



Universidad de San Carlos de Guatemala
Departamento de Estudios de Postgrado
Escuela de Ciencias Psicológicas
Maestría en Gestión Humana y Organizacional

**FACTORES QUE INFLUYEN EN LA BÚSQUEDA EFECTIVA DE TALENTO
HUMANO EN MEDIOS DIGITALES DE UNA ENTIDAD FINANCIERA DEL ÁREA
METROPOLITANA**

Jaqueline Lourdes Pineda Alarcon

Guatemala de la Asunción, septiembre de 2023

MIEMBROS DEL CONSEJO DIRECTIVO

Maestro Mynor Estuardo Lemus Urbina

Director

Licenciada Julia Alicia Ramírez Orizábal de León

Secretaria

M.A Karla Amparo Carrera Vela

M.Sc. José Mariano González Barrios

Representantes de los Profesores

Viviana Raquel Ujpán Ordóñez

Nery Rafael Ocox Top

Representantes Estudiantiles

M.A. Olivia Marlene Alvarado Ruíz

Representante de Egresados

MIEMBROS DEL CONCEJO ACADÉMICO

Maestro Mynor Estuardo Lemus Urbina

Director

Maestro Ronald Amilcar Solís Zea

Director Departamento de Postgrado

Maestra Gabriela Alvarez García

Maestro Francisco José Ureta Morales

Maestro Miguel Alfredo Guillén Barillas

Maestro Mario Colli Alonso

Docentes titulares



Cc. Archivo

CODIPs. 1546-2023

ORDEN DE IMPRESIÓN TRABAJO DE GRADUACIÓN

09 de septiembre de 2023

Licenciado (a)
Jaqueline Lourdes Pineda Alarcon
Presente

Maestrante:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a usted el **Punto CUADRAGÉSIMO SEGUNDO (42°)** del Acta **CUARENTA Y SEIS - DOS MIL VEINTITRÉS (46-2023)**, de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 06 de septiembre de 2023, que copiado literalmente dice:

“CUADRAGÉSIMO SEGUNDO: Se conoció el expediente que contiene el Trabajo de Graduación titulado: **“Factores que influyen en la búsqueda efectiva de talento humano en medios digitales de una entidad financiera del área metropolitana.”** de la Maestría en **Gestión Humana y Organizacional**, realizado por :

Jaqueline Lourdes Pineda Alarcon

Registro Académico: 201115836
CUI: 1729945350108

Con base en lo anterior, el Consejo Directivo **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Trabajo de Graduación de la Maestría en Gestión Humana y Organizacional 2° cohorte con categoría en artes.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



Licenciada Julia Alicia Ramírez Orizabal de León
SECRETARÍA DE ESCUELA II



/Verna



Universidad De San Carlos De Guatemala
Escuela De Ciencias Psicológicas
Departamento de Estudios De Postgrado
Centro Universitario Metropolitano -CUM-
9ª. Avenida 9-45 zona 11 Edificio "A" Oficina 206
postgrado@psicousac.edu.gt

D.E.P.Ps 349-2023

Guatemala 29 de agosto de 2023

**Autorización para impresión proyecto de investigación.
Maestría en Gestión Humana y Organizacional**

Licenciada (o)

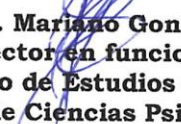
Jaqueline Lourdes Pineda Alarcon

Maestrante

Licenciada (o) Pineda Alarcon:

Después de saludarle cordialmente, transcribo a usted el Punto QUINTO del ACTA No. CADEP-Ps-12-2023 de fecha nueve de agosto del dos mil veintitrés: El director del Departamento de Estudios de Postgrado invitó al Maestro Miguel Alfredo Guillén Barillas para que presente el informe del maestro Jorge Ernesto Rodas López quien supervisó los trabajos de graduación como responsable del curso de Seminario III de investigación, de los maestrantes de la Maestría en Gestión Humana y Organizacional 2da cohorte y a la a la maestra Astrid Irene Ríos quien supervisó los trabajos de graduación como Tutora de investigación de los maestrantes de la Maestría en Gestión Humana y Organizacional 3ra cohorte. Este trabajo representa el último paso para culminar con los requisitos de graduación de la Maestría. Para tal efecto, los miembros del Concejo Académico del Departamento revisaron los documentos que fueron presentados y realizaron algunas preguntas sobre contenidos que fueron de interés debido a lo innovador del tema, la metodología utilizada, entre otros. Considerando, Reglamento del Sistema de Estudios de Postgrado, Capítulo III, Evaluación del Rendimiento Académico, Artículo 61. Atribuciones del Consejo Académico, literal b, Resolver los asuntos presentados por el Director de Estudios de Postgrado; sobre la Dirección del Departamento, Artículo 66. Atribuciones de la Dirección, literal f, Organizar y supervisar el funcionamiento del control académico basado en lo dispuesto por la Coordinadora General del Sistema de Estudios de Postgrado, n. Extender certificación de cursos, constancia de derechos de graduación y certificación de actas de graduación; sobre la evaluación del rendimiento académico de los estudiantes, Artículo 86. Graduación. Cumplidos los requisitos estipulados en este Reglamento y en el Normativo específico de la Unidad Académica, se le otorgará al profesional el grado que corresponda en acto público. Considerando, el Normativo del Departamento de Estudios de Postgrado de la Escuela de Ciencias Psicológicas, en el artículo 9, Funciones del Concejo Académico, literal g, Conocer sobre asuntos estudiantiles de los programas de estudios de postgrado, tales como proyectos de investigación, solicitudes específicas y otros asuntos no previstos, se **ACUERDA:** Autorizar la impresión del trabajo final de graduación con el título **"Factores que influyen en la búsqueda efectiva de talento humano en medios digitales de una entidad financiera del área metropolitana."**

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


M.Sc. Mariano Gonzalez
Director en funciones
Departamento de Estudios de Postgrado
Escuela de Ciencias Psicológicas



c.c archivo
Verna



Universidad De San Carlos De Guatemala
Escuela De Ciencias Psicológicas
Departamento de Estudios De Postgrado
Centro Universitario Metropolitano -CUM
9ª. Avenida 9-45 zona 11 Edificio "A" Oficina 407
Tel. 2418-7561 postgrado@psicousac.edu.gt



Ref. 035-MGHOA-10-2021
Guatemala, 22 de noviembre de 2,021

Maestro Ronald Solís Zea
Director Departamento de Estudios de Postgrado
Escuela de Ciencias Psicológicas
Centro Universitario Metropolitano -CUM-
Universidad de San Carlos de Guatemala
Presente

Estimado Maestro Solís:

Reciba un saludo cordial. Por este medio hago de su conocimiento que emito ***DICTAMEN TÉCNICO FAVORABLE*** al trabajo de graduación del (de la) estudiante PINEDA ALARCON, JAQUELINE LOURDES con carné 201115836, previo a optar al grado de Maestro(a) en Gestión Humana y Organizacional, el cual acompañé durante su realización.

Dicho trabajo de graduación lleva por título "Factores que influyen en la búsqueda efectiva de talento humano en medios digitales de una entidad financiera del área metropolitana."

Atentamente,



Jorge Ernesto Rodas López
Licenciado en Psicología
Colegiado Activo # 7980
Diplomado en Proceso Terapéutico
Maestría en Prevención y Atención
Integral de Conductas Adictivas

M. A. Jorge Ernesto Rodas López
Licenciado en Psicología.
Colegiado activo #7980

Autor Proyecto de Graduación

Jaqueline Lourdes Pineda Alarcon

Licenciada en Psicología

Colegiado No. 14,788

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	
CAPÍTULO I	1
GENERALIDADES	1
1.1 Línea de investigación	1
1.2 Planteamiento del problema	2
1.3 Justificación	4
1.4 Alcance Descriptivo y Límites	4
1.5 Objetivos de Investigación	5
1.6 Definición de Variables	6
CAPÍTULO II	7
MARCO TEÓRICO	7
2.1 Talento humano en las organizaciones	7
2.2 Proceso de reclutamiento y selección del talento humano.	9
2.3 Atracción	11
2.5 Objetivo del reclutamiento	13
2.6 Nuevos retos en el reclutamiento y selección de personal	13
2.7 Medios digitales para la búsqueda de candidatos	14
2.7.1 Sitio Web de la empresa	16
2.7.2 Redes Sociales	16
2.7.2.1 Facebook	17
2.7.2.2 Instagram	18
2.7.2.3 LinkedIn	18
2.7.2.4 Portales de empleo	19
2.8 La globalización y digitalización	19
2.9 Talento digital	20
2.10 “E-recruitment” o Reclutamiento a través de Internet.	20
2.10.1 Ventajas y Desventajas del “E-recruitment”	22
2.11 “Employer Branding”	24
2.12 Reputación empresarial	27

