	Mensual	Aumento	35	35.0	100%	●
	Tasa de retención de nuevos empleados	Σ empleados de nuevo ingreso inicio periodo / Σ de empleados de nuevo ingreso fin de periodo *100	Tiempo	Mensual	Aumento	2%	1.64%	82%	●

Cuadro #16 Análisis de costo / beneficio

ANÁLISIS DE COSTO / BENEFICIO		
IMPACTO EFICIENCIA	VENTAJA	VALOR ECONÓMICO
Mayor rapidez en el proceso de atracción de talento	Ahorro de un 32% en el proceso de Atracción de Talento	315,820.80
Mejora en la calidad de los candidatos	Reducción de cantidad de candidatos vistos por vacante, lo que a la vez eficientiza el proceso de Atracción de Talento, disminuyendo 1 día adicional el proceso de Atracción de Talento	81,130.51
Ahorro de tiempo y costo	Reducción en el 25% de las actividades del personal de Atracción de Talento	242,978.75
Mayor eficiencia en la gestión de datos	Centralización de la base de datos de los candidatos y bancas de elegibles.	-
TOTAL		639,930.06
TOTAL COSTO PROYECTO		704,534.88
DIFERENCIA		64,604.82

Nota: Monto anualizado. Se consideraron los siguientes valores para cálculo: Mano de obra y costos actuales de pruebas psicométricas.

Anexo #2 Instrumento de Recolección de Datos



CONSENTIMIENTO INFORMADO

Encuesta de investigación por parte de estudiantes de la maestría de Recursos Humanos y Gestión del Talento de la Universidad Iberoamericana (UNIBE)

Yo, _____ voluntariamente aceptó actuar como participante en una encuesta llevada a cabo por **Estefany Lantigua García y Victor Abner Contreras Díaz.**

Declaro que he recibido una explicación clara y completa acerca del objetivo con los que se va a realizar el estudio. También se me ha informado sobre el procedimiento que se me utilizará, el tiempo que se prevé durará la aplicación, así como la manera en que se utilizarán los resultados.

Mi participación tiene un carácter colaborativo, por lo que comprendo que no recibiré ninguna remuneración ni beneficio económico o material por mi participación, como también que la misma no conlleva ninguna erogación de mi parte, más que el tiempo que cedo para la misma.

Me doy cuenta de que quizá no sea posible a la persona que me examina aclararme todos los aspectos de la encuesta mientras esta investigación no haya terminado. También entiendo que puedo poner fin a mi participación en la encuesta en cualquier momento, sin represalias.

Para preservar la confidencialidad de los resultados, declaro que las siglas y cédula que aparecen debajo las he puesto voluntariamente, consciente de que en ningún momento se revelará mi identidad, y que las mismas sustituyen mi propia firma, para todos los efectos.

Si requiere más información sobre la confidencialidad de sus respuestas puede contactar al comité de ética de la universidad 809-689-4111 ext. 1198 o al correo comitedeetica@unibe.edu.do

Todo lo cual declaro haber aceptado voluntariamente, sin coerciones ni promesas de beneficios, en Santo Domingo, en fecha

Iniciales de persona evaluada

Nombre y firma de quién evalúa

Firma

Fecha

Nombre: _____ **Cédula:** _____ - _____ - _____

Edad: 18 – 25 _____ 26 – 36 _____ 37 – 48 _____ 49 o más _____ **Género:** F _____ M _____

1. ¿Cómo diría que fue su experiencia durante el proceso de contratación?

- a. Excelente
- b. Muy bueno
- c. Regular
- d. Deficiente

2. ¿Durante su proceso de contratación se utilizó algún tipo de plataforma digital?

- a. Si
- b. No

3. ¿Considera que había suficiente información en la publicación de la vacante?

- a. Si
- b. No

- 4. ¿Cómo calificaría las pruebas que tuvo que completar durante su proceso de atracción de talento?**
- a. Muy fáciles
 - b. Fáciles
 - c. Difíciles
 - d. Muy difíciles
- 5. ¿Considera usted muy largos los formularios de solicitud de empleo que tuvo que completar?**
- a. Si
 - b. No
- 6. ¿Cómo calificaría la comunicación con el representante de Recursos Humanos, durante su proceso de atracción de talento?**
- a. Excelente
 - b. Muy bueno
 - c. Regular
 - d. Deficiente
- 7. ¿Cómo calificaría la comunicación con el gerente contratante durante el proceso de atracción de talento?**
- a. Excelente
 - b. Muy bueno
 - c. Regular
 - d. Deficiente
- 8. ¿La información sobre la posición que le proporcionaron durante su proceso de entrevista fue la misma que se publicó en la vacante?**
- a. Si
 - b. No
- 9. ¿Cómo califica el tiempo de respuesta sobre la decisión final?**
- a. Excelente

- b. Muy bueno
- c. Regular
- d. Deficiente

10. ¿Recomendaría a Das Medical como empleador en función del proceso de Atracción de Talento?

- a. Si
- b. No

11. ¿Entiende usted que el proceso de Atracción de Talento sería más eficiente utilizando alguna plataforma digital?

- a. Si
 - b. No
-