



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

FACULTAD DE HUMANIDADES
ESCUELA DE PSICOLOGIA

**PROPUESTA DE REDISEÑO E IMPLEMENTACIÓN AL PROCESO DE
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN PARA UNA ENTIDAD FINANCIERA DE LA
REPUBLICA DOMINICANA. APLICANDO TECNOLOGÍAS QUE PERMITA SER
MÁS EFICIENTE Y AGREGUE VALOR A LA ORGANIZACIÓN. EN EL PERIODO
2023 – 2024**

PROYECTO FINAL PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE MAESTRÍA EN
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN DEL TALENTO.

SUSTENTANTE:

LIMARYS ANTONELLA DELGADO FELIX,
22-0624.

ASESOR:

FRUCTO ALMONTE

DISTRITO NACIONAL, REPÚBLICA DOMINICANA
ABRIL 2023

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO INTRODUCTORIO	
1. Tema de Investigación	2
2. Planteamiento del Problema de Investigación	3
3. Objetivo de la Investigación	4
3.1. Objetivo General	4
3.2. Objetivos Específicos.....	4
4. Enfoque y Alcance.....	5
5. Justificación	6
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	
1.1. Gestión del Talento Humano	7
1.1.1. Definición.....	7
1.1.2. Objetivos de la Gestión del Talento Humano	7
1.1.3. Importancia de la Gestión del Talento	9
1.1.4. Proceso Gestión del Talento Humano.....	9
1.2. Subsistema de la Gestión del Talento Humano	13
1.2.1. Historia y evolución del reclutamiento y la selección de personal.	13
1.2.2. Subsistema de Reclutamiento	15
1.2.3. Concepto	15
1.2.4. Tipos de Reclutamiento.....	16
1.3. Selección del Personal	25
1.3.1. Importancia del Proceso de Selección de Personal	26
1.3.2. Diferencia entre Reclutamiento de empleado y Selección de personal	26
1.3.3. Métodos de Selección de Personal Convencionales	27
CAPITULO II: ASPECTOS GENERALES	
2.1. Aspectos generales de la organización	31
2.1.1. Reseña de la organización.....	31

2.1.2. Misión	31
2.1.3. Visión	31
2.1.4. Valores	31
2.1.5 Organigrama Departamento Recursos Humanos	32
2.1.6. Análisis del Proceso Actual de Reclutamiento y Selección en la Organización	32

CAPITULO III: ASPECTOS METODOLOGICOS

3.1. Diseño de la Investigación	34
3.2. Tipo de Investigación.....	34
3.3. Población y muestra de estudio	34
3.4. Métodos de Investigación	34
3.5. Fuentes y Técnicas de Recolección de datos e instrumentos.....	34

CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1. Descripción y análisis de los resultados	36
---	----

CAPÍTULO V: PROPUESTA PARA EL REDISEÑO E IMPLEMENTACIÓN AL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN PARA UNA ENTIDAD FINANCIERA

5.1. Objetivo	46
5.2. Alcance	46
5.3. Definiciones	46
5.4. Etapas del procedimiento del proceso de reclutamiento y selección	51

Conclusiones	59
Recomendaciones	61
Bibliografía	62

INTRODUCCIÓN

La gestión de recursos humanos se ha convertido en uno de los principales ejes del mundo empresarial, ya que se encarga de cumplir las políticas, metas y los objetivos organizacionales que hacen a las empresas estar en constante desarrollo productivo y competitivo. La finalidad de este departamento es disponer del personal preparado y competente, que este comprometido con el futuro y las proyecciones que tiene la organización (Soto, 2006).

El proceso de reclutamiento y selección de personal es considerado una de las actividades más importantes y cruciales de la gestión de talento humano. La manera en la cual las empresas eligen al capital humano que labora dentro de ellas y la forma en que integran a los nuevos colaboradores a sus funciones es un momento tan importante, que, de hecho, repercute directamente en el éxito y cumplimiento de las metas organizacionales.

La presente investigación trata sobre Implementar mejoras y herramientas modernas que logre mayor eficiencia en los procesos de Reclutamiento y Selección de una Entidad Financiera.

La misma será dividida en seis capítulos con un capítulo introductorio descritos de la manera siguiente:

El primer capítulo gira entorno a la parte introductoria de la propuesta, el capítulo I trata acerca del Marco Teórico, el capítulo II contiene los aspectos generales, el capítulo III muestra los aspectos metodológicos, el Capítulo IV presenta y describe los Resultados, mientras que el Capítulo V trata sobre la Propuesta para el rediseño e implementación al proceso de reclutamiento y selección para una entidad financiera.

CAPITULO INTRODUCTORIO

1. Tema de Investigación

PROPUESTA DE REDISEÑO E IMPLEMENTACIÓN AL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN PARA UNA ENTIDAD FINANCIERA DE LA REPUBLICA DOMINICANA. APLICANDO TECNOLOGÍAS QUE PERMITA SER MÁS EFICIENTE Y AGREGUE VALOR A LA ORGANIZACIÓN. EN EL PERIODO 2023 – 2024

2. Planteamiento del Problema de Investigación

Vivimos en una sociedad actualmente en transición a lo digital. Internet, la conectividad y la tecnología móvil son algunos de los principales pilares de una revolución tecnológica que está cambiando nuestra forma de vivir.

El mundo empresarial no es una excepción, uno de los principales afectados por la transformación digital es el departamento de recursos humanos, ya que la aplicación de las novedades tecnológicas en RRHH. Tiene impacto en: la transformación de la empresa y su cultura y en el desarrollo de numerosas aplicaciones y herramientas tecnológicas destinadas a agilizar las labores de RRHH.

La gestión del talento está impulsada por la implementación de nuevas herramientas tecnológicas y procesos en el área de Recursos Humanos, buscando la eficiencia al realizar las tareas tradicionales de una manera más rápida y precisa, cultivando así el crecimiento, los resultados positivos, y, en definitiva, el éxito empresarial.

Por lo anteriormente expuesto, se considera, en nuestro caso de estudio de una entidad financiera, implementar mejoras y herramientas modernas que logre mayor eficiencia en los procesos de Reclutamiento y Selección.

3. Objetivo de la Investigación

3.1. Objetivo General:

Implementar mejoras y herramientas modernas que logre mayor eficiencia en los procesos de Reclutamiento y Selección de una Entidad Financiera.

3.2. Objetivos Específicos:

- Identificar los aspectos generales de la organización.
- Realizar análisis del proceso actual de Reclutamiento y Selección en la Entidad Financiera.
- Proponer Mejora en los procesos de reclutamiento y selección del personal.
- Establecer matriz Indicadores que muestren la eficiencia producto de las mejoras propuestas.

4. Enfoque y Alcance

El enfoque de este proyecto va dirigido al subsistema de Reclutamiento y Selección del área de Gestión Humana de una entidad Financiera. En la actualidad este proceso es fundamental ya que, mejora la eficiencia y competitividad en nuestra entidad financiera como en el Mercado laboral, lo que permite reducir costos, alcanzar los objetivos de la entidad y darse a conocer de una forma más representativa.

Este proyecto tiene un enfoque cualitativo, ya que por medio a la recolección de datos basado en los procesos actuales que desarrolla el área de reclutamiento y selección, se implementará la mejora de estos basándonos en las nuevas herramientas y plataformas digitales que nos proporcionarán mejor efectividad en nuestra gestión del talento.

5. Justificación

En la actualidad la entidad financiera tiene un método análogo para reclutar y seleccionar talento, por lo que necesita aplicar la tecnología adecuada al proceso de Reclutamiento y Selección, para poder garantizar la mejora, productividad y rendimiento en los colaboradores al desarrollar sus funciones una vez contratados, logrando acortar la curva de aprendizaje.

La implementación de las herramientas digitales permitirá automatizar tareas repetitivas, impactando en varios pilares estratégicos, entre ellos promover una cultura de innovación, de colaboración, de creación de valor, de eficiencia y de agilidad organizacional.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. Gestión del Talento Humano

1.1.1. Definición

Covey, Stephen R. (1996) y Chambers, Elizabeth (1998) definen la Gestión del talento humano como la función de la organización que se refiere a proveer capacitación, desarrollo y motivación a los empleados, al mismo tiempo que busca la conservación de estos.

Mientras que, Chiavenato, Idalberto (2009) nos dice que la Gestión del talento humano es un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño.

La gestión del talento humano busca el desarrollo e involucramiento del capital humano, elevando las competencias de cada persona que trabaja en la empresa; la gestión del talento humano permite la comunicación entre los trabajadores y la organización involucrando la empresa con las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerles un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad y motivación de cada trabajador que se constituye en el capital más importante de la empresa, su gente.

1.1.2. Objetivos de la Gestión del Talento Humano

Los objetivos de la Gestión del talento humano deben contribuir a la eficacia de la organización; estos son:

-  **Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.** Se refiere al cumplimiento de estos.

- ✚ **Proporcionar competitividad a la organización.** Es decir, saber crear, desarrollar y aplicar habilidades y competencias del personal; ser productivos.
- ✚ **Proporcionar a la organización personas idóneas y motivadas.** Recluta y selecciona al personal más idóneo para retenerlo y mantenerlo motivado.
- ✚ **Incrementar la satisfacción en el trabajo.** Las personas satisfechas son más productivas, pero las personas insatisfechas se desvinculan de la empresa, se ausentan con frecuencia, lo que provoca un índice de infelicidad. En cambio, los trabajadores internos felices constituyen el éxito de la empresa.
- ✚ **Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.** Para desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo son importantes los siguientes aspectos: el estilo de administración, la libertad, la autonomía para tomar decisiones, el ambiente de trabajo agradable, la familiaridad, la seguridad en el empleo, las horas adecuadas de trabajo y las tareas significativas agradables. Es convertir a la organización en un lugar deseable y atractivo para retener a los talentos.
- ✚ **Administrar y generar cambios.** Es adaptarse a los cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos. Los cambios traen nuevos enfoques que son flexibles y ágiles, mismos que proponen nuevas estrategias, filosofías, programas, procedimientos y soluciones a los problemas actuales y tendencias del mercado.
- ✚ **Mantener políticas éticas y de transparencia.** Rendición de cuentas que muestre la transparencia, que será justa, confiable y ética.
- ✚ **Sinergia.** Es trabajar todos para un mismo fin, un mismo objetivo, sean estos de la organización o personales. Es decir, buscamos relaciones ganar-ganar; a esto se conoce como cultura corporativa o estilo de administración.
- ✚ **Diseñar el trabajo individual y en equipo.** El diseño de trabajo individual y grupal debe ser significativo, agradable y motivador, ofreciendo excelentes condiciones de trabajo, mejorando las condiciones de vida dentro de la organización.

- ✚ **Recompensar a los talentos.** Es importante recompensar el cumplimiento de los objetivos de los trabajadores y recompensar, estimular su actuación dentro de la empresa.
- ✚ **Evaluar su desempeño.** La evaluación permite mejorar continuamente aspectos del capital humano y capital intelectual de las personas en la organización.

1.1.3. Importancia de la Gestión del Talento

Existen trabajadores que están insatisfechos con el empleo actual o el clima organizacional, convirtiéndose en una preocupación para los gerentes; estos problemas, si no se resuelven al momento, se convertirán en urgencias por resolverse. En las empresas, existe un sinnúmero de problemas y conflictos que deben ser resueltos por las personas que trabajan en la organización; para ello es necesario contar con trabajadores calificados, con capacidad de respuesta inmediata y resolución de conflictos.

Aun cuando los activos financieros y el equipamiento de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados tienen su importancia considerable, el talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización; la gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente, es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del director de talento humano es influir en la relación organización-empleados.

1.1.4. Proceso Gestión del Talento Humano

El proceso de gestión de talento no hay un modelo estándar de gestión del talento que aplique para todos.

El diseño de un sistema puede variar de una empresa a otra, aunque una estrategia de gestión del talento integrada suele conllevar lo siguiente:

Planeación

El proceso de gestión de talento comienza con identificar el capital humano que se requiere en una organización. Lo cual puede lograrse por medio de responder a estas preguntas:

- ¿Qué roles hay que cubrir?
- ¿Qué tipo de talento estás buscando?
- ¿Qué tipo de habilidades se requieren para estas posiciones o cargos?

Las respuestas a estas preguntas, así como a otras, serán de ayuda para que puedas elaborar descripciones de puestos de trabajo, así como una línea de actuación clara que te guíe en la búsqueda de los mejores candidatos.

Atracción de candidatos

Una vez redactadas las descripciones de los puestos de trabajo y establecidos los planes de contratación, es hora de iniciar la búsqueda. En este momento, los responsables de RRHH salen al mercado de trabajo para anunciar sus vacantes.

Suele ser mejor que los anuncios de empleo incluyan tantos detalles como sea posible, como lo hacen en el ejemplo siguiente, para que los solicitantes de empleo presten atención. Sin embargo, realizar una contratación no es tan sencillo como publicar las vacantes. Hay que centrarse en atraer a los mejores talentos desde el principio.

Según Harvard Business Review, una marca de empleador fuerte influye en que los candidatos consideren trabajar en una organización. Así que busca oportunidades para construir tu reputación y aumentar tu visibilidad como empleador.

La clave es presentar a tu empresa como un gran lugar donde trabajar. Es por eso por lo que tu estrategia podría incluir el intercambio de contenido inspirador, que lo hace a través de sus redes sociales.

Esto demuestra que, como empleador, inviertes en el bienestar y el desarrollo de tus empleados. Una marca de empleador de alta calidad atraerá a candidatos de alta calidad—y, con las tácticas de promoción adecuadas, más pronto que tarde, tus bandejas de entrada estarán repletas de currículos y tu agenda de entrevistas.

Selección

Una vez realizadas las entrevistas, es tiempo de comenzar con el proceso de selección. En cuanto a las prácticas de gestión del talento, ésta puede ser la más agotadora por la presión que supone elegir a la mejor persona de entre un grupo de grandes talentos.

Puedes facilitar esta tarea con un formulario de entrevista sencillo pero preciso, como el que se muestra a continuación, que tiene secciones de calificación basadas en criterios y casillas de notas para cada pregunta de la entrevista. Rellena un formulario por cada candidato que entrevistes para tener referencias comprensibles que sirvan de guía e información en tu proceso de preselección posterior.

A nivel interno, también puedes crear infografías de RR. HH. para recordarle a los responsables de contratación tus metodologías, las mejores prácticas y darles algunos consejos. Esto puede garantizar que sigan los pasos correctos para obtener todos los detalles relevantes para su proceso de reclutamiento y selección.

Desarrollo

Esta fase del sistema de gestión del talento se ocupa de la formación y la orientación del candidato seleccionado desde el momento en que se incorpora. Suele comenzar con un programa de inducción, en el que los nuevos empleados pueden aprender las formas de trabajo de la empresa, sus equipos, funciones y expectativas laborales.