CAPÍTULO III	33
MARCO METODOLÓGICO	33
3.1 Diseño de la investigación	33
3.2 Sujetos de investigación	33
3.3 Instrumentos de investigación	34
3.4 Procedimiento de la investigación	37
3.5 Diseño y Metodología estadística.	38
CAPÍTULO IV	39
RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO	39
4.1 Cuestionario Factores que influyen en la búsqueda de talento humano en los medios digitales.	39
4.2 Resultados cuestionario	42
CAPÍTULO V	53
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	53
5.1 Conclusiones	53
5.1 Recomendaciones	55
CAPÍTULO VI	56
Implementación de “ <i>Dashboard</i> ” para optimizar el procedimiento de información de los candidatos captados por medios digitales.	56
6.1 Análisis de participantes	56
6.2 Análisis de problemas	58
6.3 Análisis contextual y de diagnóstico	59
6.4 Análisis de objetivos	60
6.6. Marco Conceptual	65
6.8 Presupuesto	92
Referencias	105
ANEXOS	110
Anexo 1	110
Anexo 2	112

INTRODUCCIÓN

El presente informe de investigación, se da a conocer información y datos recabados en el estudio sobre factores que influyen en la búsqueda efectiva de talento humano en medios digitales de una entidad financiera del área metropolitana, el cual tuvo como objetivo general determinar los factores que influyen en esa búsqueda efectiva de talento humano para la entidad financiera.

Para conocer el entorno de realización de la investigación se realizó un diagnóstico en el cual se incluyó y detallo en el planteamiento del problema, justificación, alcances y límites y la definición de variables, los cual permitió establecer y conocer lo importante para llevar a cabo la investigación acorde a lo que la entidad financiera necesitaba en cuanto a lo indispensable que es contar con talento humano, para la ejecución de sus procesos y estrategias.

El estudio es de tipo cuantitativo, descriptivo en el cual no se manipularon deliberadamente las variables ya que se buscaba medirlas tal cuna en su contexto natural para analizarlas en un tiempo único, en donde se buscaba especificar las propiedades, características y perfil de las personas que se sometieron al estudio, siendo la muestra de 31 personas del área de área de gestión humana.

El instrumento de investigación se realizó partiendo del planteamiento del problema y marco teórico, en donde se diseñó un instrumento ad hoc partiendo del árbol de categorías, en el cual se encuentran las variables e indicadores a estudiar, los cuales surgen de la definición conceptual de dichas variables las cuales son: talento humano y medios digitales.

Entre los resultados principales del estudio se determinó que es importante utilizar medios digitales como fuentes de reclutamiento y selección los cuales permiten reclutar, captar y evaluar a los candidatos que aplican alguna plaza y que luego del proceso de reclutamiento y selección, se incorporan a la organización para poner en práctica todo el talento que les caracteriza en el desempeño de sus labores

Las herramientas que se utilizan en el proceso de reclutamiento y selección se hacen más innovadoras con el paso del tiempo y es importante utilizarlas en la gestión de recursos humanos para obtener datos precisos para evaluar y tomar decisiones para mejorar y automatizar procesos, es por ello que de la base teórica y toda la investigación realizada se sugiere al área de atracción y sucesión de la entidad financiera utilizar una herramienta que le permita mejorar sus procesos para la información de los candidatos captados en los medios digitales.

Por medio de herramientas como el Dashboard se puede visualizar de mejor manera la información sobre el proceso de reclutamiento y selección, obteniendo datos reales y relevantes que permitirán manejar la información objetivamente y segmentar la captación de talento humano en los diferentes medios digitales que son de ayuda para difundir las ofertas de empleo y a saber reubicar a los perfiles que fueron óptimos en otras ofertas laborales que tenga la entidad financiera , contribuyendo con esto a la agilidad y eficacia en los tiempos de contratación.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

1.1 Línea de investigación

Área: Tecnología psicológica: Creación, transferencia y adaptación

Línea: La globalización de la informática

(Universidad de San Carlos de Guatemala, 2021)

En las últimas décadas y en la actualidad por la pandemia que se vive por el COVID-19, se ha incrementado la utilización de la tecnología, la cual ha producido importantes transformaciones en lo que respecta al tema organizacional y en las relaciones laborales. Convirtiéndose en una herramienta imprescindible para los procesos de búsqueda de atracción y selección del talento humano, tanto para las organizaciones como para los aspirantes en búsqueda de una oportunidad laboral.

Sin duda la tecnología a través de los medios digitales, es una fuente global para tener acceso a millones de profesionales potenciales para incorporarse a los objetivos de las organizaciones. Es por ello, que el presente estudio buscó indagar sobre los factores que se pueden llegar a considerar; al momento de realizar la selección de candidatos en medios digitales, con el fin de captar al mejor talento humano; para que posterior a realizar todo un proceso de reclutamiento y selección, se pueda incorporar a la organización para aportar todo las habilidades, destrezas y aptitudes en el puesto a desempeñar.

1.2 Planteamiento del problema

Toda organización es exitosa debido al talento humano que posee, el cual se incorporó a la misma por medio de un proceso de reclutamiento y selección; y ayudó a determinar el perfil y cualidades de los candidatos. Los cuales posteriormente interactúan en toda la estructura sistemática de la organización, para cumplir con los objetivos; y esto suele realizarse cuando hay personas que se comunican, y están dispuestas a actuar de forma coordinada para lograr la misión, estrategias y objetivos.

En la actualidad las organizaciones enfrentan una competencia cada vez mayor; en la captación y atracción de talentos; y que estos se desarrollen y comprometan con la misma (Jericó, 2001). Los profesionales encargados de la selección del talento, en el área de la gestión humana, vienen integrando el uso de los medios digitales, como recurso para ejecutar su trabajo en el día a día y conectarse de forma más directa con el talento, especialmente con los candidatos pasivos; es decir aquellos que no se encuentran en búsqueda activa de empleo.

Así mismo también contactar de una forma más rápida; a todos los que se encuentran activamente buscando una oportunidad laboral. Es así como en los últimos 5 años, el uso de los medios digitales (LinkedIn, Facebook, Instagram, Bolsas de empleo) para captar y atraer talento se ha incrementado. LinkedIn destaca en su resumen del 2020, se posiciona en el 9no. lugar a nivel mundial; de la plataforma más usada, con un alcance global del 12% y 663.6 millones de usuarios activos (Digital global, 2020).

Cabe mencionar que debido a la pandemia por el COVID -19, la utilización de las herramientas de los medios digitales, se ha hecho aún más necesaria para continuar con la búsqueda de talento humano y se ha vuelto un desafío a raíz de esto; el avanzar y no estancarse en cuanto a la ejecución de los procesos en la gestión humana. Las organizaciones están sumando a sus destrezas el manejo

tecnológico para atraer y retener al talento humano; comprometido y productivo mediante el proceso de reclutamiento y selección.

Es evidente que en Guatemala se tiene un alto índice de desempleo; según los resultados mostrados por el INE (2019) la tasa es del 2.5%; y a pesar de esta problemática, las organizaciones guatemaltecas realizan múltiples esfuerzos e inversión económica en la búsqueda efectiva del talento humano.

La variedad de medios digitales existentes permite promocionar sus vacantes; a las personas desempleadas o bien interesadas en un cambio de empleo, brindando la oportunidad de aplicar a las vacantes, sin mayores costos ya que digitalmente pueden llenar la solicitud de empleo, enviar su hoja de vida y además de iniciar comunicación directa con el empleador.

Es por ello que surgieron las siguientes interrogantes sobre identificar ¿Cuáles son los factores que influyen en la búsqueda de talento humano a través de medios digitales? ¿Qué tan útil es el uso de medios digitales en los procesos de reclutamiento y selección?; ¿Cuál es el medio digital de mayor uso para la búsqueda de candidatos que aplican a puestos del sector financiero? y ¿Qué puestos son más factibles para aplicar a través de medios digitales?

Considerando que el departamento de atracción y sucesión; de la entidad financiera ubicada en el área metropolitana; su principal objetivo es reclutar y seleccionar personal idóneo y eficiente; en para cada posición vacante, cumpliendo con la incorporación de la mayor cantidad de talento que cumplan con los requisitos de los puestos durante el año 2020, el cual se convirtió en un reto debido a la situación que se afronta por la pandemia del COVID -19 y se vuelve más vulnerable el proceso de atracción del talento humano por la limitación del distanciamiento social, conllevando a generar estrategias para la continuidad del negocio y contar con el mejor talento.

1.3 Justificación

La investigación buscaba brindar desde una perspectiva científica, el abordar cambios en los procesos de selección de personal; generando información sólida y sustentada respecto a cómo en la organización están utilizando los medios digitales, en la gestión humana para atraer y captar el talento humano. Lo que generará utilidad a las personas que están en búsqueda de empleo como a los profesionales que se dedican a dicha búsqueda.

Ya que la organización tendrá una guía a través de este estudio para mejorar la toma de decisiones en cuanto a reclutamiento se refiere para hacer el proceso más eficiente mediante el uso de los medios digitales; contribuyendo con el mejoramiento de los procesos de selección de personal en la organización del sector financiero; brindando conocimientos sólidos para aprovechar las diversas oportunidades de desarrollo en los medios digitales a favor de mejorar la estrategia en el área de atracción y sucesión de Recursos Humanos de la organización.

La empresa obtuvo un beneficio importante al utilizar los medios digitales en la gestión del talento humano, buscando candidatos reales y potenciales que usan los medios digitales para posicionarse en los mejores puestos de trabajo.

1.4 Alcance Descriptivo y Límites

El alcance de la investigación, conlleva a determinar los factores que influyen en la búsqueda efectiva del talento humano en medios digitales, recabando información y utilizando diseño no experimental, con un alcance descriptivo, con la finalidad de determinar los factores que influyen al momento de la búsqueda de talento humano, para lo cual la muestra respondió al instrumento denominado cuestionario con el nombre de “Factores que influyen en la búsqueda de talento humano en medios

digitales”; mediante la cual se obtuvieron datos sobre la utilidad de los medios digitales, como herramienta que permite contactar fácilmente al talento con potencial que se encuentren dentro de dichos medios.

La investigación se desarrolló en el año 2020, en una organización del sector financiero, durante los meses de julio a noviembre, con los resultados obtenidos se propuso un programa para documentar los candidatos que aplican a los posteos realizados por la empresa y que guíe a los profesionales que se encuentran reclutando al talento humano, con el fin de reunir y unificar los criterios que permitan una correcta selección de personal en los medios digitales, definiendo los lineamientos, que permiten distinguir a los candidatos ideales para cubrir las vacantes con las necesidades de la empresa.

Durante la investigación se presentaron limitantes del contexto en el que se desarrolló, ya que a causa de la pandemia por el COVID-19, no se puede realizar contacto físico con el personal de la organización; otras limitantes son es el poco tiempo para desarrollar y aplicar los instrumentos, también el resguardo del nombre de la empresa, debido a que por políticas no se puede revelar y se debe de mantener de forma confidencial.

1.5 Objetivos de Investigación

General

- ✓ Determinar los factores que influyen en la búsqueda efectiva del talento humano en medios digitales en una entidad financiera del área metropolitana.

Específicos

- ✓ Evaluar la utilidad del uso de medios digitales para los procesos de reclutamiento de personal en una entidad financiera del área metropolitana.

- ✓ Identificar el medio digital de mayor uso para la búsqueda de candidatos que aplican a puestos en una entidad financiera del área metropolitana.

- ✓ Determinar el segmento de puestos que más factibilidad tienen de aplicar por medio de medios digitales en una entidad financiera del área metropolitana.

1.6 Definición de Variables

Conceptual:

Talento humano: Conjugación de conocimientos, habilidades, capacidades, motivaciones, y actitudes puestas en práctica, por una persona o grupos de personas, comprometidas que alcanzan resultados positivos en una organización y entorno determinado (Rodríguez, 2009).

Medios Digitales: Los medios digitales son espacios en los que se genera la comunicación y el intercambio de información entre usuarios y productores de contenidos digitales, ya sean empresas, Blogger o sitios de noticias (González, 2005).

Operacional:

Se aplicó un instrumento ad hoc, mediante un cuestionario con 20 ítems; el cual brindó información sobre los factores que deben de considerar los profesionales que se encuentran reclutando personal, en la organización financiera a través de los medios digitales, para lograr captar el talento más idóneo; para los diversos puestos de la organización, siendo estas las variables que se pretendían medir.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Talento humano en las organizaciones

A lo largo de la historia las personas dentro de una organización; no siempre tenían importante relevancia, desde la época de la revolución industrial, el papel del hombre dentro de una organización ha ido evolucionando y adaptándose a los nuevos tiempos, necesidades y tecnologías; durante el paso del tiempo los colaboradores de una organización han dejado de ser un coste; pasando a ser considerados; como una parte más del capital, un activo financiero que genera valor añadido a la empresa. Según Pérez y Rodrigo (2003) (Navarro, 2001) el personal es uno de los elementos básicos de toda organización, ya que son quienes la conforman.

Dentro de esta evolución el papel del hombre dentro de las organizaciones ha generado presencia, importancia y funciones dentro de los departamentos de la gestión humana, el cual también ha ido transformando su nombre a lo largo de la cultura y tendencia empresarial. A inicios del siglo XX y hasta 1950, donde se intensificó la industrialización, el hombre era considerado como un recurso de producción relacionado a otros factores tradicionales de producción, como lo menciona Chiavenato (2011) los cuales son tierra, trabajo y capital.

En este periodo se le denominó relaciones industriales, en donde se media entre la organización y trabajadores, quienes se encontraban con diferencias entre sí; acá la mano de obra no presentaba mayor dificultad adquirirla; debido a que se encontraba en el mercado de trabajo y al acudir al mismo; se obtenía la contratación para cubrir las plazas. Transcurren importantes cambios en el año 1950; en relación

a lo productivo y del personal, donde surgen los departamentos de personal, los cuales se encargan de la administración de personal en relación a la normativa laboral vigente, donde desempeñan un rol bastante burocrático.

Posteriormente surgen cambios en cuanto a lo importante que es la especialización del trabajo; lo cual va genera nuevas necesidades al momento de realizar el reclutamiento del personal; buscando al empleado con más tecnicismos en relación a lo realizaría, esto evoluciona aún más los departamentos de la gestión humana, a lo que se refiere hoy en día, el cual busca tener relaciones equitativas y flexibles con el fin de aumentar la productividad, ser más eficaces y realzar la cultura empresarial, para obtener el compromiso total del personal en la organización.

Y en la era digital y de información, donde la sociedad está más globalizada e interconectada con el mundo y se deja ver la inmensa competitividad y las más importantes fluctuaciones económicas, llega a tomar mayor relevancia la gestión del talento humano; donde las organizaciones se desafían cada vez más para conseguir atraer y retener talento y conocimiento. Para Dolan y Valle (2003) existen objetivos muy delimitados y fundamentales en cuanto a la gestión eficiente del recurso humano, atracción de candidatos con potencial cualificado, buscando la retención de los empleados más deseables.

Teniendo en cuenta la importancia del capital financiero, este pasa a un segundo plano en cuanto a capital humano se refiere, ya que son las personas las que realmente hacen una diferencia en las organizaciones; y con ello se obtiene una evolución en los métodos empleados al momento de seleccionar a dicho capital; donde Dolan y Valle (2003) enfatizan en atraer y retener candidatos

cualificados que sumen con su talento marcando una diferencia en las organizaciones.

2.2 Proceso de reclutamiento y selección del talento humano.

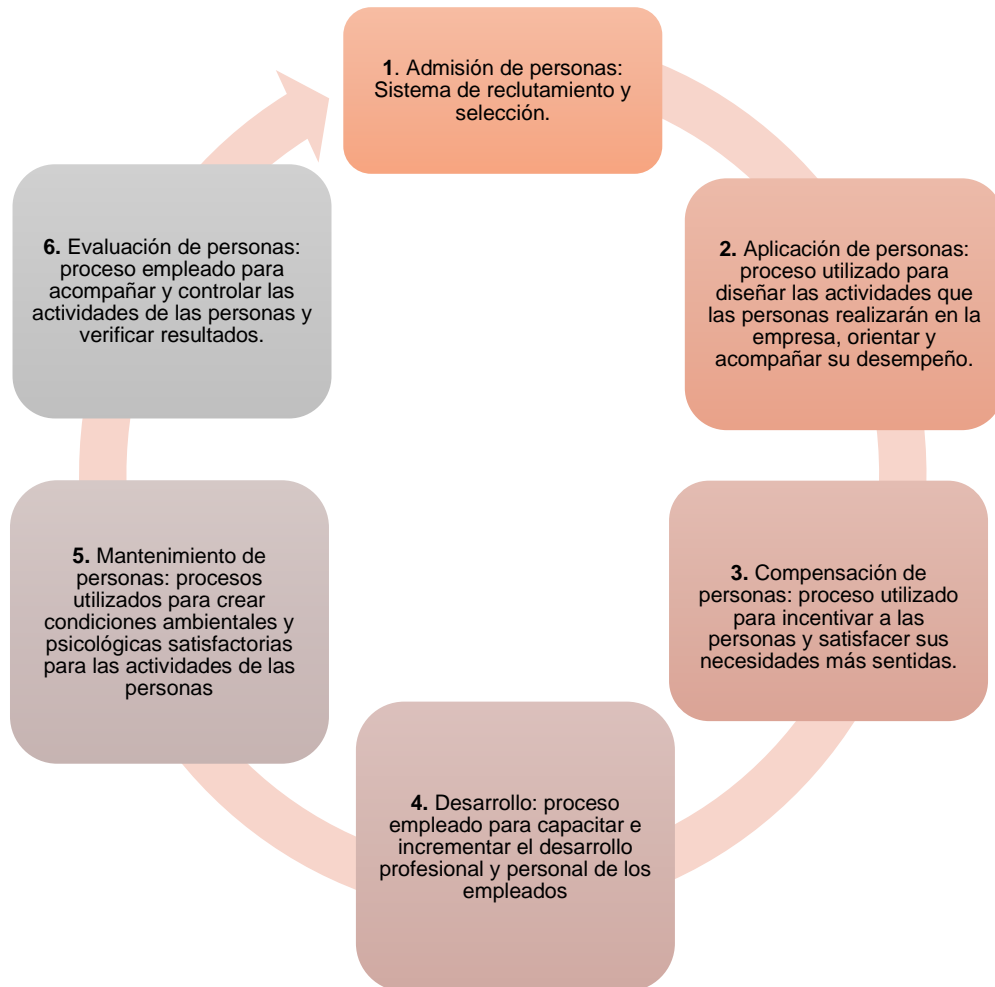
Con el aporte de Frederick Taylor (1903) a partir de la escuela de administración científica, se aborda el tema de la selección de personal, desde un enfoque sistemático; ya que se abordan principios sobre la organización del trabajo, lo cual se relaciona con la selección del personal, ejecutando un análisis del individuo, basándose en las aptitudes y rasgos psicofisiológicos, realizando acá la importancia de que exista y se ejecute un proceso de reclutamiento y selección.