Una checklist puede facilitar el proceso de inducción, asegurándose de que se cubran todas las bases para que los nuevos miembros del equipo reciban la ayuda que necesitan para acostumbrarse a su nuevo entorno de trabajo.

También puedes dotar a los nuevos empleados de un manual del empleado, para ayudarles durante el periodo de adaptación.

Retención

La gestión del talento consiste en tomar medidas para mantener a los mejores talentos en una empresa a largo plazo. Como tal, implica muchas estrategias de retención de empleados.

Para retener a los empleados, las organizaciones deben motivarlos constantemente, plantearles retos y contribuir a su crecimiento profesional. Los programas de aprendizaje y desarrollo continuos pueden ampliar el conjunto de habilidades y dotarles de las facilidades que necesitan para seguir siendo competitivos.

Los empleados necesitan sentir que son eficaces y que se les aprecia por lo que aportan. Esto puede lograrse mediante recompensas, incentivos, oportunidades de promoción y evaluaciones periódicas que reconozcan sus contribuciones y establezcan nuevos objetivos para que trabajen.

Es importante que puedas comunicar estos avances a tus empleados de forma clara mediante revisiones periódicas del rendimiento. Realízalas en momentos significativos de su trayectoria como miembros de tu equipo para mantener su compromiso. Llevar a cabo revisiones de forma eficaz puede ayudar a los jefes de equipo proporcionándoles ayudas visuales para los procedimientos y técnicas de gestión del rendimiento.

Transición

La última fase del proceso de gestión del talento se refiere a las transiciones.

El cambio es inevitable, incluso en recursos humanos. Así que, aunque intentes retener a los empleados con talento, llegará el momento en que decidan seguir otras trayectorias profesionales y renuncien o dejen su puesto actual por uno nuevo en la empresa. RR. HH. debe prepararse para esta eventualidad estableciendo procesos y directrices para una transición suave que tengan un impacto mínimo o nulo en las estrategias y objetivos de la organización. Lo cual puede incluir el archivo de los expedientes en una base de datos común, así como la realización de entrevistas de salida para determinar las razones de los empleados para abandonar la empresa. Esto último permitirá que las empresas puedan identificar áreas de mejora para poder perfeccionar su enfoque de la gestión del talento.

1.2. Subsistema de la Gestión del Talento Humano

1.2.1. Historia y evolución del reclutamiento y la selección de personal.

Llanos (2005) menciona que el reclutamiento es una de las funciones más importantes para las empresas, debido a que “de ello depende que la organización cuente con personal calificado, actualizado y capacitado”, lo que a su vez “le otorga un nivel de competitividad y cumplimiento cabal de sus objetivos globales”. Dentro de los departamentos de recursos humanos de las organizaciones, el reclutamiento de personal se ha convertido en un proceso muy relevante para la captación de los empleados más adecuados. El reclutamiento puede definirse como un proceso orientado a la búsqueda de candidatos potenciales para cubrir una vacante.

Chiavenato (2001) “el proceso de selección no es un fin en sí mismo, [sino] un medio para que la organización logre sus objetivos”. Escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados para ocupar los cargos existentes en la organización tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento de personal.

En la prehistoria, el trabajo se distribuía según el sexo, las características físicas y la edad de los participantes de las familias. Es en esta época y de una forma completamente espontánea, donde se sitúa el primer momento de la actividad de selección de personas. Durante la Edad Media los trabajos pasaban de padres a hijos de una forma totalmente hereditaria; la clase social condicionaba la elección y las posibilidades de desempeño de una actividad determinada. Así los oficios pasaban de manos de los padres a sus progenitores. Una de las principales características de esta época es el desarrollo del trabajo artesanal.

La selección de personal con un carácter sistemático surge a partir de la escuela de la administración científica con Frederick Taylor (1903). Entre los principios abordados por Taylor en su concepción de la organización del trabajo, se encuentra la selección y entrenamiento de los trabajadores, lo que obviamente lleva implícito un trabajo de estudio del individuo fundamentalmente basado en sus aptitudes y rasgos psicofisiológicos. En las organizaciones, la selección de personal tiene un papel muy importante, aunque no se tiene constancia de una fecha exacta de sus inicios, entendiéndose que los primeros procesos de selección pudieron darse en la primera guerra mundial, donde empiezan a realizarse pruebas para seleccionar reclutas y oficiales.

Con la revolución industrial, en las organizaciones se comienzan a realizar los primeros episodios de selección de personal, ejecutados estos por los supervisores, basándose en la observación y en datos subjetivos. A medida que avanzaba la revolución industrial, el número de organizaciones y su complejidad fueron aumentando, y fue aquí cuando nacieron las “Oficinas de selección”.

Los avances en la industria provocaron una mayor socialización de los procesos y surgió la necesidad de agrupar a un conjunto de personas, lo cual estimuló la idea de crear un área dedicada a la selección de personal. La denominación “Recursos Humanos” es introducida a finales de los años 70 y principios de los 80 por autores norteamericanos, aunque ya había sido planteada por representantes de la Escuela de las Relaciones Laborales.

Los cambios sucedidos en los últimos años en los distintos aspectos de la vida social y la necesidad de conseguir mejorar la competitividad han incitado a las organizaciones a buscar las diferencias con sus competidores para alcanzar los más altos niveles de desempeño; por ello la gran importancia y el mayor auge de los recursos humanos, y la búsqueda del talento.

Debido a ello, hoy en día, se dice que las personas son el principal activo y ventaja competitiva de una organización, y se ha introducido el término “capital humano”. Nos encontramos ante la sociedad del conocimiento, así que, aparece la necesidad de contar con los medios adecuados para proveer a las organizaciones del personal capaz de afrontar los retos actuales y futuros de la sociedad.

1.2.2. Subsistema de Reclutamiento

Cuando hablamos de los subsistemas dentro del departamento de recursos humanos nos referimos a una serie de áreas muy bien definidas en esta sección de la empresa, imprescindibles tanto para una buena organización del personal como para el funcionamiento de la propia empresa.

1.2.3. Concepto

Es un conjunto de procedimientos para atraer candidatos potencialmente cualificados y capaces de desarrollar el puesto de trabajo vacante dentro de la empresa.

Según Shamil (2001), define al reclutamiento como parte de la administración de recursos humanos donde se realiza un proceso para ocupar una vacante lo cual incluye el análisis del puesto, la forma de como contratar al personal, así como la atracción del aspirante.

A decir Milkovich (2007), el reclutamiento es el proceso de localizar e invitar a los solicitantes potenciales a solicitar las vacantes existentes o previstas.

Durante este proceso, se hacen esfuerzos por informar plenamente a los solicitantes respecto a las aptitudes requeridas para desempeñar el puesto y las oportunidades profesionales que la organización puede ofrecer a sus empleados. Por supuesto, si cierta vacante ha de ser cubierta por alguien del exterior o del interior, dependerá de la disponibilidad de personal, las políticas de recursos humanos de la organización y los requerimientos del puesto que se va a cubrir.

Según Ángel Solanes (2007), existen dos tipos de formas de reclutar personal claramente diferenciadas, de las cuales la empresa debe decidir si apuesta por una o por otra. Una de ellas es el reclutamiento interno, a través del cual la organización busca a su candidato dentro de la propia empresa, y por otro lado la empresa puede apostar por el reclutamiento externo, donde buscará a su candidato ideal fuera de la organización. Ambas fuentes de reclutamiento tienen sus ventajas e inconvenientes, y dependiendo de diferentes factores, será conveniente recurrir a una fuente o a otra.

1.2.4. Tipos de Reclutamiento

Reclutamiento Interno

El reclutamiento interno se utiliza cuando se cubren las plazas vacantes con los trabajadores disponibles dentro de la empresa. Para realizarlo se hace una reubicación de los empleados de acuerdo con sus competencias laborales.

Este proceso se lleva a cabo llenando los nuevos puestos por medio de la reubicación de los trabajadores de la empresa. Para ello se puede hacer uso de los ascensos, traslados o promociones dentro de la misma organización.

Cuando la organización decide recurrir a fuentes internas, lo primero que ha de considerar es la información que posee de sus empleados, valiéndose de los datos obtenidos previamente, cuando los empleados fueron seleccionados por primera vez para ocupar su puesto.

Recurriendo a este tipo de fuente, la empresa logrará que sus trabajadores se vean motivados a esforzarse, a mejorar su formación, etc. para ser promocionados, siempre que para el trabajador la posibilidad de ascenso sea un incentivo suficientemente motivador.

Las formas cómo se puede dar el reclutamiento interno son:

- **Movimiento vertical:** El movimiento vertical se produce cuando se le da un ascenso a un empleado que trabaja en la empresa. El movimiento es vertical porque sube de puesto. El empleado va a ocupar un puesto de mayor responsabilidad.
- **Movimiento horizontal:** Este movimiento se realiza cuando se trasfiere a un empleado de un puesto a otro que está dentro de la misma categoría. Generalmente, es un puesto con el mismo nivel de responsabilidad, pero en una división o departamento diferente.
- **Movimiento diagonal:** Es transferir personal de cualquier departamento a otro con el propósito de ocupar una vacante. Es una transferencia con promoción de personal.



Tipos de reclutamiento
Movimientos en el reclutamiento interno

Para Chiavenato (2011), el reclutamiento interno implica:

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

Ventajas del Reclutamiento interno

Las principales ventajas del reclutamiento interno son:

- ✚ Ahorro de costos y tiempos de reclutamiento como son las publicaciones en bolsas de trabajo, redes sociales, anuncios en medios masivos, contratación de empresas de outsourcing para reclutamiento, aplicación de pruebas de evaluación... En definitiva, es más económico ya que evita gastos como los honorarios a empresas de reclutamiento.
- ✚ El tiempo de adaptación es menor que en el caso de una persona externa en tanto que conoce los procesos, productos/servicios de la compañía y al personal de esta. Por consiguiente, únicamente debe amoldarse al nuevo puesto y a sus condiciones.

Igualmente, se reduce el tiempo de OnBoarding puesto que el aspirante ya está familiarizado tanto con las políticas como con las costumbres de la organización.

- ✚ El candidato ya conoce y comparte la cultura de la empresa: de tal manera que desaparece el “shock cultural” propio de los primeros días en una nueva organización. El candidato conoce de primera mano la misión, objetivos y valores de la empresa.

- ✚ Se promueve la motivación en los empleados de progresar en tanto que se crea un entorno competitivo marcado por el objetivo de potenciar el desarrollo de la compañía.
Una correcta política de reclutamiento interno puede potenciar la actitud de mejora constante y de autoevaluación.

- ✚ Se retiene el talento clave al aprovechar su potencial. Además, es una forma de reconocer su desempeño y brindarles la ocasión de tener un rol de más jerarquía en la entidad.

- ✚ El reclutamiento interno presenta un índice de mayor validez y de seguridad: la empresa conoce al candidato, se le ha evaluado y sometido a valoración por sus responsables. En general, el margen de error es pequeño

- ✚ En la mayoría de los casos no necesita un periodo experimental ni de integración e "inducción" en la empresa.

Desventajas del Reclutamiento Interno

Entre las desventajas podemos mencionar:

- ✚ La cantidad de candidatos para la vacante tiene un cupo limitado: optar por el reclutamiento interno puede suponer dificultades a la hora de seleccionar al candidato adecuado, pues las opciones de contratación se limitan enormemente. Por tanto, en

primer lugar, es importante tener en cuenta que en el reclutamiento interno el número de candidatos será menor que los que proporciona el mercado laboral.

- ✚ No se abre la posibilidad de atraer talento del exterior. Se cuenta con el talento disponible en la empresa (en ocasiones puede ser más beneficioso atraer talento de fuera que conozca el mercado y la competencia desde otra perspectiva). En definitiva, el reclutamiento interno exige que los nuevos empleados tengan potencial de desarrollo para ascender a un nivel superior.
- ✚ Al igual que el reclutamiento interno motiva a los empleados seleccionados para cubrir la vacante, esta alternativa podría desmotivar a aquellos que no han sido elegidos.
- ✚ Puede generar conflictos de intereses entre los empleados.
- ✚ Es posible que la persona interna designada para cubrir la vacante no desempeñe satisfactoriamente la labor que el puesto requiere. En tal caso, es difícil que la misma persona vuelva a su posición anterior porque estará cubierta por otro trabajador.
- ✚ El reclutamiento interno deja una posición abierta en el momento en el que un profesional acepta su nuevo rol.
- ✚ En ningún caso garantiza que el buen desempeño de un trabajador en un puesto de trabajo se repita en otro similar.
- ✚ Tal y como indica Chiavenato en su obra "Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones", cuando el reclutamiento interno "se administra de manera incorrecta, se puede llegar a una situación que Lawrence Peter denomina Principio de Peter: al promover continuamente a sus empleados, la empresa los eleva hasta el nivel en el que demuestran su máximo de incompetencia. Así, en la medida en que el empleado demuestra competencia en un puesto, la organización lo asciende hasta que llega a uno en que se muestra incompetente"

- ✚ Cuando está técnica se realiza continuamente, puede provocar que los empleados se limiten cada vez más a las políticas y a las estrategias de la organización. Esto podría provocar que los trabajadores pierdan creatividad y actitud de innovación. Como señala Chiavenato, "las personas razonan y piensan solo dentro de los patrones de la cultura organizacional".

Reclutamiento Externo

El reclutamiento externo que consiste en atraer candidatos que se encuentran fuera de la organización. Se buscan personas que posean habilidades y experiencia que no existan actualmente dentro de la empresa. Los aspirantes a ocupar los cargos deben tener ciertas características y competencias requeridas para cubrir el puesto.

Desde luego, al realizar el reclutamiento externo la empresa puede apoyarse en agencias de reclutamiento de personal, en asociaciones de profesionales y en organizaciones sindicales. También, podría recurrir a las escuelas y universidades, a otras empresas y a cualquier otra fuente externa como son los medios de comunicación.

Cuando las organizaciones deciden que las fuentes de reclutamiento interno no van a ser suficientes o adecuadas para buscar a su candidato ideal, se decide recurrir al reclutamiento externo. Este tipo de reclutamiento tiene una ventaja primordial, y es la adquisición de personal nuevo, con nuevas y frescas ideas para la organización.

En determinadas ocasiones los departamentos de Recursos Humanos eligen el reclutamiento externo para poder tener un mayor abanico de posibilidades de elección de candidatos, aunque esto suponga un mayor coste económico y una mayor dedicación para la búsqueda y para la integración del nuevo trabajador.

Cuando las organizaciones disponen de departamentos de Recursos Humanos con personas especializadas en reclutamiento y selección de personal, hace que se tenga un mayor conocimiento de los puestos de trabajo y de sus características, y esto supone una gran ventaja a la hora de buscar futuros candidatos tanto dentro como fuera de la empresa.