En sus primeros inicios; aunque sin una fecha exacta, se pueden evidenciar en la primera guerra mundial, cuando deciden someter a un proceso de pruebas a los soldados para seleccionar al que mejor cumpla con los requisitos para ir y enfrentarse a la guerra.

El reclutamiento según Valero y Fernández (2010) se refieren a ese conjunto de procesos que llevan a cabo, para localizar, contactar y atraer candidatos, con las características de satisfacer las necesidades de la organización y son potenciales para desempeñar un puesto dentro de ella, para esto deben de someterse a realizar un proceso de R y S.

Figura 1.

Procesos de la Gestión de Recursos Humanos.



Nota: La figura representa el ciclo del proceso y ejecución de la gestión que se debe de realizar en recursos humanos dentro de una organización, fuente. elaboración propia con datos de (Chiavenato, 2011)

La gestión de Recursos Humanos inicia con la tarea de atraer, reclutar y seleccionar al personal, por lo que debe ser eficiente ya que los demás procesos dependen de la cualificación del personal contratado (Betrones y Rodríguez, 2008). El proceso de admisión es la búsqueda de la adecuación entre lo que pretende la empresa y lo que las personas ofrecen, para este y otros procesos, el área de la gestión humana se apoya de técnicas y herramientas para reclutar, seleccionar, contratar e inducir, conformando el personal (García, Gatica y Cruz, 2016).

2.3 Atracción

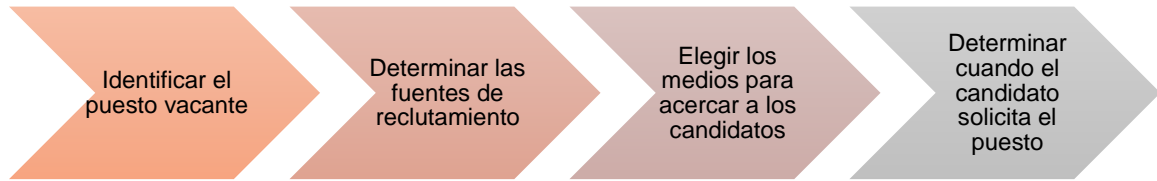
Las personas poseen diversos talentos que es necesario descubrirlos, captarlos y desarrollarlos para sacar a flote el máximo potencial; los profesionales de la gestión humana dedican medios notables en dicha gestión y en particular a la atracción y selección del talento humano. Según Tourán (2006) todo éxito empresarial es el resultado positivo de todas las personas que la conforman; y sin estos talentos no podría existir una empresa como tal.

Como lo menciona la Organización Internacional de Directivos de Capital Humano, (DCH) (2019) no todas las personas con talento dejan huella en la historia; pero para lograr esto es importante demostrar, que se posee talento al desempeñar un puesto de trabajo. Las organizaciones emplean diversidad de medios para buscar atraer talento, el cual se convierte en la mejor inversión.

La necesidad de atraer y captar nuevo recurso humano tiene diferentes causas y razones, las cuales pueden ser la expansión de la organización, nuevos puestos, promociones internas, reestructuras entre otras. Según Chiavenato (2011) indica que se deben de seguir y determinar los siguientes pasos para reclutar al personal.

Figura 2.

Pasos para el reclutamiento de personal.



Nota: Elaboración propia con datos de (Chiavenato, 2011)

Como lo indica DCH (2018) el reclutamiento conlleva tomar la decisión de solicitar un puesto; y encontrar al candidato que cumple el perfil y cumple con las condiciones requeridas para ingresar a la organización. En el proceso es importante destacar que se requiere de recurso económico, técnico y dedicación, para lograr cubrir las vacantes con éxito y concluir el proceso de reclutamiento y selección con éxito.

Es conveniente disponer de una base de reclutamiento siempre abierta, para poder disponer de candidatos ante cualquier eventualidad que se presente, actualmente las organizaciones están en constante dinamismo lo que conlleva a realizar cambios frecuentemente en los departamentos de la organización.

2.4 Fuentes de reclutamiento

Son canales a utilizar por parte de la organización para abastecerse de candidatos e ir cubriendo los puestos de trabajo que se encuentran disponibles, considerando que pueden ser internos o externos, como también los referidos por los colaboradores, convocatorias internas para que apliquen los colaboradores de la empresa ante la vacante presentada; de manera externa, se puede recurrir al

internet y todos los medios digitales (Bolsas de empleo, Facebook, Instagram, LinkedIn), para dar a conocer los puestos vacantes.

2.5 Objetivo del reclutamiento

Consiste en determinar las necesidades presentes y futuras del personal, suministrar un número suficiente de candidatos cualificados, para aumentar el éxito del proceso de selección e ir reduciendo el índice de rotación en la organización, buscando mejorar la eficiencia en la misma a corto y largo plazo.

2.6 Nuevos retos en el reclutamiento y selección de personal

Según Agreda, A. (2016) se pretende realizar una búsqueda del talento utilizando diversas técnicas, que minimicen todo elemento de subjetividades que vengan de recomendaciones y otros similares, esto implica enfrentarse a un desafío o reto, para el profesional que se desempeña ejecutando la labor de la búsqueda de talento humano; ya que puede verse involucrado en dicha subjetividad, en el proceso de R y S.

Por lo cual si este proceso se ejecuta a través de medios digitales o cualquier medio virtual; buscando aprovechar al máximo las oportunidades laborales que se encuentran hoy en día en diversos medios digitales, aclarando que las recomendaciones no son erróneas, si estas provienen del “*networking*”; lo que buscar resaltar Agreda (2016), es focalizar los niveles de subjetividad, que pueden repercutir dañando al proceso en sí de R y S, ya sean de orden real o virtual, ya que la fuente de reclutamiento es importante y muy esencial para llevar a cabo un buen proceso, recalcando la objetividad y promoviendo la sana competencia y transparencia.

Otro reto que se debe de considerar; es la no preferencia del reclutamiento interno, pues puede desvalorizar al talento humano con el que se cuenta, e implica no obtener el capital intelectual propio y esto puede generar disgusto y desmotivación en los colaboradores.

2.7 Medios digitales para la búsqueda de candidatos

El mundo constantemente está evolucionando, y el entorno laboral no se queda atrás, cada día tiene avances en cuanto a competitividad y proceso de R y S se refiere, ya que se encuentran a disposición nuevas herramientas, tecnológicas, de información y comunicación, lo que ha conllevado al mercado a utilizar el “*E-recruitment*”, que se da a conocer un sistema de captación y selección de talento a través de internet que permite optimizar los proceso, por tanto, las organizaciones deben de están a la vanguardia tecnológicamente con el fin de aprovechar sus beneficios (González, 2005).

Una alternativa novedosa útil y de provecho que se está utilizando hoy en día son los medios digitales, como herramienta para el reclutamientos y selección del talento humano ya que aporta estrategia para el negocio en cuanto a la disminución de costos considerándose una de las grandes ventajas que ofrece utilizar estos medios (González, 2005).

Los profesionales que se desempeñan en la búsqueda de candidatos están adoptando el uso de los medios digitales como herramientas en los procesos de selección de personal, debido a que las organizaciones requieren de puestos donde la persona que ocupe la plaza vacante, cuente con mayor nivel de conocimientos y habilidades que en el pasado.