Los reclutadores continuamente se encuentran en busca de talento para la organización, tengan o no en ese momento, una vacante en la empresa. Actualmente, muchos de los reclutadores se mueven por redes sociales, blogs, o canales de empleo ojeando el mercado por si en un momento determinado la empresa pudiese necesitar cubrir un puesto de trabajo.

Las personas encargadas de los procesos de reclutamiento externo en las empresas manejan diferentes herramientas para llevar a cabo las tareas de reclutamiento fuera de la empresa, utilizando cada una de ellas dependiendo de la vacante que exista en ese momento, o de los requisitos que se le vayan a exigir a los candidatos.

Ventajas del Reclutamiento Externo

Entre algunas de las ventajas importantes del reclutamiento externo encontramos:

- ✚ **Mayor disponibilidad de candidatos**, lo que ofrece mayor probabilidad para encontrar al ideal. Además, en la actualidad hay muchos profesionales buscando nuevas oportunidades en el mercado.
- ✚ **Recopilación de datos** sobre profesionales capacitados para formar un historial de selección. Existe así la posibilidad de almacenar un historial para futuros procesos selectivos y optimizar tiempo.
- ✚ **Integración de nuevos talentos**. Colaboradores que están empezando a trabajar en la empresa pueden traer nuevas visiones del mercado de trabajo y sugerir mejoras que no siempre son vistas por quien está acostumbrado a un modelo de actuación interno.

- ✚ **Creación de una relación con el mercado de trabajo**, lo que facilita el seguimiento de las nuevas tendencias del sector y una visión del tipo de profesionales que actúan en según qué área.
- ✚ **Integración de nuevos talentos**, permite a la empresa ponerse al frente de la competencia, reclutando a los mejores profesionales del mercado.
- ✚ **Creación de un equipo diversificado**, con profesionales que tienen perfiles diferentes y actúan en conjunto para alcanzar todos los objetivos de la organización.
- ✚ **Ahorro en formación**: en principio, el candidato externo no necesita formación para desarrollar su actividad laboral, puesto que ya debería contar con las competencias y habilidades requeridas.

Desventaja del Reclutamiento Externo

Entre las desventajas encontramos:

- ✚ **Requiere una gran inversión de tiempo**, porque no siempre es fácil encontrar al candidato ideal que la empresa persigue.
- ✚ **Necesita una importante inversión económica**, ya que como explicamos anteriormente, se necesita crear una serie de anuncios específicos o la contratación de una empresa dedicada al reclutamiento externo.
- ✚ **Puede provocar conflictos con el personal ya contratado**, en según qué casos, los empleados de un sector específico pueden verse amenazados o menospreciados por la contratación de nuevos perfiles.
- ✚ **Riesgo al contratar a una persona desconocida**, pese al buen sistema del proceso de selección, no deja de ser un profesional del cual se desconoce su forma de trabajo pese a haber visto su recorrido profesional, y a priori no se sabe cómo va a adaptarse.

Reclutamiento Mixto

El reclutamiento mixto implica que se convoca tanto a candidatos que laboran dentro de la empresa como a candidatos externos para ocupar un cargo.

Ventajas del Reclutamiento Mixto

Las ventajas más significativas son:

- ✚ Logra mejorar la motivación y el ambiente laboral, dado que los trabajadores sienten que son tomados en cuenta.
- ✚ Favorece la innovación y el cambio dentro de la empresa.
- ✚ Atrae nuevos talentos.
- ✚ Enriquece los recursos humanos de la organización.
- ✚ Optimiza las inversiones en actualización y desarrollo del personal.

Desventajas del Reclutamiento Mixto

Algunas de las desventajas del reclutamiento mixto son:

- ✚ Puede ser más lento y costoso que el interno.
- ✚ Resulta menos seguro que el reclutamiento interno.
- ✚ Si se monopolizan los puestos, puede frustrar al personal.

Para terminar, se puede decir que cada empresa debe elegir el tipo de reclutamiento que mejor se adapte a sus necesidades. De esto dependerá la selección más adecuada del personal, teniendo como consecuencia la contratación del postulante más idóneo para cubrir el perfil del puesto vacante.

1.3. Selección del Personal

La selección de personal es el proceso a través del cual una empresa busca un nuevo empleado o empleada para cubrir un puesto laboral desocupado recientemente, o para una vacante que se acaba de abrir en la organización. Este procedimiento se compone de varias etapas que tienen como objetivo encontrar al mejor prospecto.

Chiavenato (2009), define la Selección de Personal como un proceso de decisión, con base en datos confiables, cuyo fin es el de añadir talentos y competencias que contribuyan al éxito de la organización a largo plazo.

Para Chiavenato, la tarea de la persona encargada de seleccionar el talento para la empresa ha de ser la de buscar, entre los diferentes candidatos, a aquellos que sean los más adecuados para los puestos de trabajo, o las competencias, que existen en una determinada organización.

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

- La selección como **proceso de comparación**, es cuando La selección debe mirarse como un proceso real de comparación entre dos variables: las exigencias del cargo (exigencias que debe cumplir el ocupante del cargo) y el perfil de las características de los candidatos que se presentan.
- La selección como **proceso de decisión y elección**, esto sucede en una etapa final de aceptar o rechazar a los candidatos es siempre una responsabilidad del organismo solicitante. De este modo, la elección es responsabilidad de línea (de cada jefe) y función de staff.

1.3.1. Importancia del Proceso de Selección de Personal

El éxito de cualquier organización depende de la calidad del personal que se selecciona para el trabajo. Por lo tanto, el procedimiento de selección es una de las funciones del departamento de recursos humanos más importante para la gestión de una organización.

Algunas de las razones por las cuales este proceso debe realizarse de la mejor forma posible son:

- Conseguir trabajadores cualificados: La selección de personal ayuda a contratar sólo a los candidatos deseables.
- Reducir el coste de la formación: Gracias a un buen proceso, se contratarán candidatos cualificados que serán buenos en la comprensión de las técnicas de trabajo.
- Se pueden resolver los problemas de personal: Una selección de personal adecuada significa que los trabajadores estarán satisfechos con su trabajo y, por tanto, se pueden reducir los problemas de rotación de personal en la organización.

1.3.2. Diferencia entre Reclutamiento de empleado y Selección de personal

Tanto el reclutamiento como la selección son las dos fases del proceso de empleo. Las diferencias entre los dos son:

Diferencias	Reclutamiento	Selección de Personal
Significado	Es una actividad para establecer contacto entre empleadores y solicitantes.	Es un proceso para elegir a los empleados más competentes y adecuados.
Objetivos	Tener un gran número de candidatos para un puesto de trabajo.	Elegir a los candidatos adecuados para la organización.

Proceso	El reclutamiento anima a los empleados potenciales a postularse para el trabajo.	La selección implica el rechazo de los candidatos que no son adecuados.
Utilidad	Para que el proceso de contratación sea eficaz, las necesidades de la organización se ajustan a las necesidades de los candidatos.	La selección del personal adecuado ayuda a la gerencia a realizar el trabajo de manera efectiva.
Involucra a	El reclutamiento tiene dos aspectos importantes 1. Conocer el número de vacantes a promover. 2. Dirigirse a los posibles candidatos para que presenten su candidatura a dichas vacantes.	El proceso de selección implica la decisión mutua. La organización decide si hacer o no una oferta de trabajo al candidato y el candidato decide si acepta o no la oferta de laboral.

1.3.3. Métodos de Selección de Personal Convencionales

Las metodologías convencionales son aquellas que se han empleado en la selección de personal tradicional como, por ejemplo:

- ✚ **El currículum o *currículum vitae* –CV–** es una de las principales herramientas de selección, no por la información que contiene, ya que suele ser muy esquemática, sino porque es una de las primeras tomas de contacto entre el candidato y la persona encargada de la selección de personal.
- ✚ **La entrevista** es el método de selección de personal más utilizado. Para que sea exitosa, debe estar estructurada y permitir el control de la subjetividad a través de metodologías estandarizadas. En la medida de lo posible resulta conveniente contar con múltiples entrevistadores.

- ✚ **Pruebas de conocimientos o habilidades**, son instrumentos para evaluar objetivamente los conocimientos y habilidades adquiridas a través del estudio, de la práctica o del ejercicio. Buscan medir el grado de conocimiento profesional o técnico que exige el puesto (nociones de contabilidad, de informática, de ventas, de tecnología, de producción, etc.)

- ✚ **Pruebas psicométricas**, evalúan la capacidad del/la candidato/a para realizar tareas que requieren el dominio de habilidades específicas y calificaciones. Implementándolas, puedes evaluar:
 - ✓ Comprensión del significado de las palabras (escritas y habladas).
 - ✓ Velocidad para identificar información útil y relevante.
 - ✓ Capacidad verbal para aportar soluciones (a partir de datos y conceptos numéricos).
 - ✓ Razonamiento visual de formas y elementos.
 - ✓ Coeficiente Intelectual.
 - ✓ Personalidad del/la candidato/a.

Métodos de Selección de Personal Modernos

Sin duda, el valor humano es un auténtico aporte de riqueza en las organizaciones y empresas.

Actualmente, los procedimientos se centran en observar cuáles son las actitudes y aptitudes que el postulante tiene frente al puesto y la propia organización. Con ello se busca prever su compromiso, examinando un posible horizonte a largo plazo dentro de la empresa.

Algunas de estas técnicas de selección de personal son:

- ✚ **Big data**, los avances tecnológicos también son aplicables al proceso de selección de personal. Gracias a que el análisis de datos contribuye al desarrollo de procesos más analíticos y estratégicos, el Big data ofrece grandes beneficios. Más allá de impresiones personales y subjetivas sobre un candidato, gracias a este tipo de análisis es posible tomar decisiones mejores fundamentadas y en concordancia con las necesidades de la empresa.
- ✚ **Social Recruiting**, se refiere a Redes como Twitter, LinkedIn y Facebook sirven diariamente para seguir empresas y reclutadores que comparten ofertas. Recruiter de LinkedIn, por ejemplo, cuenta con herramientas de búsqueda para identificar perfiles específicos a nivel internacional y contactarlos a través de la red.
- ✚ **Entrevista virtual**, se envía un cuestionario en línea al candidato en forma de video. Este responde, en un tiempo limitado, a través de una plataforma dedicada. Más allá de la relevancia de las respuestas que ya son indicadores, el objetivo es observar: lenguaje corporal, comportamiento, entonación y manejo del estrés.
- ✚ **Inbound recruiting**, atraer, seducir y enamorar. De eso se trata el Inbound recruiting. Más que esperar que por arte de magia los candidatos vengan hacia ti, se trata de crear una base de datos con perfiles susceptibles de enamorarse de tu marca. Esto se logra integrando acciones de marketing a las estrategias de reclutamiento. De esta manera, es posible recrear escenarios atractivos e innovadores para que el/la aspirante pueda conocer mejor la empresa y lo que deberá hacer en un futuro. Herramientas como Bizneo ATS ayudan a las empresas a desarrollarse como Employer Branding, gracias a su portal del empleo personalizado y responsive. Además, mejora la experiencia del candidato gracias a su plataforma accesible y fácil de usar, con más de 50 fuentes de reclutamiento automatizadas. Según el tipo de entrevista, mejora tu gestión interna y ahorra tiempo y recursos, automatizando tus tareas.

- ✚ **Gamificación, escape game o serious game**, consiste en un juego de roles que persigue un objetivo común: escapar. Es también llamado serious game puesto que de todos los medios lúdicos que existen, este es el más serio. Es ampliamente utilizado por el departamento de ventas, marketing o recursos humanos para capacitación, seminarios motivacionales o dinámicas de grupo. El reclutador observa los comportamientos y reacciones de los candidatos en situaciones de reflexión, cuestionamiento, fracaso y éxito.

- ✚ **Speed Job Dating**, Se trata de una especie de elevator speech en el que los candidatos cuentan con rondas en las que deberán conquistar a los reclutadores en solo 10 minutos, para ello no se presenta previamente el CV, sino que los candidatos se presentan directamente. Suele realizarse habitualmente en la selección de perfiles comerciales o de cara al público.

- ✚ **Experiencia de candidato**, también llamada Candidate Experience, es una de las estrategias desarrolladas para servir de apoyo al employer branding. Se trata, en buena parte, de integrar buenas prácticas en el proceso de reclutamiento o selección. Básicamente porque la Candidate Experience alude, sobre todo, a la satisfacción del candidato. Algo fundamental si queremos proyectar una buena imagen de marca empleadora, y lo que es más importante, generar la confianza necesaria para que el candidato, en caso de no ser seleccionado, vuelva a postularse.

CAPITULO II

ASPECTOS GENERALES

2.1 Aspectos generales de la organización

2.1.1. Reseña de la organización:

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

2.1.2. Misión:

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

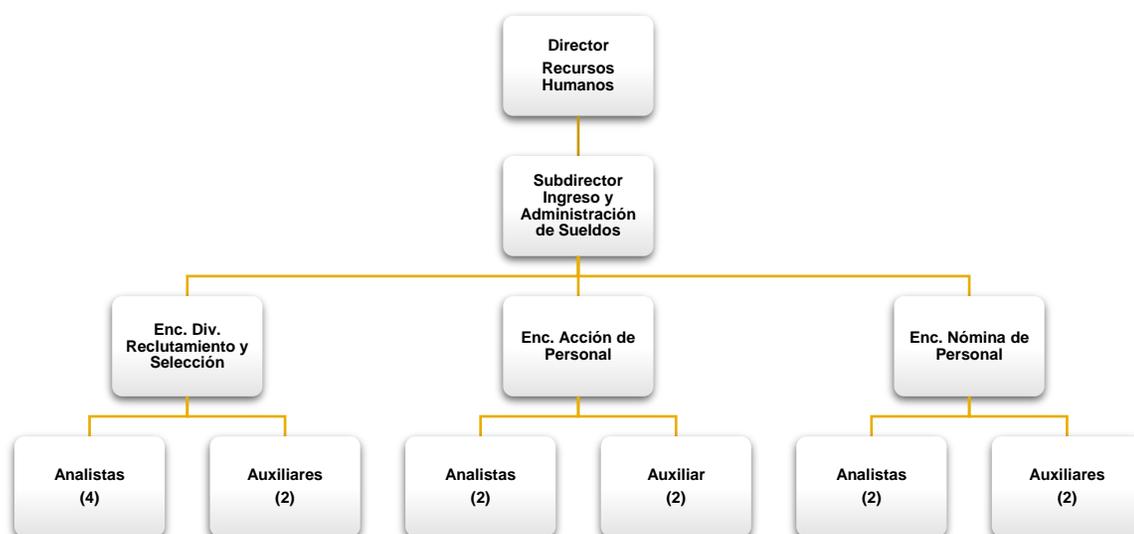
2.1.3. Visión:

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

2.1.4. Valores:

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

2.1.5 Organigrama Departamento Recursos Humanos:



Fuente: Investigación en Entidad Financiera

2.1.6. Análisis del Proceso Actual de Reclutamiento y Selección en la Organización

A lo largo del ciclo de vida de una empresa, se han de llevar a cabo un gran número de decisiones estratégicas con el fin de buscar el mejor y mayor rendimiento posible de los empleados, utilizando estrategias y métodos.