Lo cual conlleva a considerar varias implicaciones; y se requiera de utilizar herramientas más profesionales e innovadoras, que permitan identificar el talento para la organización, ante la pandemia actual por el COVID-19 las organizaciones se han visto en la necesidad en implementar de forma acelerada lo que conlleva a la transformación digital.

Según la BBC (2018) el internet ha evolucionado en cuanto a su utilización, debido a que anteriormente era de uso ocasional; pero en los últimos 30 años se ha convertido en una herramienta para utilizarla diariamente, a nivel personal como en lo laboral, y esto ha generado más interacción con redes sociales y otras herramientas digitales, en donde los usuarios aspiran a procesos más dinámicos y de interacción inmediata.

Actualmente en la gestión de talento humano está orientada a diversas trayectorias, y como respuesta a la problemática referente a esta gestión, las organizaciones han diseñado numerosas plataformas web y aplicaciones móviles para facilitar el acceso a la información, agilizando los procesos de una forma rápida, ya que es uno de los beneficios del avance tecnológico. Es primordial que, en los departamentos de recursos humanos, sea consciente de la necesidad de permanecer en constante actualización de los métodos, aplicando las novedades del sector tecnológico en el área de la gestión de las personas.

La incorporación de los siguientes medios digitales aporta beneficios para la estrategia de la organización.

2.7.1 Sitio Web de la empresa

Es importante que los posibles candidatos que apliquen a las plazas vacantes y posterior se incorporen a la empresa, reciban una imagen positiva y fiel a los valores de la misma, ya que a través de la imagen de marca que se proyecta, los candidatos inician a formar su propia imagen de la organización a la que están aplicando, y con la información y sensaciones que va percibiendo en el proceso de investigación de esta.

Por tanto, es importante dedicar los recursos necesarios a mantener una página web atractiva, con contenido de calidad, no solo orientado a las visitas de clientes sino teniendo en cuenta también a los posibles aspirantes que tengan intención de formar parte de la organización (Mejía 2018).

2.7.2 Redes Sociales

La organización también debe tener en cuenta la presencia en las redes sociales que actualmente utilizan los usuarios para buscar ofertas de trabajo, las más utilizadas actualmente son Facebook, Instagram, LinkedIn. Según el informe de Adecco, Infoempleo (2016) un 83% de los usuarios las utilizan para encontrar empleo; y solo un 20% las utilizan como primera opción.

Para los reclutadores la utilización de las mismas es de un 87%, afirmando que es el medio para reclutar y atraer talento. Además, las organizaciones pueden publicar las plazas vacantes, así como también compartir los eventos a los que asistirán, premios recibidos en cuanto a sus logros en su gestión, lo cual permite dar a conocer a la organización y los profesionales que se encuentran dentro de la plataforma se puedan interesar en pertenecer a la misma.

Las redes sociales no solo hacen referencia a las personales como Facebook, Instagram, sino también a las profesionales como LinkedIn, en las cuales se puede visualizar un complemento de las fuentes de reclutamiento, (Díaz-Llairó, 2011) hace referencia a la importancia de estas a la hora de reclutar, ya afirmaba que los directivos que no estuviesen en los medios digitales, esa tan desactualizados (Carazo, 2011).

Entonces podemos decir que, a través de los medios digitales, se puede encontrar información adicional, sobre intereses, aficiones e inquietudes de los candidatos. “Es la ventana que nos permite mirar de dentro sin molestar” (Rojas, 2010)

2.7.2.1 Facebook

Según el estudio realizado por We Are Social (2020) indica que esta red social sigue siendo la plataforma favorita, ya que ha alcanzado los 2.500 millones de usuarios activos a nivel mundial, lo que hace tener un incremento del 8% con respecto al último trimestre, en la cual el 98% de sus usuarios la utilizan en cualquier tipo de teléfono móvil y solo un 19% la siguen utilizando entre teléfono y computadora.

Son pocas las organizaciones que aún no consideran tener presencia dentro de esta plataforma, no solo para comercializar su marca, sino también a la hora de reclutar talento humano, ya que pueden postear las diversas oportunidades laborales dentro de la misma.

2.7.2.2 Instagram

Es la plataforma social que se ubica en el sexto lugar a nivel mundial, por el uso que le dan sus usuarios; los cuales ascienden a 1.0000 millones, lo que representa el 93% de publicidad, que se puede alcanzar al utilizarla. Esto significa que tiene un incremento con respecto al último trimestre del 6%, en donde el 51% de su población son mujeres y el 49% son hombres (Digital global, 2020). A través de esta plataforma también se puede atraer a futuros candidatos para la organización, con la creación de contenido que se poste e ir buscando interacción con los seguidores.

2.7.2.3 LinkedIn

Es la red profesional más apreciada para los profesionales de todo tipo, es una plataforma utilizada para buscar empleo; así como para alianzas comerciales. En los últimos años, los departamentos de gestión del talento, la utilizan cada vez más para ubicar profesionales claves para incorporarlos a la organización. Posee 663,3 millones de usuarios lo que la posiciona en el noveno lugar a nivel mundial, obteniendo un alcance global del 12% y con un crecimiento del 2% con respecto al último trimestre (digital global, 2020).

Es la plataforma que utiliza la mayoría de organizaciones, para la búsqueda de sus candidatos para el proceso de R y S, ya que los profesionales que se encuentran dentro de la misma, registran su hoja de vida y crean un perfil atractivo con respecto a sus interés y experiencias profesionales y académicas. También esta plataforma permite buscar sugerencias de contactos en base a experiencias laborales específicas, empresas, estableciendo las preferencias en cuanto a ubicación, sector empresarial, universidades, habilidades e idiomas.

2.7.2.4 Portales de empleo

Es un Sitio web el cual permite y su funcionalidad es dar a conocer ofertas laborales, que está a disposición de los candidatos que puedan estar interesados en aplicar algún puesto que se encuentre dentro del portal, estos sitios tienen la opción de presentar la hoja de vida, la cual está disponible a los reclutadores que ingresen al portales, de estos existen dos tipos como lo son los generalistas y especializados, los primeros pertenecen a todos los sectores de actividad y los segundos están referidos a un sector concreto (González, 2005)

2.8 La globalización y digitalización

A consecuencia de la globalización, el entorno de trabajo está sufriendo un cambio radical por la activación del desarrollo económico y la necesidad de innovar de manera continua para lograr una mayor competitividad.

Ante los complejos y dinámicos procesos que genera la digitalización, las organizaciones tienen que contar con talento cada vez mejor preparado; y en continua formación, para lograr obtener una capacidad más amplia de aprender y asimilar nuevos conceptos; partiendo de su propia iniciativa para la adaptación de cambios en el entorno con rapidez y flexibilidad. Por tanto, cada profesional debe ser consciente de la necesidad de ser proactivo en el reciclaje de sus conocimientos y habilidades.

Un profesional con talento consigue sus objetivos a través del dominio de conocimientos, el desarrollo de habilidades, el compromiso y la actitud propia del individuo para desarrollar el proyecto que la organización otorgue. (Jericó, 2001, p. 228 -230) por lo cual el profesional está comprometido y da a conocer sus capacidades para conseguir los resultados óptimos en su entorno.

2.9 Talento digital

Este concepto que surgió durante la era digital, con frecuencia es confundido con el talento tecnológico, existe diferencia ya que el primero se refiere a que, para lograr sus objetivos, emplea las herramientas digitales, y el segundo, gracias a sus conocimientos y aptitudes que ha desarrollado. Según Font (2016) indica que es como las personas han manejado el mejorar su eficiencia, agilidad y servicio a los demás; gracias al uso de herramientas digitales y nuevas tecnologías. Por lo cual este talento es profesional, ya que cuenta con la capacidad de adaptarse a lo que las organizaciones van necesitando; y ejecutan sus habilidades en cualquier ámbito laboral.

Se trata de un talento que proporciona valor a la empresa, y que se desarrolla profesionalmente puesto que utiliza una metodología más flexible, y genera soluciones amplias e innovadoras, dentro de lo digital, lo cual genera y destaca cambios tecnológicos y organizacionales (Lombardero, 2018).

2.10 “E-recruitment” o Reclutamiento a través de Internet.

Esta es una técnica que es utilizada en reclutamiento, a través de los medios digitales con el objetivo de agilizar minimizar costes y buscar mejorar el perfil de los candidatos, esto permite detectar previamente las habilidades, conocimientos, competencias o valores aplicando una serie de filtros con las características que se estén buscando en los candidatos. Lo que supone una reducción de entrevistas, que de otra manera se tendrían que haber realizado. También permite diseñar procesos de selección adaptados a las necesidades del empleador, por lo que el resultado será más afín al perfil solicitado en el requerimiento (Ballesteros 2001).