El departamento de Recursos Humanos es uno de los pilares fundamentales en el organigrama funcional de una organización, aún más si cabe, al comprobar que la gestión y el reclutamiento del talento se ha convertido en una tarea de continuo trabajo e innovación.

Encontrar, contratar y retener a los mejores talentos es una tarea crítica para la mayoría de las empresas. Dicho esto, el problema actual es con relación a los métodos obsoletos que trae consigo el Proceso de Reclutamiento y Selección de la Entidad Financiera, los cuáles se hacen eternos por la falta de inmediatez en el transcurso de este.

¿Cómo puede ser que, en el presente año, era de la tecnología, cuando ya puedes hacer casi todo desde un aparato electrónico, desde abrir la puerta de tu casa en remoto, pagar, o tener cualquier documento o conocimiento en cosa de segundos, aún utilicemos papel?, para entrevistar, evaluar y completar algunos documentos requeridos en dicho proceso.

Como también, el personal que labora actualmente en la División de Reclutamiento y Selección tiene un total de 6 colaboradores, algo crítico para una empresa que consta con más de 2,500 colaboradores, no darán abasto, razón por la cual, se deberían afianzar más a lo tecnológico.

Lo que se busca es, mejorar el proceso y con eso nos referimos a introducir nuevas herramientas o técnicas de reclutar, de buscar candidatos, entrevistas y mejorar la eficiencia en el trabajo, para así poder obtener un proceso más rápido, con menor costo y más eficiente.

CAPITULO III

ASPECTOS METODOLOGICOS

3.1. Diseño de la Investigación

No experimental

3.2. Tipo de Investigación

Investigación de campo

3.3. Población y muestra de estudio

La organización cuenta con 3,500 empleados, pero tomare de referencia la Subdirección de Ingresos de RRHH y sus empleados, utilizando un estimado de la población como de 30 empleados.

3.4. Métodos de Investigación

La investigación es realizada mediante los métodos inducción, análisis y síntesis. Se toma en cuenta el método inductivo, ya que se parte de los elementos y experiencias particulares para la realización de generalizaciones con respecto a las teorías que respaldan esta propuesta de rediseño e implementación al proceso de reclutamiento y selección para una entidad financiera de la República Dominicana, aplicando tecnologías que permita ser más eficiente y agregue valor a la organización en el período 2023 – 2024.

3.5. Fuentes y Técnicas de Recolección de datos e instrumentos

La recolección de datos es de gran importancia para la realización de la presente investigación, ya que las técnicas e instrumentos empleados permitieron la recopilación de información básica, pertinente, necesaria, objetiva y material para determinar la necesidad de una propuesta de rediseño e implementación al proceso de reclutamiento y selección para una entidad financiera de la República Dominicana, aplicando tecnologías que permita

ser más eficiente y agregue valor a la organización en el período 2023 – 2024, por lo que, las técnicas de recolección utilizadas fueron las siguientes: documental y de campo. Las informaciones documentales se obtuvieron a través de textos, revistas, documentos, trabajos de grado, entre otros.

Se aplicó la revisión documental y la encuesta, que permitió conocer y evaluar la necesidad de presentar una propuesta de rediseño e implementación al proceso de reclutamiento y selección para una entidad financiera de la República Dominicana.

Para la puesta en práctica del trabajo de campo, se procedió a visitar la entidad financiera, entregar en el Departamento de Gerencia, una carta solicitando la aprobación de la aplicación de los instrumentos, lo que fue aprobado por los mismos (de manera confidencial). Luego se procedió a coordinar con la Gerencia, invitándolos a participar en la aplicación de los instrumentos.

Para la realización del trabajo se dispuso de fecha y hora para la aplicación de los instrumentos en coordinación con el cronograma establecido por la empresa, procediendo a entregarles de forma directa a los participantes las hojas de las encuestas para ser llenados según su capacidad. Los que presentaban alguna dificultad se le asistió explicando los detalles del proceso.

Las encuestas fueron aplicadas a las personas seleccionadas. Esto permitió obtener las informaciones relevantes para cumplir con los requerimientos y así determinar la necesidad de presentar una Propuesta.

**CAPÍTULO IV:
PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS**

4.1. Descripción y análisis de los resultados

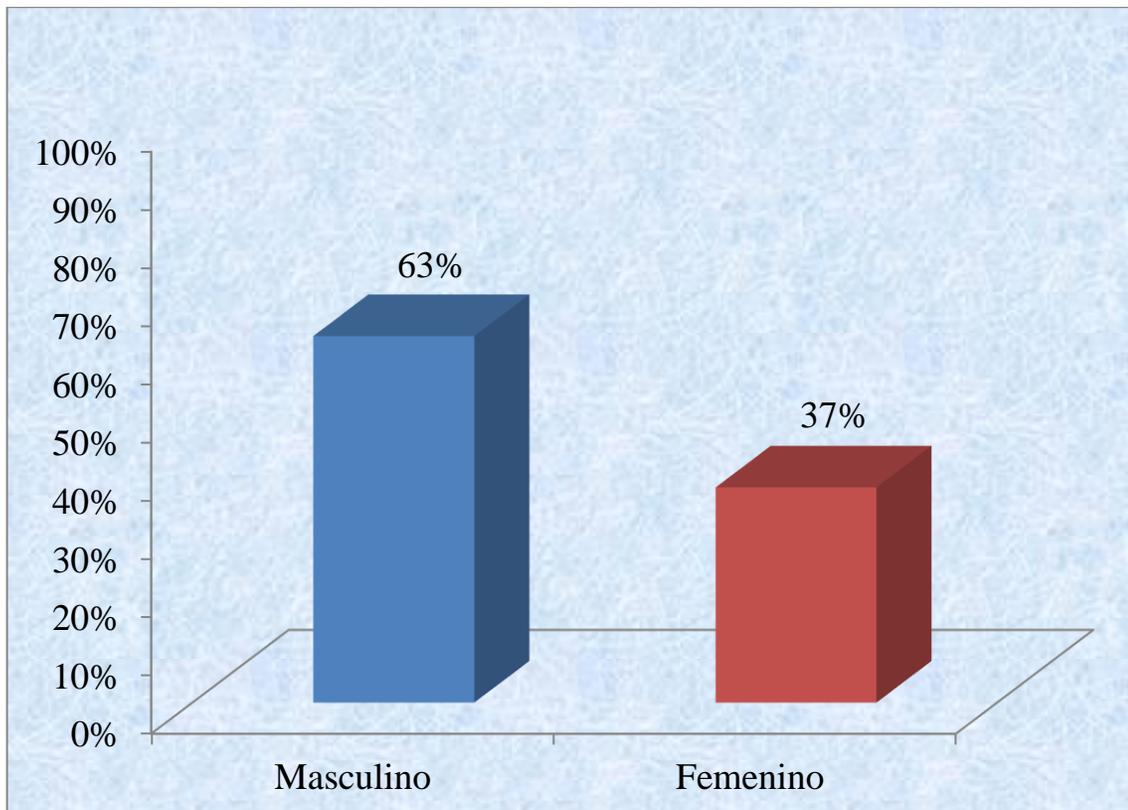
Tabla No. 1

Género

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	19	63%
Femenino	11	37%
Total	30	100%

Gráfica No. 1

Género



El 63% de los encuestados pertenece al sexo Masculino, mientras que el restante 37% corresponde al Femenino.

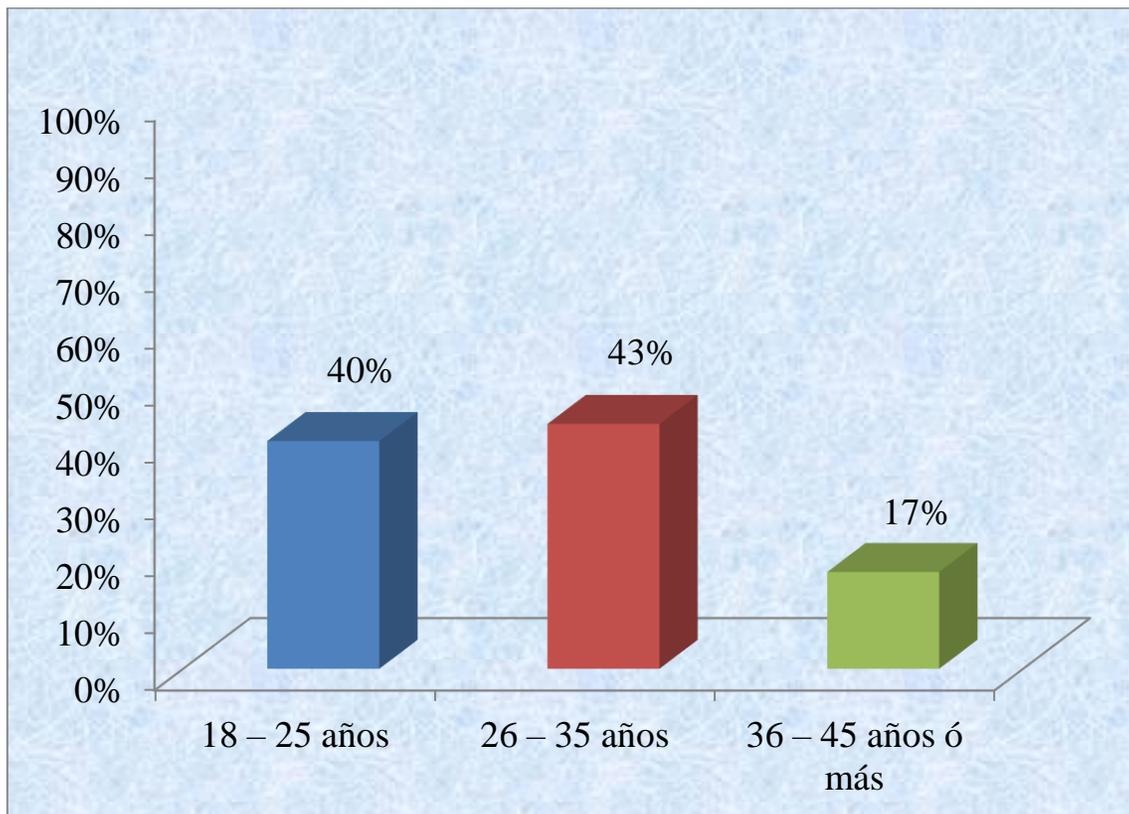
Tabla No. 2

¿Qué edad tiene?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
18 – 25 años	12	40%
26 – 35 años	13	43%
36 – 45 años o más	5	17%
Total	30	100%

Gráfica No. 2

¿Qué edad tiene?



Como se puede evidenciar, el 43% de los encuestados se encuentra entre la edad de 26 – 35 años, un 40% está entre los 18-25 años, mientras que un 17% tiene 36 – 45 años o más.

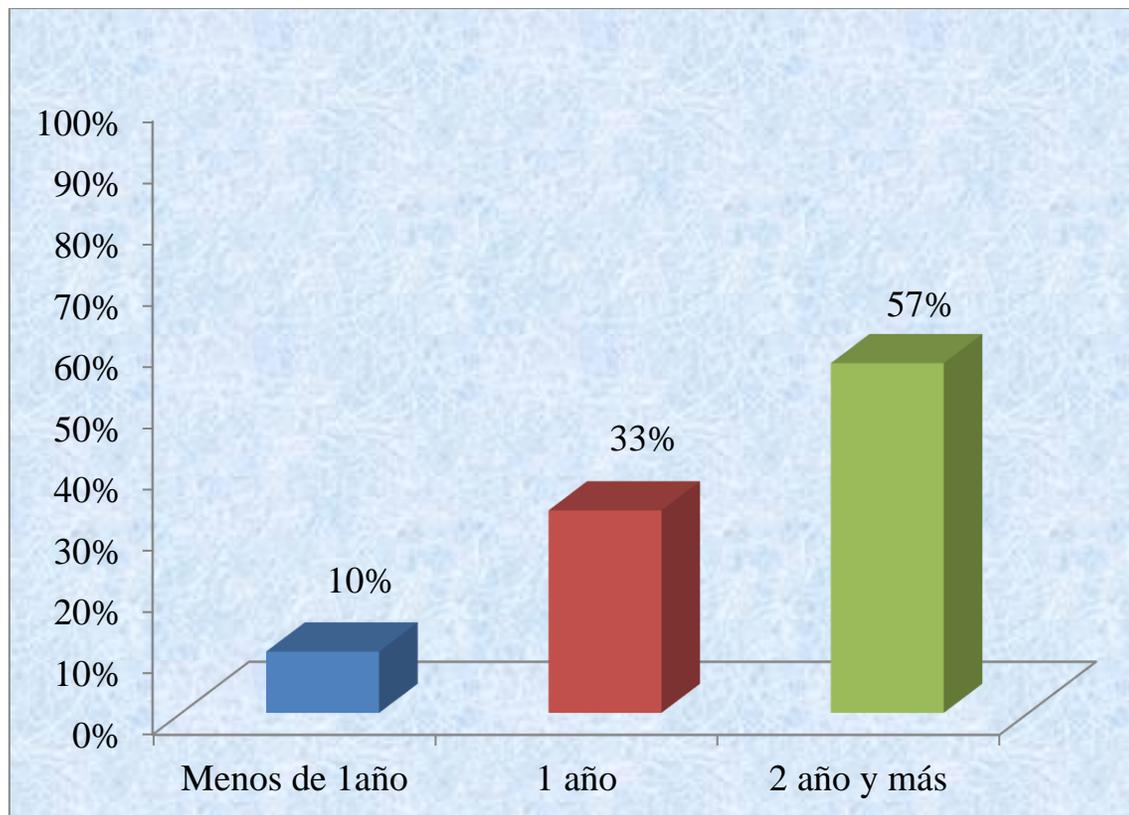
Tabla No. 3

¿Cuánto tiempo lleva laborando en esta organización?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 1 año	3	10%
1 año	10	33%
2 año y más	17	57%
Total	30	100%

Gráfica No. 3

¿Cuánto tiempo lleva laborando en esta organización?



Según los datos obtenidos, un 57% de los empleados tienen 2 años o más laborando en la organización, un 33% dijo que tenía 1 año y sólo el 10% restante tiene menos de 1 año.

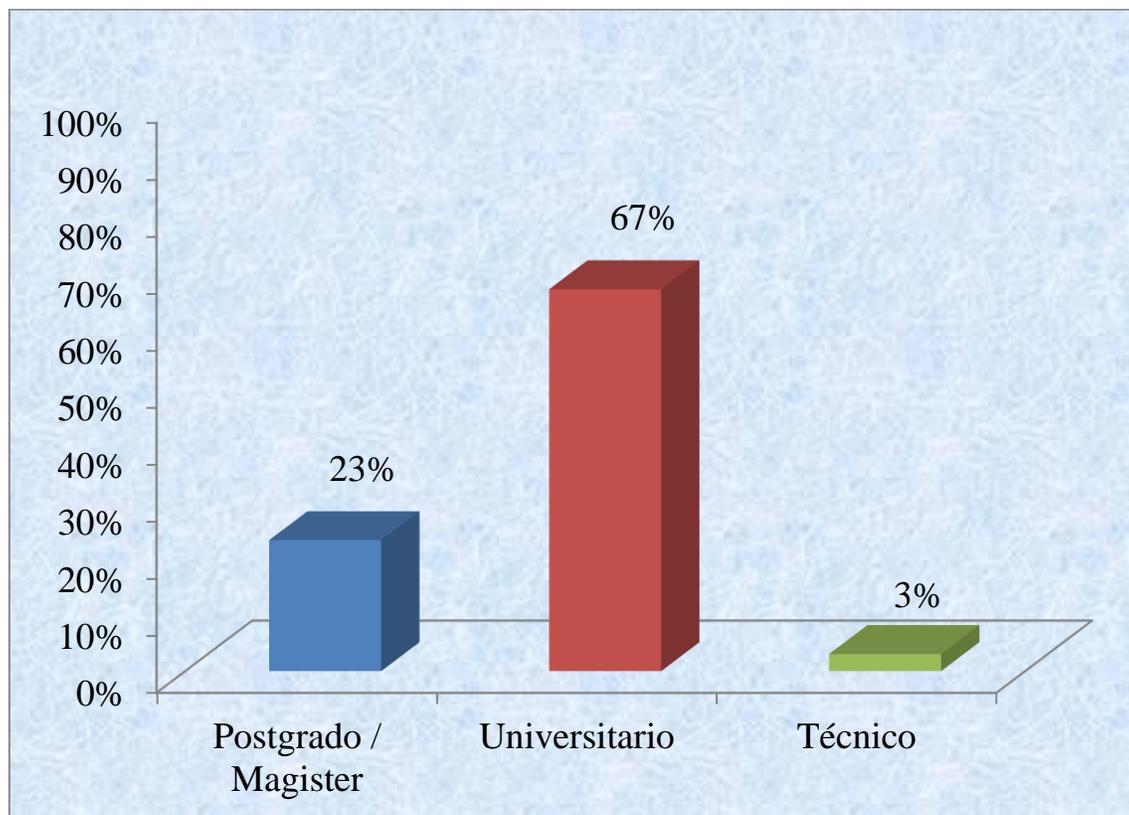
Tabla No. 4

¿Cuál es su nivel académico alcanzado?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Postgrado / Magister	7	23%
Universitario	20	67%
Técnico	1	3%
Bachiller	2	7%
Total	30	100%

Gráfica No. 4

¿Cuál es su nivel académico alcanzado?



Como se puede evidenciar, el 67% de los encuestados posee un grado universitario, un 23% ha obtenido Postgrado/Magister y el restante 3% tiene un nivel Técnico.

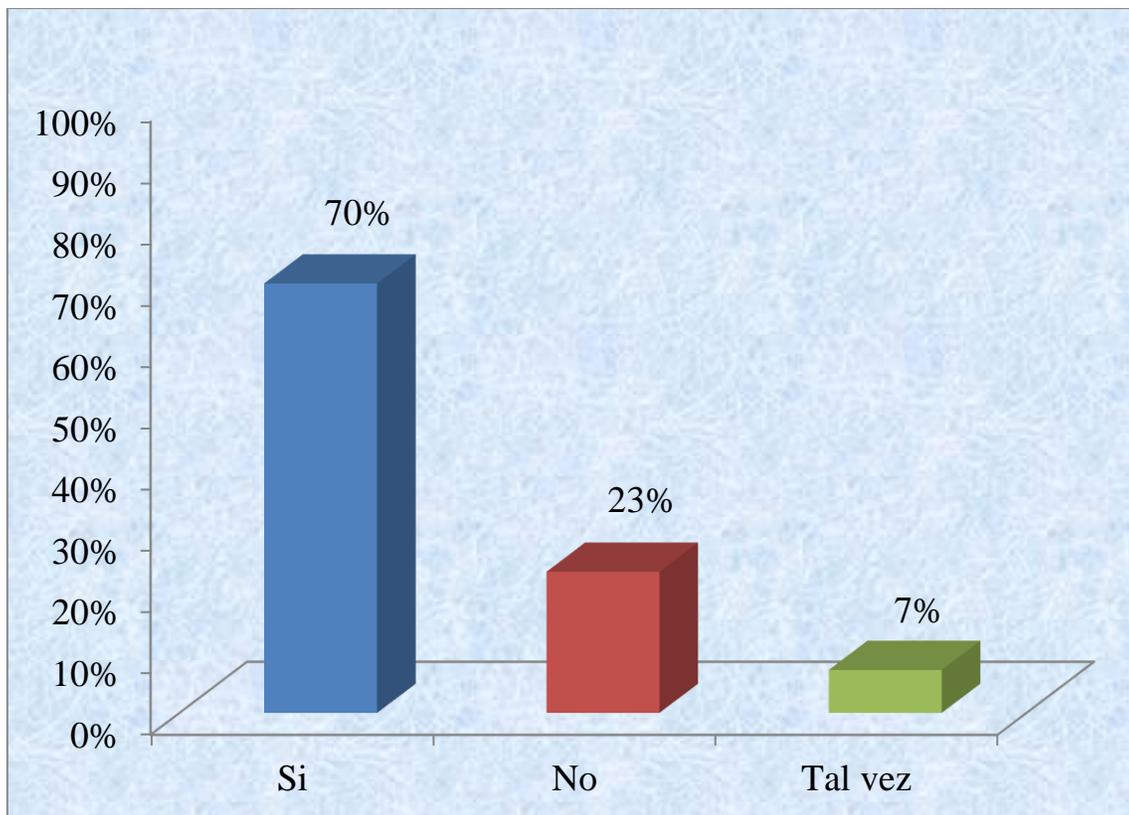
Tabla No. 5

¿Actualmente se siente conforme con el proceso de reclutamiento que se lleva a cabo?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	21	70%
No	7	23%
Tal vez	2	7%
Total	30	100%

Gráfica No. 5

¿Actualmente se siente conforme con el proceso de reclutamiento que se lleva a cabo?



Según se evidencia en la tabla y en la gráfica, el 70% de los encuestados considera que actualmente se siente conforme con el proceso de reclutamiento que se lleva a cabo; un 23% dijo que No y un 7% respondió tal vez.

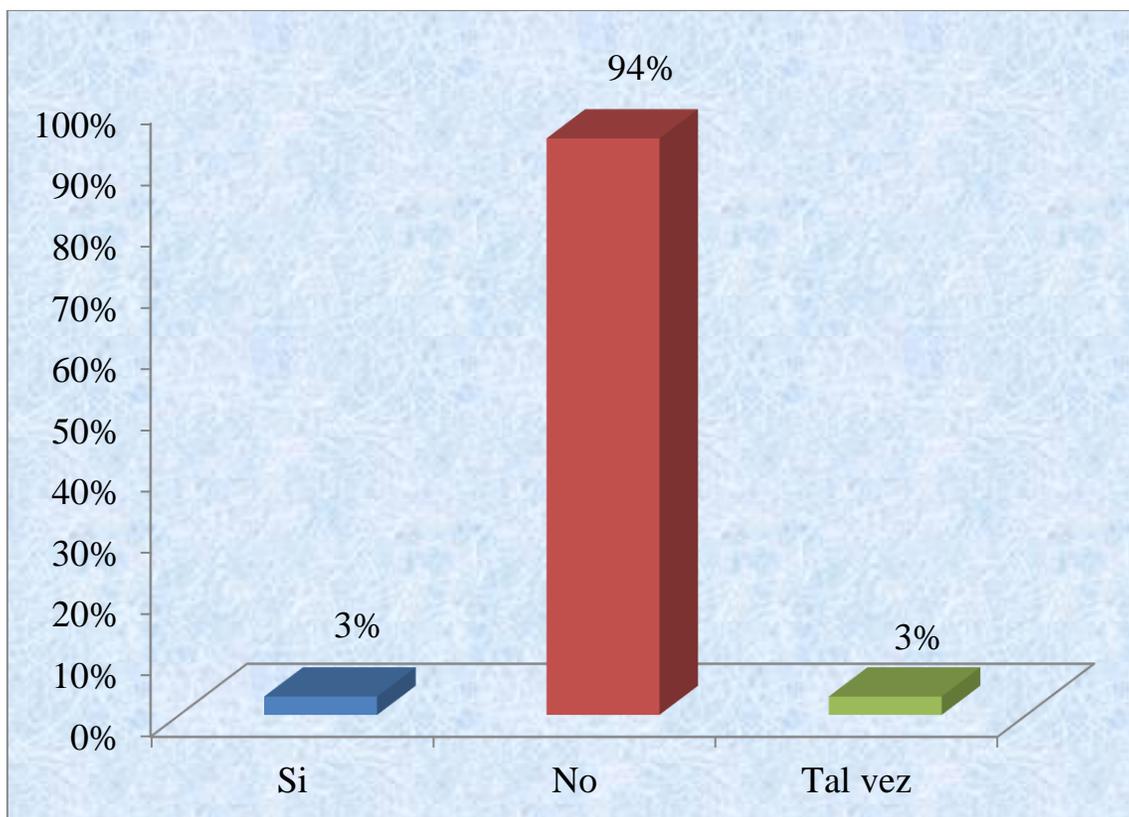
Tabla No. 6

¿Se considera usted una persona resistente al cambio?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	3%
No	28	94%
Tal vez	1	3%
Total	30	100%

Gráfica No. 6

¿Se considera usted una persona resistente al cambio?



Como se puede apreciar, el 94% de los encuestados dijo no considerarse una persona resistente al cambio, mientras que un 3% respondió que sí y el restante 3% contestó que tal vez.

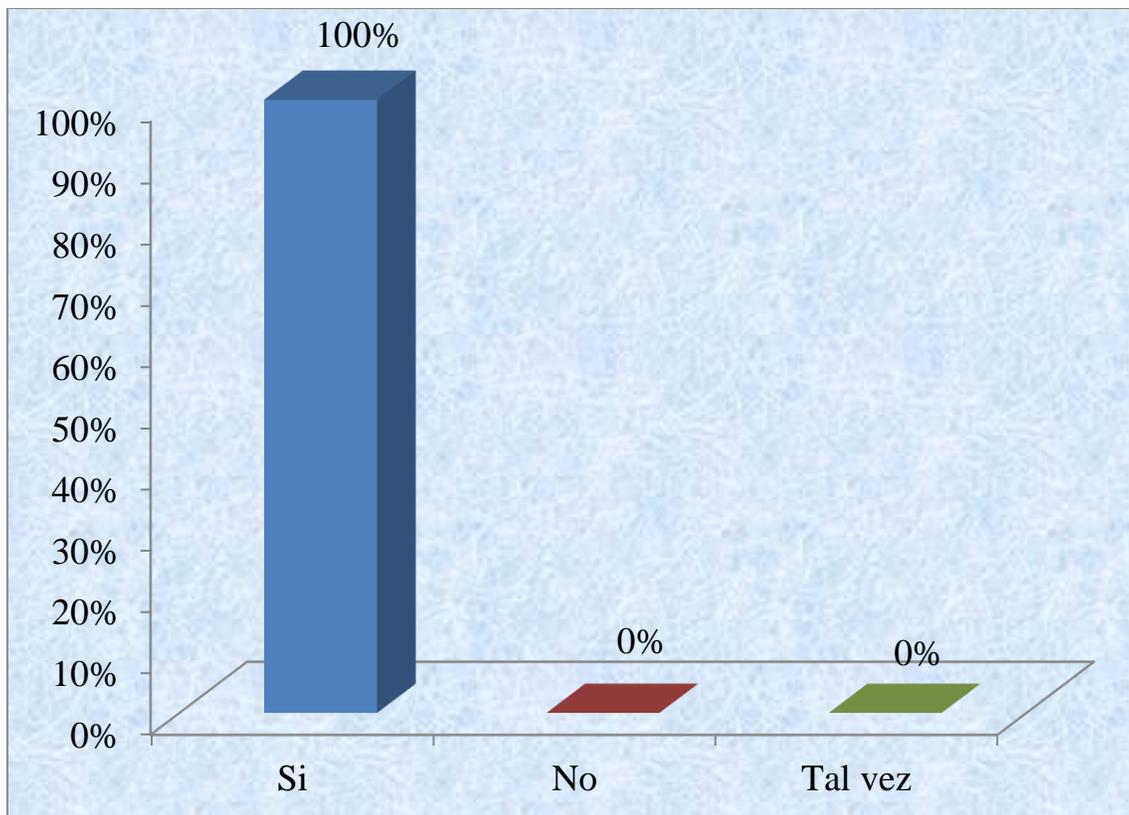
Tabla No. 7

¿Considera usted que los cambios son de vital importancia en las organizaciones?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	30	100%
No	0	0%
Tal vez	0	0%
Total	30	100%

Gráfica No. 7

¿Considera usted que los cambios son de vital importancia en las organizaciones?



El 100% de los encuestados considera que los cambios son de vital importancia en las organizaciones.