También se puede alcanzar mayor cobertura, en cuanto a nivel nacional como internacional e ir restringiendo determinadas zonas geográficas, nacionalidades, idiomas entre otros (Serrano, 2001). Se puede acceder de forma inmediata a varios buscadores de empleo, acudiendo a estos medios para la búsqueda de candidatos potenciales para incorporarlos a la organización (Navarro, 2001).

Además, se puede obtener interacción entre el candidato y la organización, para conocer las novedades y el estado en el que se encuentre el proceso. En la actualidad, la mayoría de las empresas consultan los perfiles de sus candidatos en los diferentes medios digitales, previamente a tomar una decisión definitiva, los candidatos deben de considerar tomar en cuenta, el configurar su perfil con los datos que deseen que conozcan los reclutadores, el cual debe de inspeccionar la información de forma objetiva.

Según el informe de tendencias en Recursos Humanos de Randstad Research (2018), el 21% de las empresas utilizan las redes sociales para localizar al candidato idóneo, ya que se han convertido en una carta de presentación en el mundo digital, tanto si el candidato se dirige a una oferta en una de estas plataformas como si no, lo que significa que el reclutador no precisamente recurra a los medios digitales para publicar la oferta laboral, si lo hará para buscar a candidatos.

La competencia por atraer y retener el mejor talento es cada vez mayor, Según datos de LinkedIn (2019), la demanda de reclutamiento de profesionales ha aumentado un 63% desde el 2016; y se prevé que la tendencia continúe, por lo cual el área de Recursos Humanos, está en constante exploración y haciendo uso de todas las herramientas que estén a su alcance y que les permita acceder a todos esos potenciales candidatos y futuros colaboradores de las organizaciones.

El reclutamiento online según LinkedIn en los próximos 5 años, debe de mantener entre sus prioridades, para estar a la vanguardia los siguientes aspectos, mantenerse al día rápidamente ante las necesidades cambiantes de contratación, esto refleja un 65%; mantenerse al día en cuanto a tecnología de contratación un 52%; mostrar el impacto empresarial 43%.

Según LinkedIn, las organizaciones necesitaran personal capacitado para reclutar, y estos deberán hacer más por comprometer a los candidatos pasivos inundado por ofertas; analizar datos del talento que se incorporara, asesorar a los jefes o líderes, con el fin de obtener resultados comerciales a largo plazo y pronosticar futuras necesidades de contratación; dominar las nuevas tecnologías, para construir nuevos tipos de equipos. Esto es fundamental al momento de realizar los procesos de reclutamiento y selección a través de medios Online.

2.10.1 Ventajas y Desventajas del “E-recruitment”

Es evidente que las nuevas tecnologías, hoy en día están muy presentes en la vida de las personas y debido a esto, las organizaciones ven esto como una fuente de reclutamiento de personal y esto ha hecho que surja un cambio en la forma de pensar con respecto a las herramientas utilizadas y con ello aprovechando este tipo de medios, los cuales tienen sus ventajas y desventajas al momento de utilizarlos.

Ventajas

Según Chiavenato (2009)

- ✓ El valor reside en que es inmediato y facilidad para interactuar con los candidatos potenciales a través de las diversas plataformas digitales.
- ✓ Facilita el proceso a las organizaciones y candidatos, ya que se puede tener contacto directo con sitios de compañías o agencias de reclutamiento.
- ✓ La facilidad y sencillez son enormes, ofrece a las organizaciones una plataforma que permite comunicación inmediata y rápida por correo, y elimina, en muchas ocasiones, la intermediación.
- ✓ Favorece mayor competencia para la búsqueda de candidatos cualificados en el mercado.

Según Dolan (2007)

- ✓ Brinda mayor alcance, cobertura y contenido.
- ✓ Costes reducidos, igualdad entre grandes y pequeñas empresas al momento de competir por los mejores candidatos.
- ✓ Comunicación instantánea con acceso las 24/7 durante todo el año.

Desventajas

Según Chiavenato (2009)

- ✓ No es una herramienta de selección de personas, no sustituye el contacto personal, es decir, entrevistas frente a frente, ni tantos pasos importantes para evaluar actitudes y comportamientos vitales para buscar candidatos calificados.

- ✓ El número de currícula que se puede recibir ha aumentado exponencialmente y obliga a los reclutadores a dedicar más tiempo para manejar actividades relacionadas con internet, establecer filtros, etc.
- ✓ Puede ser que el mejor candidato para algún puesto no esté en internet, es necesario en ocasiones utilizar otros métodos más tradicionales.
- ✓ La confidencialidad se convierte en un problema, porque la información a través de los medios digitales puede ser manipulada por hackers.

2.11 “Employer Branding”

Es evidente la importancia de realizar una buena gestión del talento en las organizaciones actuales, ya que ahora se maneja el fenómeno del “Employer Branding”, el cual es una herramienta que ha surgido en el contexto empresarial para lograr aumentar a mayor escala la competitividad. Este término fue creado por Richard Mosley en 1990; y fue quien lo introdujo al mundo empresarial (Gupta, 2014).

Sin embargo, fue en 1996 cuando se solidificó una definición para esta herramienta, donde sus autores Ambler y Barrow (1996) publicaron un artículo con el objetivo de testar la aplicación de las técnicas de gestión de marca al campo de Recursos Humanos y hacían relevancia en que dicha marca proporcionaba relevancia en la relación con el talento de la organización (Backhaus y Tikoo, 2004). Lo que hace ver que esto es imprescindible para atraer y captar el talento ya que las organizaciones se ven presionadas en mejorar su imagen de marca.

Esto con el fin de que los posibles y futuros colaboradores de la organización, tengan una imagen ideal de la misma y llamando la atención para que todos en su mayoría quieran ingresar a trabajar en ella, ya que esto hace que se tenga un conjunto de estrategias, ideas y herramientas donde posicione a la organización el

lugar ideal para trabajar y los colaboradores, logren desarrollar una carrera profesional y esto le permite tener una visión de vida en conjunto con la organización con el fin de retener el talento humano.

Tabla 1*Top de las 25 mejores empresas para trabajar en Guatemala*

Rank	2017	2018	2019
1	CEMENTOS PROGRESO	CERVECERÍA CENTROAMERICANA	CERVECERÍA CENTROAMERICANA
2	COLGATE-PALMOLIVE	CEMENTOS PROGRESO	CEMENTOS PROGRESO
3	CERVECERÍA CENTROAMERICANA	BAYER	TIGO
4	BANCO INDUSTRIAL	TIGO	BAYER
5	WALMART	WALMART	BANCO INDUSTRIAL
6	TIGO	BANCO INDUSTRIAL	WALMART
7	BAYER	COLGATE-PALMOLIVE	CORPORACIÓN MULTI INVERSIONES
8	INDUSTRIA LICORERA	INDUSTRIA LICORERA	CEMACO
9	CEMACO	CEMACO	COLGATE-PALMOLIVE
10	CLARO	BAC/CREDOMATIC	BANCO BANRURAL
11	BANCO BANRURAL	CORPORACIÓN MULTI INVERSIONES	CBC
12	MC DONALDS	BIMBO	INDUSTRIA LICORERA
13	EEGSA	CLARO	BANCO G&T
14	INGENIO PANTALEON	BANCO G&T	AMBEV
15	CORPORACIÓN MULTI INVERSIONES	BANCO BANRURAL	CLARO
16	BANCO G&T	AMBEV	BIMBO
17	KELLOGGS	EEGSA	EEGSA
18	POLLO CAMPERO	INGENIO PANTALEON	COFIÑO STAHL
19	COFIÑO STAHL	ACS/XEROX DE GUATEMALA	BAC/CREDOMATIC
20	MOLINOS MODERNOS	CBC	POLLO CAMPERO
21	AMBEV	COFIÑO STAHL	BANCO DE LOS TRABAJADORES
22	ACS / XEROX DE GUATEMALA	POLLO CAMPERO	BAM
23	TELUS	BAM	ABBOTT
24	CBC	HUAWEI	HUAWEI
25	HUAWEI	MALHER/NESTLÉ	TELUS

Nota. Fuente: EMAT, Tecoloco, (2020)

Las organizaciones no solo deben de cuidar su marca global, sino también su marca como empleador; y deben de empezar a tratar al talento humano como a sus clientes, ya que los candidatos hoy por hoy tienen al alcance la información que desean saber sobre la empresa que le interesa para trabajar, son muy críticos y tienen los medios digitales de los cuales, hacen uso para investigar al respecto. Por lo cual también es importante cuidar de la imagen y presencia en los mismos. Las organizaciones a través del “*Employer Branding*”, tienen un aliado para atraer al mejor talento y cuidar del que ya tienen (Almeda, 2017)

2. 12 Reputación empresarial

Es un intangible que contribuye de forma decisiva en la marca de la gestión empresarial, las empresas que la cuidan y la gestionan se fortalecen en su papel de actores sociales necesarios, relevantes y confiables; esto aporta también a su marca empleadora, ya que demuestran que son interesantes para trabajar y cuidan del personal que tienen, esto se difunde en el mercado laboral atrayendo talento humano que se quiera sumar a este tipo de empresas.

En la actualidad se vive grandes cambios por la pandemia del COVID -19, para el éxito de empresarial no solo importa los productos o servicios que ofrece, sino también la percepción que tienen, sus clientes, proveedores, empleados es decir toda la audiencia de la marca y lo que representa; siendo esto un factor importante en la decisión de compra es cada vez más relevante.

La pandemia ha puesto a prueba el compromiso de las compañías con la sociedad, pero también ha permitido evaluar y medir su propósito, el grado de implementación y su articulación con la estrategia central, se habla ahora de la era de la transparencia radical donde está en juego el futuro de las organizaciones, llevadas a hacer lo correcto, por las razones correctas. La expectativa pública es que puedan explicar sus

decisiones, sus motivaciones y los procesos mediante los cuales toman las decisiones y, adicional a esa rendición de cuentas, demostrar cómo con sus acciones contribuyen a construir una sociedad más justa y equitativa.

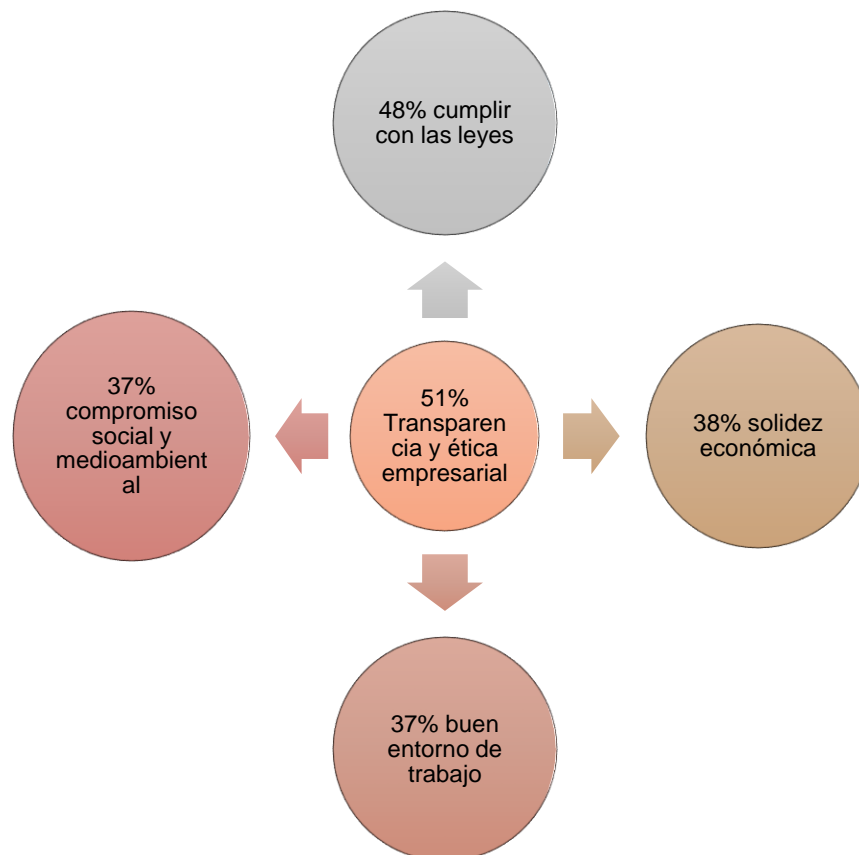
Según la agencia interamericana de comunicación (2020) es importante seguir los siguientes consejos para una adecuada proyección de marca:

- ✓ Saber actuar y comunicar acorde con las expectativas del contexto y sus públicos de interés; en momentos de crisis el nivel de la sensibilidad de los públicos está unos grados por encima de lo normal, todos ven con más atención cómo está respondiendo la empresa ante una emergencia y cualquier error puede costar más que en otras circunstancias.
- ✓ Evalúe el impacto que la crisis ha causado en su reputación. Analice si algo ha dañado, beneficiado o propiciado un cambio en la percepción pública de su marca.
- ✓ Establezca un Comité de Crisis de Reputación. La comunicación no debe salir del escenario en momentos en los que se puede perder lo que ha costado años construir. Apóyese en personas (ojalá expertas) que definan los mensajes, los voceros y los canales adecuados para difundir su información.
- ✓ Realice comunicaciones para cada público. Tome en cuenta las características y necesidades de cada segmento.
- ✓ Si es necesario, corrija. Muchas acciones que ha realizado durante años pueden no ser percibidas de manera positiva ahora. Si realiza cambios para adaptarse a nuevos requerimientos de los grupos de interés comuníquelo sin alardear, pero con firmeza.

- ✓ No pierda contacto con la sociedad. Una vez que esta crisis pase su negocio tendrá que operar en nuevas condiciones que debe conocer. El monitoreo de lo que ocurre le ayudará a tomar decisiones y ver si alguna situación o directriz puede afectar su reputación.
- ✓ Aunque su negocio no esté operando, siga comunicándose. No necesariamente debe implicar costo. Use las redes sociales para establecer contacto de forma gratuita y generar empatía o la habilidad de colaboradores para grabar clases, transmitir cursos y compartir en línea materiales positivos generados por terceros (con las autorizaciones correspondientes).

Figura 3.

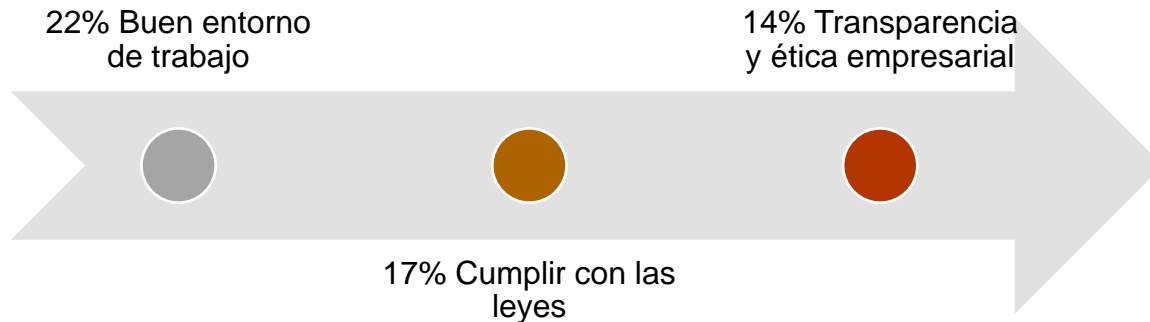
Característica para tener buena reputación corporativa.



Nota. En el estudio presentado por la revista dan a conocer el porcentaje que representa para las organizaciones la buena reputación Fuente. Elaboración propia con datos de (Summa, 2021)

Figura 4.

Las 3 mayores fortalezas de las empresas en la materia.



Nota. En la figura se describen las fortalezas de emplear una buena reputación corporativa. Fuente. Elaboración propia con datos de (Summa, 2021)

En el estudio que realizo para conocer la importancia de la reputación corporativa los líderes dieron a conocer sus aportes; los cuales permitieron conocer cómo viven sus organizaciones la gestión de los intangibles, sus fortalezas y debilidades para hacer negocios apegados a las buenas prácticas y cuáles van a la vanguardia en este tema; el sondeo se realizó vía online en los meses de junio y julio del 2021 donde se realizaron 2.000 de consultas 100% completadas por los CEOs, presidentes, gerentes generales, gerentes financieros y gerentes de mercadeo. Cada persona evaluó su organización y nominó a las tres empresas que considera tienen la mejor reputación corporativa y ética de su país, así como a un alto ejecutivo (a) que considera referente por su buena ética profesional. Con base en la cantidad de nominaciones, se identifica al top 25 en las siguientes categorías: Ranking General (empresas locales, regionales y multinacionales), Ranking de Multinacionales (solo empresas de capital extranjero), Ranking Regional (solo empresas de capital local), Ranking de Empresas por País (locales, regionales y multinacionales) y Ranking General de Ejecutivos con Mejor Ética Profesional, Top 50 (Summa, 2021)

Es importante conocer las empresas que en Guatemala están destacadas con la mejor reputación corporativa, esto hace que su marca sea más atractiva tanto a los clientes, como a los profesionales que les interese pertenecer a este tipo de organizaciones.