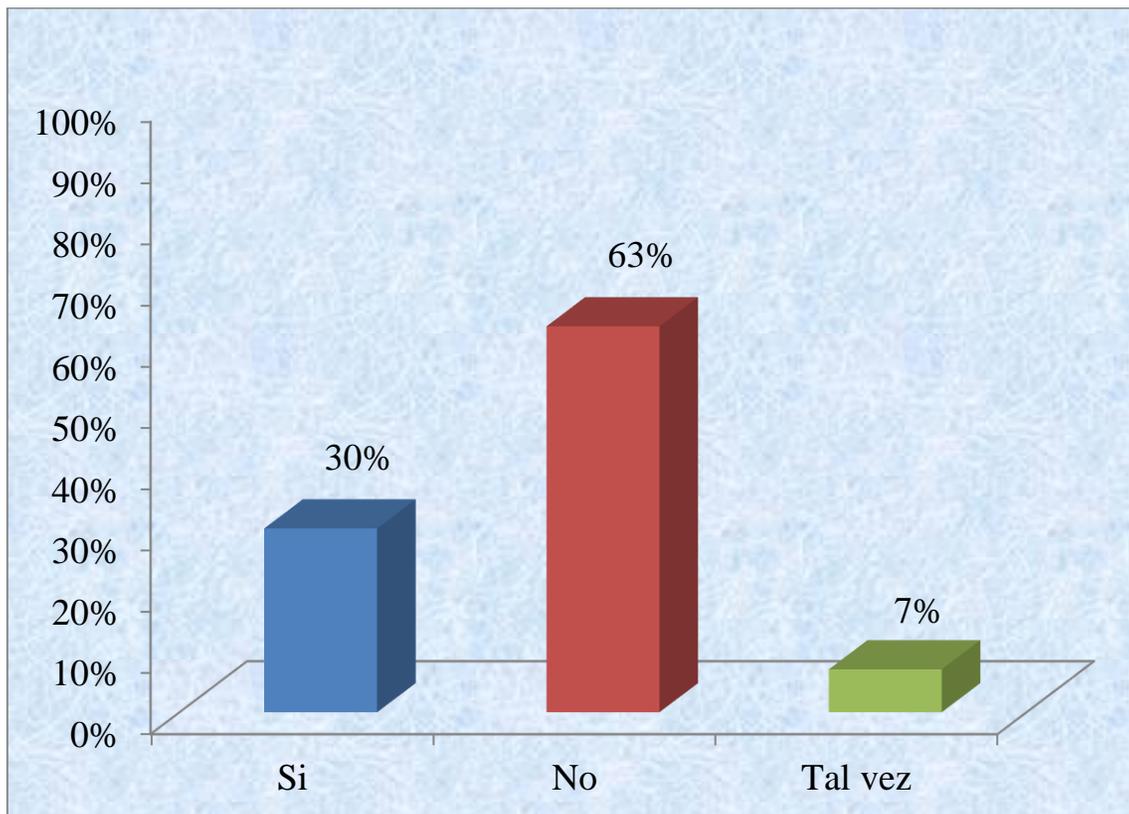
Tabla No. 8

¿Conoce usted algunas de las nuevas herramientas tecnológicas sobre reclutamiento y selección?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	30%
No	19	63%
Tal vez	2	7%
Total	30	100%

Gráfica No. 8

¿Conoce usted algunas de las nuevas herramientas tecnológicas sobre reclutamiento y selección?



Según se puede evidenciar, el 63% de los empleados no conoce las nuevas herramientas tecnológicas sobre reclutamiento y selección, un 30% dijo conocerlas y el restante 7% respondió que tal vez las conocían.

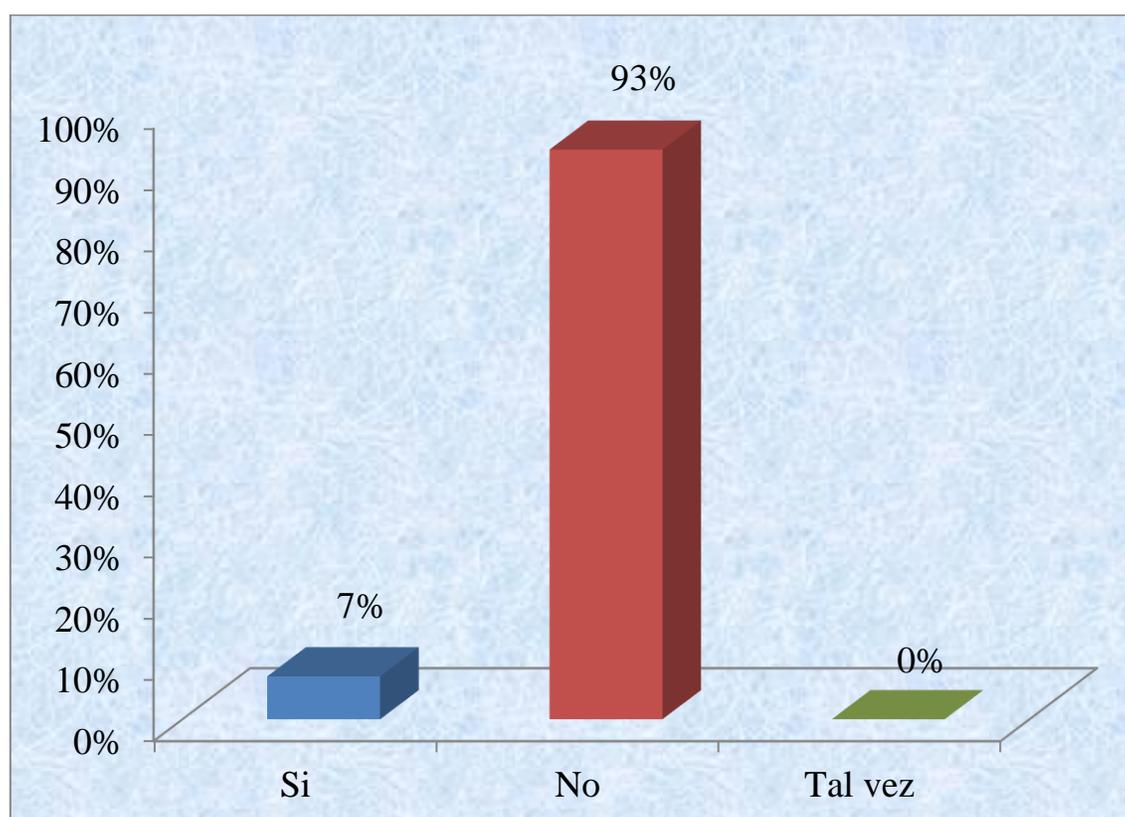
Tabla No. 9

¿Cree usted que el proceso de reclutamiento se vería afectado si implementan nuevas herramientas tecnológicas?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	7%
No	28	93%
Tal vez	0	0%
Total	30	100%

Gráfica No. 9

¿Cree usted que el proceso de reclutamiento se vería afectado si implementan nuevas herramientas tecnológicas?



El 93% de los encuestados considera que el proceso de reclutamiento no se vería afectado si implementan nuevas herramientas tecnológicas. Un 7% respondió que sí.

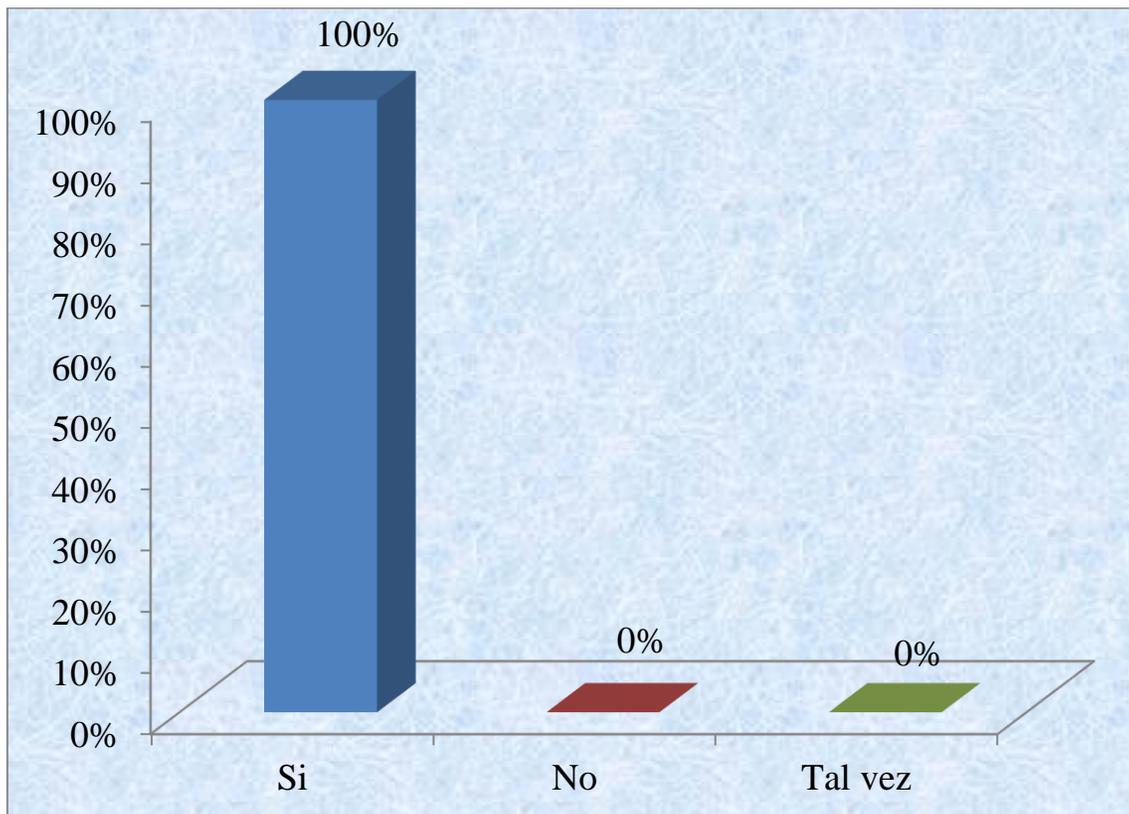
Tabla No. 10

¿Estaría usted dispuesto a capacitarse para el uso de las nuevas herramientas tecnológicas?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	30	100%
No	0	0%
Tal vez	0	0%
Total	30	100%

Gráfica No. 10

¿Estaría usted dispuesto a capacitarse para el uso de las nuevas herramientas tecnológicas?



El 100% de los encuestados estaría dispuesto a capacitarse para el uso de las nuevas herramientas tecnológicas.

CAPÍTULO V:
PROPUESTA PARA EL REDISEÑO E IMPLEMENTACIÓN AL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN PARA UNA ENTIDAD FINANCIERA

5.1. Objetivo

Determinar el conjunto de actividades y políticas que guían el proceso para dotar de capital humano adecuado en correspondencia con los requerimientos de la compañía.

5.2. Alcance

La presente propuesta se aplicará en todos los procesos de selección y reclutamiento, desde las necesidades del talento humano en las áreas requirentes hasta la contratación de este.

5.3. Definiciones

Reclutamiento	Sistema de información donde se ofrecen diferentes oportunidades de empleo, con el que se pretende conseguir un gran número de candidatos calificados para el o los puestos que se oferten en la compañía.
Selección	Proceso cuya finalidad es la de dotar a la compañía del recurso humano idóneo por medio de entrevistas, pruebas técnicas, de personalidad y exámenes psicométricos. Se seleccionará al aspirante que mejor responda a las necesidades del puesto y a la cultura laboral de la compañía.
Perfil de cargo	El perfil de cargo tiene como objetivo principal organizar las responsabilidades de un puesto dentro de la organización, describe las competencias y conocimientos requeridos.

Diagrama de Flujo Actual / Cobertura de vacantes con candidatos internos

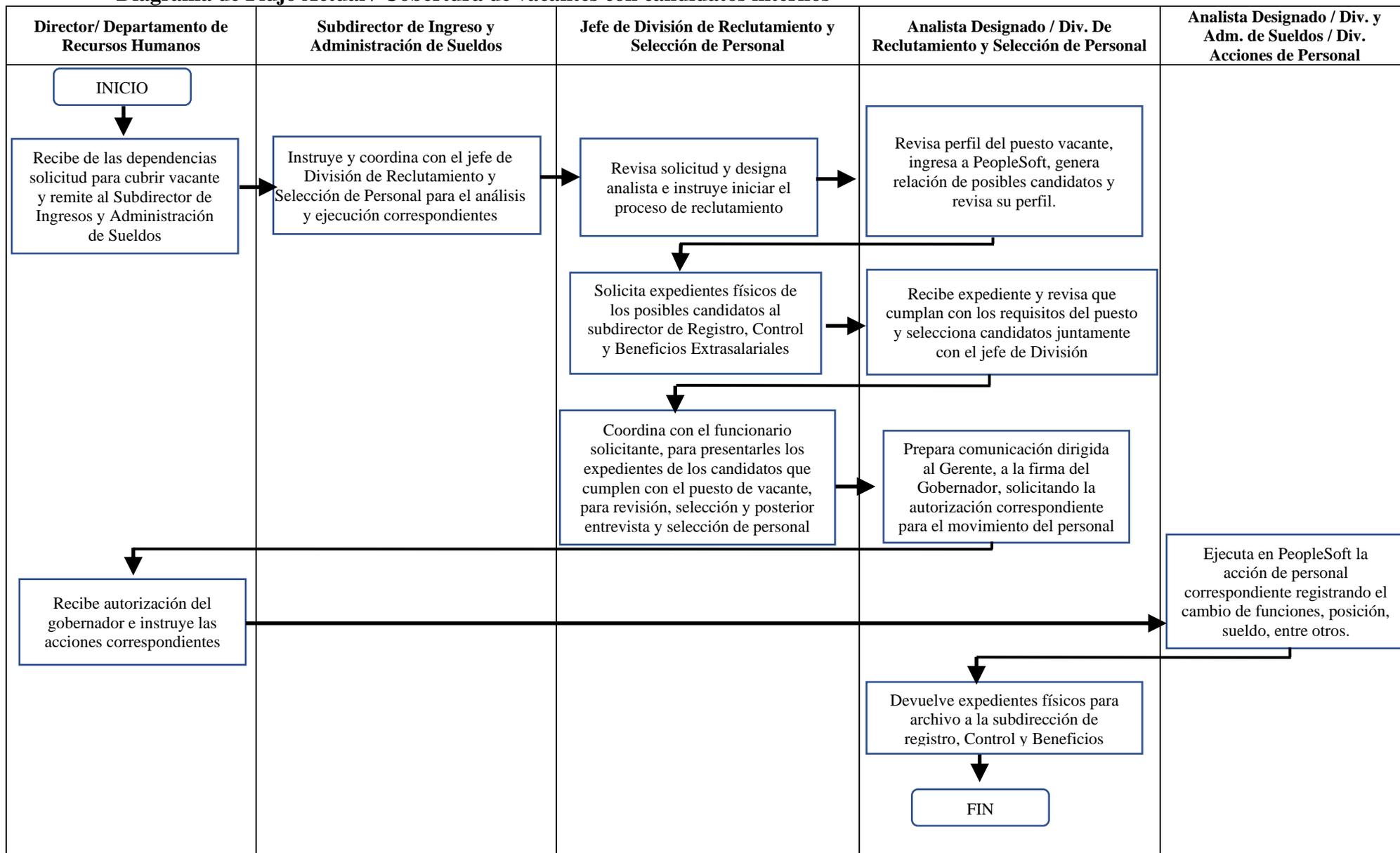


Diagrama de Flujo Propuesto / Cobertura de vacantes con candidatos internos

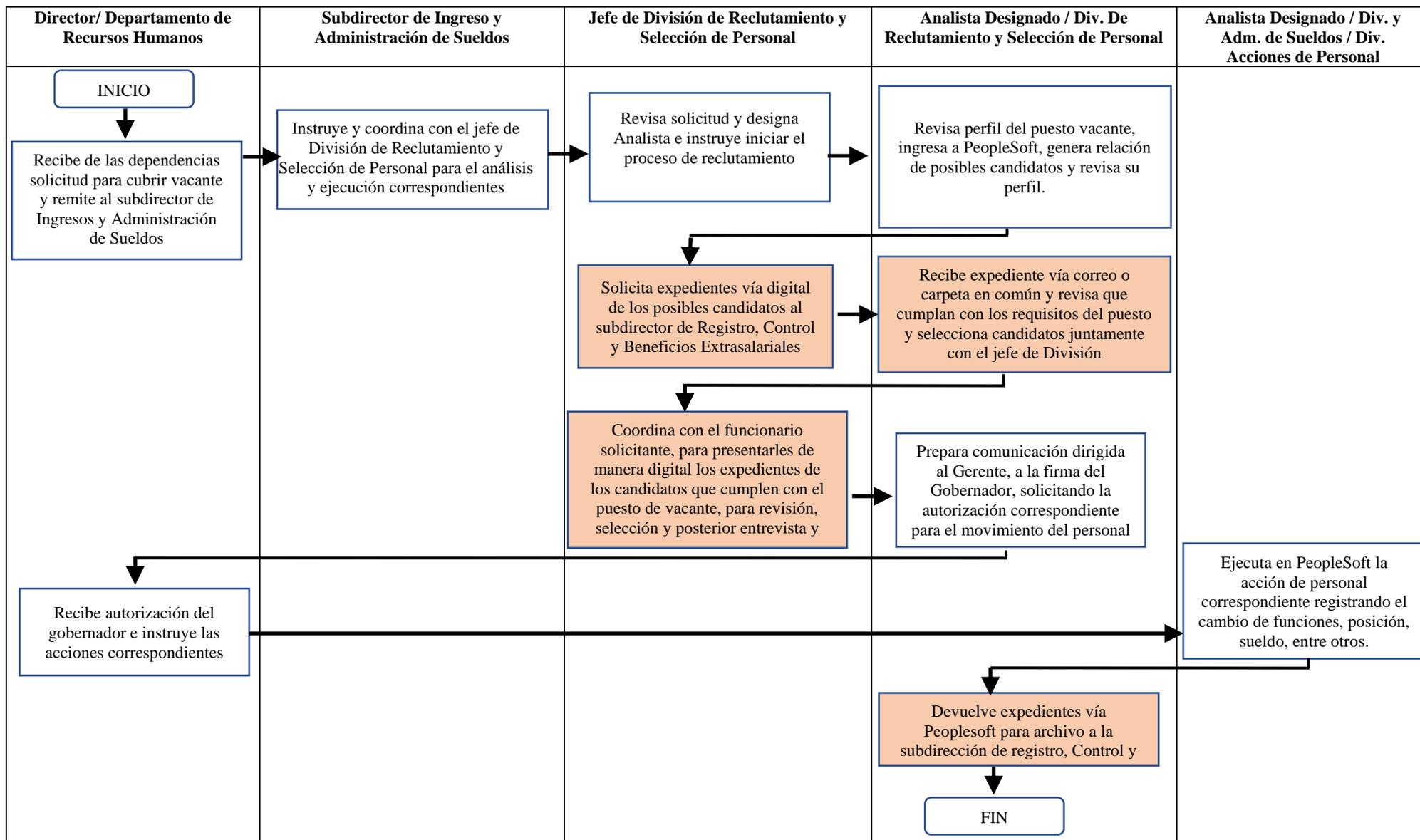


Diagrama de Flujo Actual / Cobertura de vacantes con candidatos externos

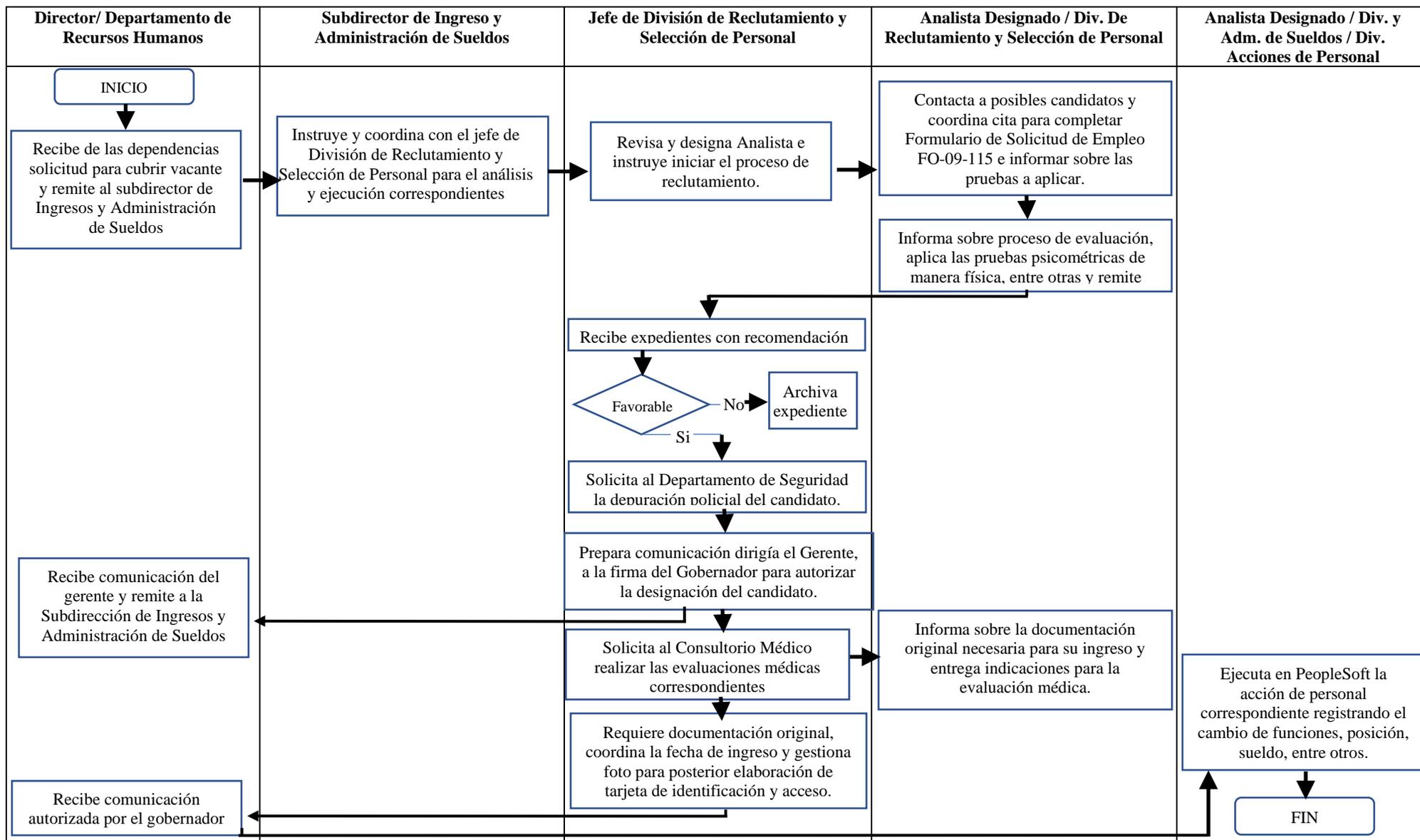
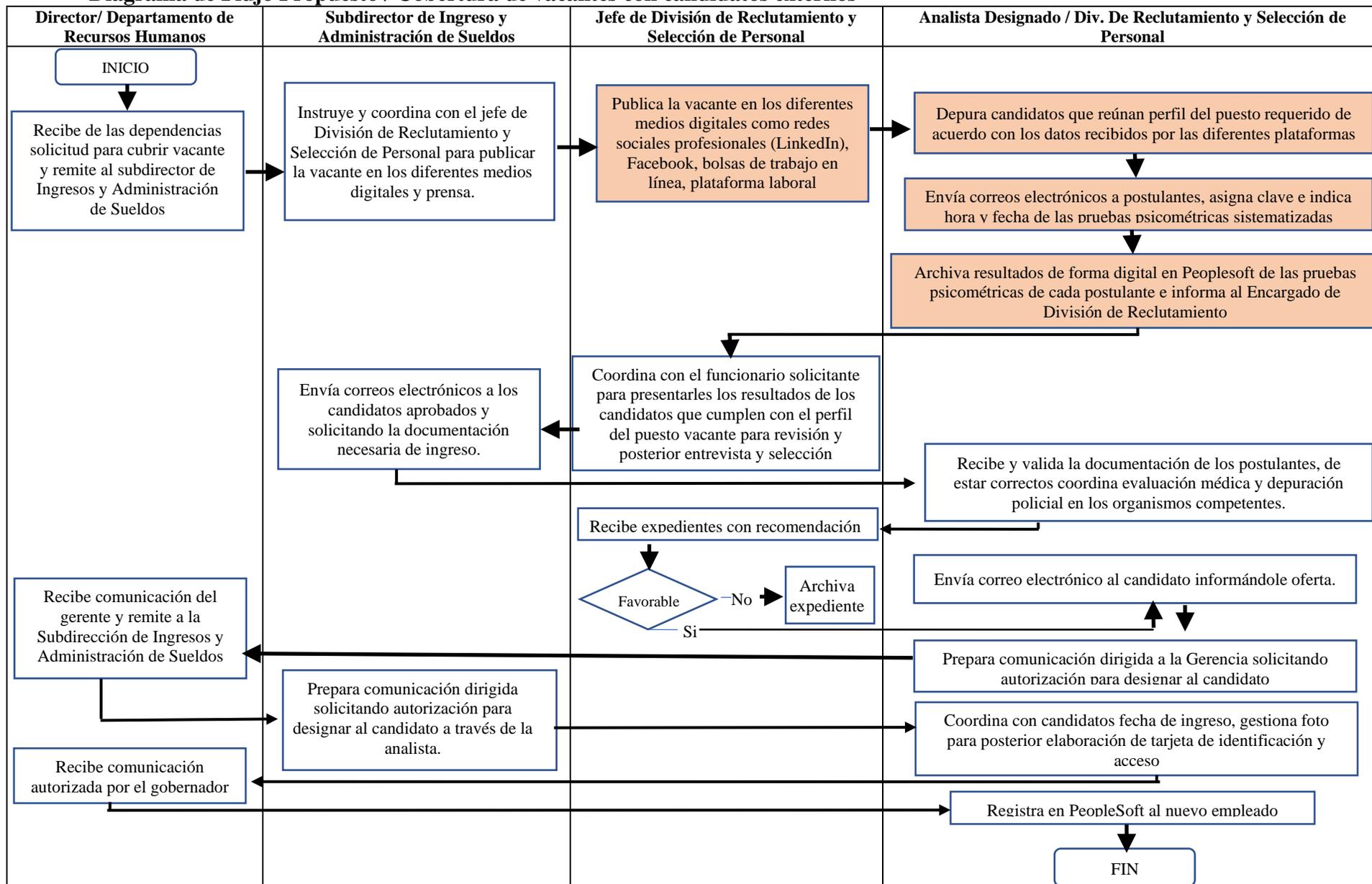


Diagrama de Flujo Propuesto / Cobertura de vacantes con candidatos externos



5.4. Etapas del procedimiento del proceso de reclutamiento y selección

<p>Etapa 1 Anunciar el puesto de trabajo</p>	<p>Se publica la vacante en los diferentes medios digitales como redes sociales profesionales (LinkedIn), Facebook, bolsas de trabajo en línea, plataforma laboral organizacional, entre otras.</p>
<p>Etapa 2 Revisar las solicitudes de los candidatos</p>	<p>Se revisan las solicitudes, currículos o cartas de presentación enviadas por los postulantes al cargo vacante. La finalidad de esta fase es filtrar a quienes se ajusten de mejor manera a las cualificaciones esperadas, para esto se debe elaborar un listado con los posibles candidatos.</p>
<p>Etapa 3 Trabajar con el listado de preselección inicial</p>	<p>Realizamos las entrevistas telefónicas con la finalidad de conocer de mejor manera el perfil del postulante, y así confirmar datos, experiencia y expectativas propias del candidato.</p> <p>El saludo inicial es importante, siempre debemos identificarnos, nombrar a la compañía para la que trabajamos, agradecer por su interés en aplicar para la vacante, y se debe nombrar el cargo vacante a la que aplicó para evitar confusiones.</p> <p>Durante la entrevista, debemos cuidar mucho nuestro enfoque, se anexa la siguiente plantilla como posible guía. Los candidatos que mayor puntuación (sobre 25 puntos) obtenga según las siguientes métricas serán quienes nos acompañen en la siguiente fase.</p>

	<p>Métricas para considerar</p> <table border="1" data-bbox="690 300 1399 680"> <thead> <tr> <th>Parámetros</th> <th>Aspectos a evaluar</th> <th>Puntuación</th> <th>Puntuación obtenida</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Entrevista</td> <td>Desarrollo de la entrevista, responde de manera fluida, no titubea en sus respuestas, es preciso, transmite seguridad</td> <td>10 puntos</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Experiencia en el área</td> <td>Más de 2 años</td> <td>5 puntos</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Situación laboral actual</td> <td>Disponibilidad de incorporación</td> <td>5 puntos</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Aspiración salarial</td> <td>Se ajusta o aproxima a nuestro presupuesto</td> <td>5 puntos</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="2">Puntuación Total</td> <td>25 puntos</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Parámetros	Aspectos a evaluar	Puntuación	Puntuación obtenida	Entrevista	Desarrollo de la entrevista, responde de manera fluida, no titubea en sus respuestas, es preciso, transmite seguridad	10 puntos		Experiencia en el área	Más de 2 años	5 puntos		Situación laboral actual	Disponibilidad de incorporación	5 puntos		Aspiración salarial	Se ajusta o aproxima a nuestro presupuesto	5 puntos		Puntuación Total		25 puntos	
Parámetros	Aspectos a evaluar	Puntuación	Puntuación obtenida																						
Entrevista	Desarrollo de la entrevista, responde de manera fluida, no titubea en sus respuestas, es preciso, transmite seguridad	10 puntos																							
Experiencia en el área	Más de 2 años	5 puntos																							
Situación laboral actual	Disponibilidad de incorporación	5 puntos																							
Aspiración salarial	Se ajusta o aproxima a nuestro presupuesto	5 puntos																							
Puntuación Total		25 puntos																							
<p>Etapa 4 Programa entrevistas en persona</p>	<p>Cuando hayamos confirmado los datos proporcionados en la entrevista inicial como referencias, personales y laborales, procedemos a programar entrevistas presenciales con la finalidad de evaluar de mejor manera a los candidatos preseleccionados.</p> <p>En esta fase debemos considerar ciertos parámetros para que nuestra entrevista sea exitosa, recuerda siempre estas indicaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Esta entrevista nos sirve para obtener de primera mano información relevante. - Ser puntual para la entrevista. - Ser cortés y atento sin hacer distinciones. - Acondicionar o disponer de un lugar tranquilo para evitar distracciones así el entrevistado se podrá sentir cómodo. - Crear un ambiente donde se genere un ambiente abierto al diálogo, donde el entrevistado pueda ser espontáneo sin perder el nivel de formalidad y seriedad del proceso. - Escribir los factores que nos parezcan importantes con base en las respuestas del entrevistado. - Escuchar atentos. - Observar su lenguaje corporal. 																								

- Ser respetuosos con sus respuestas, aunque no estemos de acuerdo.

- Hacer una breve descripción del cargo vacante, es decir, explicar sus funciones, actividades, objetivos, etc.

Para el desarrollo de la entrevista, podemos seleccionar la entrevista semiestructurada, debemos ser coherentes en el enfoque para evitar discriminación o prejuicios.

A continuación, se adjunta una plantilla que nos podría servir como guía.

Después de la entrevista debemos redactar un informe a detalle tomando en cuenta la tabla de evaluación del candidato, con base en las siguientes puntuaciones.

FACTORES	Historial de trabajo	Formación profesional	Proyección personal	Comportamiento en el trabajo	Puntuación	Puntuación Obtenida
Muy bajo					01-04 Puntos	
Bajo					05-08 puntos	
Promedio					09-12 puntos	
Alto					13-16 puntos	
Muy alto	5	5	5	5	17-20 puntos	20 puntos

TABLA DE EVALUACIÓN	
1	MUY BAJO 01- 04 puntos
2	BAJO 05-08 puntos
3	PROMEDIO 09-12 puntos
4	ALTO 13-16 puntos
5	MUY ALTO 17-20 puntos

Etapa 5
Pruebas de competitividad
para el puesto

Tomar las pruebas correspondientes para medir conocimientos profesionales o técnicos, correspondientes al cargo vacante, además de las pruebas de comportamiento referente a las aptitudes del aspirante.

Se utilizarán las siguientes herramientas:

1. Pruebas de conocimiento o de capacidad, pruebas en línea
2. Pruebas técnicas (desempeño en el puesto de trabajo), las mismas que las podemos realizar en plataformas digitales como Kahoot, Canva, Quizizz, Mentimeter.
3. Test de personalidad. Para su aplicación podemos encontrar varias plataformas en línea, según la necesidad del área requirente.

Adicional, podemos ayudarnos con la plataforma de Tea Ediciones que está relacionada a la elaboración de tests y pruebas de evolución psicológica.

Una vez seleccionadas las herramientas a utilizar procederemos, con su aplicación. Se calificarán sobre 15 puntos cada una, los candidatos que mayor puntaje obtengan serán los candidatos idóneos para continuar con el proceso.

Al finalizar las aplicaciones de las pruebas se calculará una sumatoria total sobre 100 puntos, según el siguiente cuadro. Por lo tanto, el o los candidatos que mayor puntaje obtengan, serán quienes avancen a la siguiente fase.

Parámetros	Aspectos a evaluar	Puntuación
Entrevista preliminar	Desarrollo de la entrevista, experiencia, disponibilidad de incorporación, aspiración salarial.	25 puntos
Entrevista presencial	Historial del trabajo, formación, proyección, comportamiento.	20 puntos
Pruebas de personalidad	La personalidad del candidato, su capacidad de adaptación, nivel de tolerancia.	15 puntos
Pruebas técnicas	Se evalúan conocimientos específicos del puesto de trabajo a ocupar.	15 puntos
Pruebas psicosométricas	Las carencias o posesión de actitudes y habilidades básicas genéricas del puesto a ocupar.	15 puntos
Entrevista final	Parámetros seleccionados por el Gerente General.	10 puntos
Puntuación total		100 puntos

<p style="text-align: center;">Etapa 6 Realiza la oferta y selecciona el candidato final</p>	<p>Antes de incorporar al candidato como nuevo colaborador, debemos hacer una oferta de empleo, la misma que puede estar condicionada a la superación de un periodo de prueba; adicional, solicitaremos a nuestros candidatos. Cuando tengamos listos a los candidatos y hayamos aplicado las pruebas, el departamento de talento humano o el área requirente realizará una entrevista final donde se definen varios puntos como el salario, los beneficios, el horario de trabajo, fecha de inicio y firma de contrato. Recuerda siempre elegir a más de un candidato en caso de que el candidato que más se acerque al perfil solicitado rechace la oferta laboral. De esta forma, no tendremos que retomar el proceso de reclutamiento y selección.</p>
<p style="text-align: center;">Etapa 7 Haz un buen <i>OnBoarding</i> (proceso de incorporación)</p>	<p>En esta fase es importante tener en cuenta el proceso de incorporación o también conocido como <i>OnBoarding</i>, así podemos asegurar el éxito de nuestro nuevo colaborador; es decir, planificar su llegada a la compañía, tanto en su lugar de trabajo entregando las herramientas necesarias, el espacio de trabajo adecuado y la información efectiva sobre las labores específicas a realizar, con la finalidad de conseguir una buena integración con el equipo. Debemos guiar de manera eficiente su proceso de adaptación a la cultura organizacional de la compañía, esta es una estrategia que tiene como objetivo fomentar cercanía con sus colegas y superiores. Adicional, nos ayuda a que nuestros colaboradores puedan conocer los objetivos y valores de la cultura organizacional.</p>
<p style="text-align: center;">Etapa 8</p>	<p>El proceso de capacitación e inducción es una fase importante ya que por medio de estas herramientas</p>

<p>Proceso de capacitación e inducción</p>	<p>brindamos el apoyo necesario a nuestro nuevo colaborador, haciendo más fácil su adaptación a la compañía y a las funciones específicas dentro de su cargo.</p> <p>Pasos para el proceso de inducción</p> <ul style="list-style-type: none"> - Presentación y bienvenida - Presentación con sus compañeros de área y personal de la compañía a cargo del jefe inmediato. - Realizar actividades que le permitan al nuevo colaborador interactuar con su grupo. <p>Introducción sobre la compañía</p> <ul style="list-style-type: none"> - Historia y evolución de la compañía. - Principios corporativos. - Misión, visión y un breve repaso sobre su organigrama actual. - Entrega de credenciales y manual de procedimientos. - Visión general del departamento a laborar - Características principales de su cargo. - Funciones. - Relaciones con otras áreas a trabajar. - Herramientas que podemos utilizar en esta fase, videos, fotos, diapositivas, etc. <p>Capacitación</p> <p>En el proceso de capacitación podemos utilizar algunos recursos los mismos que pueden ser, humanos; es decir, basarse en la experiencia y conocimiento de sus compañeros como guías en el aprendizaje o de un sistema de soporte para el desempeño.</p> <p>Dentro de este proceso tenemos los siguientes pasos a seguir:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Determinar cuáles son las necesidades de aprendizaje y
---	--

	<p>su tipo, los mismos que pueden ser visual, auditivo o kinestésico. De acuerdo con esto podemos preparar un video que detalle los procesos operativos, la cultura organizacional, etc. Esto nos va a servir mucho en el caso de las personas que aprenden con mayor facilidad de forma visual y auditiva.</p> <ul style="list-style-type: none">- Identificar al personal con mayor experiencia, con la finalidad de que sea un tutor ante nuestro nuevo colaborador; es decir, que sea su guía e indique los procesos paso a paso.- Establecer un tiempo de capacitación, es decir, un lapso en el que nuestro colaborador debe invertir en revisar las políticas y procesos de su cargo.- Supervisar sus avances, esto nos ayudará a detectar la adaptación del colaborador a su nuevo cargo, así como también revisar que no existan dudas sobre los procesos a seguir. <p>Delegar ciertas tareas con menor relevancia, con la finalidad de que nuestro colaborador se vaya acoplando a los equipos y sistemas que debe manejar, para que las dudas que vayan surgiendo puedan ser gestionadas en el momento.</p> <ul style="list-style-type: none">- Determinar un tiempo corto de receso, donde pueda socializar. Esto le ayudará a procesar de mejor manera toda la información y no se sentirá agotado. Recordemos que generar un buen ambiente y adaptación es importante.- Al finalizar la capacitación es importante evaluar sobre los temas revisados, con la finalidad de solventar cualquier duda o de reforzar algún tema que no esté claro.
--	---

	Adicional, tendremos una constancia sobre los temas en los que se ha instruido a nuestro colaborador. Se adjunta una plantilla que podría servir como guía en esta fase.
--	--

A continuación, vamos a desarrollar indicadores que sean rentables para la mejora del proceso de reclutamiento y selección de personal, de manera que se pueda lograr el esfuerzo necesario para lograr los objetivos de esta propuesta.

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

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

Variables	Indicadores	Valor Agregado
Finanzas	Reducción de costes e incremento de beneficios	Reducción de costes para contratar a un nuevo empleado
Procesos	Optimización de los procesos e Incremento de adquisiciones	Reducción del tiempo para contratar a un nuevo colaborador y agilidad del proceso para reclutar y seleccionar
Conocimiento	Incrementar conocimientos e implementar la tecnología	Lograr un mejor desempeño para mayor efectividad en los procesos.

CONCLUSIONES

Se pudo observar que los procesos de selección carecen de métodos formales y herramientas tecnológicas, por lo que al analizar la realidad actual se pudo encontrar que en la entidad aún no tienen medios tecnológicos para la gestión de publicación de vacantes o, a su vez, una herramienta para el proceso de selección que sea óptima, puesto que aún siguen utilizando instrumentos habituales como, circulares, anuncios, recomendaciones, formularios físicos, pruebas psicométricas manuales y etc.

Las herramientas tic son útiles en los procesos de selección de personal, ya que pueden aumentar el número de postulantes para las vacantes ofertadas, donde queda comprobado que mejor uso de las tics será más eficaz el reclutamiento de personal.

Las tecnologías de información y de la comunicación han causado una gran mejora en los procesos de reclutamiento a nivel general ya que han transformado la manera de trabajar y de gestionar los recursos, son un elemento principal para que el trabajo sea más productivo, permitiendo agilizar las comunicaciones, gestionando y promocionando los servicios que se brindan dentro de la empresa.

Según los datos de la encuesta realizada, los datos más relevantes son los siguientes:

El 63% de los encuestados pertenece al sexo Masculino, mientras que el restante 37% corresponde al Femenino. De estos un 43% se encuentra entre la edad de 26 – 35 años, un 40% está entre los 18-25 años, mientras que un 17% tiene 36 – 45 años o más. El 57% de estos tienen 2 años o más laborando en la organización, el 33% 1 año y sólo el 10% restante tiene menos de 1 año.

El 67% de los encuestados posee un grado universitario, un 23% ha obtenido Postgrado/Magister y el restante 3% tiene un nivel Técnico. De los cuales el 70% considera que actualmente se siente conforme con el proceso de reclutamiento que se lleva a cabo.

El 94% de los encuestados dijo no considerarse una persona resistente al cambio, por lo que el 100% de los encuestados considera que los cambios son de vital importancia en las organizaciones.

Un factor de suma importancia es que el 63% de los empleados no conoce las nuevas herramientas tecnológicas sobre reclutamiento y selección, por lo que el 93% de los encuestados considera que el proceso de reclutamiento no se vería afectado si implementan nuevas herramientas tecnológicas, estando el 100% de los encuestados dispuesto a capacitarse para el uso de las nuevas herramientas tecnológicas.

RECOMENDACIONES

En la actualidad, los procesos de reclutamiento y selección han evolucionado con ayuda de la tecnología, trayendo consigo cambios en dicho proceso y el uso de nuevas herramientas digitales, por lo que recomendamos sistematizar los procesos actuales, ya que, el 94% de los encuestados arrojan que no tienen resistencia al cambio (Ver gráfica No.6).

Del mismo modo, recomendamos el uso de herramientas digitales como lo son: Kahoot, Recruitee, Quizizz, entre otras. Obteniendo así un feedback inmediato, lo que generaría un buen uso del tiempo, optimización de procesos, agilizando el trabajo diario y menor costo para la organización.

Así mismo, implementar el uso correcto de la herramienta de Peoplesoft, para sistematizar los formularios actuales, los cuales se encuentran de forma física en el proceso de reclutamiento. Esencialmente, las aplicaciones PeopleSoft son herramientas que las grandes empresas utilizan para gestionar eficazmente los recursos humanos (a través de sistemas de gestión de recursos humanos, o HRMS), las relaciones con los clientes (a través de sistemas de gestión de las relaciones con los clientes, o CRM), las cadenas financieras y de suministro (a través de sistemas de gestión financiera y de la cadena de suministro, o FSCM) y el rendimiento empresarial (a través de sistemas de gestión del rendimiento empresarial, o EPM), como también hacer uso de las plataformas digitales para la búsqueda de vacante en los diferentes medios digitales como redes sociales profesionales (LinkedIn), Facebook, entre otras. Implementar entrevistas por competencias y realizarlas de manera virtual y en su defecto presencial.

Para aplicar de manera correcta el proceso de reclutamiento y selección que se propone con las herramientas digitales dichas anteriormente, es primordial poder capacitar al personal encargado para el funcionamiento de estas; tomando en cuenta el resultado del 100% de los encuestados, los cuales no tienen objeción en capacitarse (Ver gráfica No.10).

Como parte de la investigación y de los cambios que se presentarán con esta propuesta, se le recomienda a la entidad financiera incluir en el presupuesto, la inversión para el cambio de los procesos de reclutamiento y selección. Es importante destacar que, las herramientas digitales propuestas no representan ningún coste adicional para la aplicación de estas, confirmando el indicador que forma parte del objetivo planteado.

BIBLIOGRAFIA

Chambers, E. (1998). La guerra por los talentos. No. 3, pp. 44-57.

Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano, McGraw-Hill/Interamericana, 3era. edición, 2009.

Covey, S. (1996). Los siete hábitos de la gente altamente efectiva. México: Paidós.

Gestión del talento humano Luz M. Vallejo Chávez

Hernández Sampieri, Roberto, Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar. Metodología de la Investigación, McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V., 5ta. Edición, 2010.

sodexo.es/blog/nuevas-tecnologías-rrhh-reclutamiento/

<https://hbr.org/2022/02/make-your-employer-brand-stand-out-in-the-talent-marketplace?registration=success>

<https://es.venngage.com/blog/gestion-del-talento-humano/>

<https://myjosa17.blogspot.com/2020/09/el-reclutamiento-segun-autores.html>

<https://economipedia.com/definiciones/tipos-de-reclutamiento.html>

<https://www.gdhumancapital.com/blog/posts/ventajas-desventajas-reclutamiento-externo>

<https://www.appvizer.es/revista/recursos-humanos/reclutamiento/tecnicas-de-seleccion-de-personal>

<https://smowl.net/es/blog/tecnicas-de-seleccion-de-personal-como-realizarlas-y-ejemplos/>

https://www.fapyd.unr.edu.ar/wp-content/uploads/2015/09/el-proceso-de-investigacion_carlos-sabino.pdf