Tabla 2

Top de las 25 mejores empresas con reputación corporativa en Guatemala

Rank	Empresa
1	PROGRESO
2	CORPORACIÓN MULTI INVERSIONES
3	ALTA QIL+4 ABOGADOS
4	GRUPO SALINAS
5	CERVECERÍA CENTRO AMERICANA
6	BIMBO
7	McDONALD' s
8	AVON
9	BANCO AGROMERCANTIL (Bam)
10	CORPORACIÓN G&T CONTINENTAL
11	ACEROS DE GUATEMALA
12	BANCO INDUSTRIAL
13	GRUPO PANTALEÓN
14	MALHER
15	TIGO
16	COFIÑO STAHL
17	UNIVERSIDAD GALILEO
18	cbc
19	TRELEC
20	AC TALENTOS
21	IRTRA
22	PEPSICO
23	ENEL GREEN POWER
24	LICORES DE GUATEMALA
25	PAINSA

Nota. Fuente: Revista Summa, 76% de las empresas guatemaltecas cuentan con código de ética (2021)

Tabla 3

Top de las 25 mejores empresas con reputación corporativa de América Central y República Dominicana

Rank	Empresa	País
1	BANCO GENERAL	PANAMÁ
2	COPA	PANAMÁ
3	NESTLÉ	PANAMÁ
4	DOS PINOS	COSTA RICA
5	FIFCO	COSTA RICA
6	PROGRESO	GUATEMALA
7	Kimberly-Clark	COSTA RICA
8	CORPORACIÓN MULTI INVERSIONES	GUATEMALA
9	ALTA QIL+4 ABOGADOS	GUATEMALA
10	CLARO	NICARAGUA
11	CERVECERÍA NACIONAL	REPÚBLICA DOMINICANA
12	CELSIA	PANAMÁ
13	BANCO AGRÍCOLA	EL SALVADOR
14	GRUPO ROBLE	EL SALVADOR
15	SIMAN	EL SALVADOR
16	BANCO POPULAR	REPÚBLICA DOMINICANA
17	BAC CREDOMATIC	COSTA RICA
18	GRUPO PELLAS	NICARAGUA
19	TERNOVA	EL SALVADOR
20	UNILEVER	EL SALVADOR
21	BANRESERVAS	REPÚBLICA DOMINICANA
22	AUTORIDAD DEL CANAL DE PANAMÁ (ACP)	PANAMÁ
23	DELL	PANAMÁ
24	GRUPO SALINAS	GUATEMALA
25	GRUPO UNIVERSAL	REPÚBLICA DOMINICANA

Nota. Fuente: Revista Summa (2021)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Diseño de la investigación

Para llevar a cabo esta investigación no experimental en la ruta cuantitativa; la cual se define por ser una investigación que se realiza “sin manipular deliberadamente las variables y medirlas tal como se dan en su contexto natural, para analizarlas” (Hernández y Mendoza, 2018, pág. 174). Con diseño descriptivo, el cual busca indagar el nivel o estado de las variables en la población; en este caso, en un tiempo único. (Ídem, pág. 177)

Con este tipo de estudio se pretendió especificar las propiedades, características y perfiles de las personas que se someten al análisis, es decir recolectar datos y reportar información sobre las variables de la investigación (Ídem, pág. 108). Se orientó a estudiar los factores que influyen en la búsqueda del talento humano en los medios digitales, con una muestra probabilística, donde todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos, para conformar dicha muestra por medio de una selección aleatoria; son esenciales en diseños de investigación por encuestas o cuestionarios, en los que se pretende generalizar los resultados a una población (Ídem, pág. 218).

3.2 Sujetos de investigación

Se seleccionó una muestra no probabilística, intencional y selectiva de 31 personas que pertenecen al departamento de gestión humana de la organización de servicios financieros, en la cual se encuentran 11 hombres y 20 mujeres con un rango de edad de 20 a 45 años.

Los cuales son profesionales que se desempeñan en la gestión humana en la organización, con un promedio de 8 años de experiencia, dentro de los procesos de reclutamiento y selección, y estas características de los profesionales, permitieron que la información brindada fuese más relevante en cuanto a los factores que influyen en la búsqueda efectiva del talento humano.

3.3 Instrumentos de investigación

Partiendo del planteamiento del problema y marco teórico, se validaron artículos científicos sobre investigaciones relacionadas al tema, haciendo énfasis y análisis en la metodología utilizada para recabar la información ante el objeto de estudio, con el fin de identificar el instrumento utilizado. No se brindaba información a detalle de las encuestas que fueron el medio para recabar información del objeto de estudio; debido a esto, se procedió a consultar a los autores vía correo electrónico, si era factible que compartieran y autorizan utilizar el instrumento diseñado en su momento para llevar a cabo la investigación.

No se obtuvo respuesta a las solicitudes enviadas, es por ello que, para la elección y utilización se diseñó un instrumento ad hoc; para esta investigación, se parte del árbol de categorías, en el cual se encuentran las variables e indicadores a estudiar, los cuales surgen de la definición conceptual de dichas variables las cuales son: talento humano y medios digitales. A continuación, se detalla el árbol de categorías, para la elaboración del cuestionario sobre “Factores que influyen en la búsqueda de talento humano en los medios digitales.”

Árbol de Categorías

Fenómeno	Categorías	Sub Categorías	Indicadores	Items
Factores que influyen en la búsqueda efectiva de talento humano en medios digitales.	Talento Humano	Conocimientos	Aspectos relevantes del perfil. Atracción y captación de candidatos.	1. ¿En los medios digitales se encuentran aspectos relevantes del perfil del posible candidato? 4. ¿En la empresa utilizan los medios digitales para captar candidatos idóneos?
		Habilidades	Contenido posteado	2. ¿Las publicaciones de contenido en los medios digitales de los posibles candidatos, son importantes y generan valor adicional al curriculum, al momento de realizar la búsqueda de perfiles?
		Capacidades	Características del candidato.	3. ¿El uso de los medios digitales permite identificar características importantes de los candidatos según el perfil del puesto que se busca antes de una entrevista?
		Motivaciones	Afinidad y compromiso	5. ¿El uso de las redes sociales como medio de reclutamiento supone más afinidad de los candidatos en relación al perfil que se busca?
	Medios Digitales	Espacios de comunicación.	Fuentes de empleo. Conocimiento y estrategias. Marca empleadora. Mayor acercamiento con los postulantes. Optimizar el proceso RyS.	7. ¿Cuál es el medio digital más apropiado como fuente de reclutamiento para reclutar futuros candidatos para la empresa? 9. ¿Es imprescindible que los reclutadores cuenten con las competencias necesarias para la correcta aplicación de las estrategias de selección en los candidatos potenciales? 11. ¿Cómo marca empleadora cual es el medio digital más popular para atraer candidatos? 16. ¿Los medios digitales permiten mayor acercamiento como marca empleadora con los candidatos? 17. ¿El uso de los medios optimiza el tiempo en el proceso de reclutamiento y selección?
		Intercambio de información	Selección de perfiles por puesto. Segmento de puestos. Datos fiables y útiles.	8. ¿Los medios digitales ayudan a los reclutadores a obtener y seleccionar perfiles coherentes de acuerdo a cada puesto de trabajo? 10. ¿Considera que hay perfiles de determinadas áreas que son más fáciles de encontrar en los medios digitales? 18. ¿Lo medios digitales apoyan a los reclutadores a obtener datos fiables y de suma utilidad para evaluar a los candidatos?
		Contenido Digital.	Resultados en el proceso de RyS. Puestos más proclives a ser encontrados en medios digitales. Perfiles más proclives en medios digitales. Ofertas de empleo.	6. ¿El reclutamiento mediante las redes sociales aporta buenos resultados en los procesos de selección? 12. ¿Cuál es el medio digital más utilizado para atraer talento a puestos gerenciales y jefaturas? 13. ¿Cuál es el medio digital más utilizado para atraer talento a puestos administrativos? 14. ¿Cuál es el medio digital más utilizado para atraer talento a puestos operativos? 15. ¿Cuál es el medio digital más utilizado para atraer talento a puestos en ventas? 19. ¿Qué puesto es el más proclive a encontrar candidatos en los medios digitales? 20. ¿Cuál es el medio digital más utilizado por la empresa para difundir ofertas de empleo?

El cuestionario consta de 20 preguntas sobre los medios digitales para el proceso de reclutamiento y selección; como medios para atraer y captar al mejor talento para la organización; con las cuales se busca dar respuesta a los objetivos planteados en la investigación, consta de tres tipos de respuesta, debido a la formulación de los ítems y lograr obtener una respuesta clara ante cada interrogante.

Tabla 4

Tipos de respuesta cuestionario

Ítem: 1,2,3,4,5,6,8,9,10,16,17,18	Ítem: 7,11,12,13,14,15,20	Ítem: 19
1 = Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = De acuerdo 4 = Totalmente de acuerdo	1 = Portales de empleo 2 = Facebook 3 = Instagram 4 = LinkedIn	2.1 = Operativos 3.1 = Administrativos 4.1 = Ventas 5.1 = Gerenciales / Jefaturas

Nota. Fuente: Elaboración propia (Pineda, 2020)

Al iniciar el cuestionario se presenta el objetivo de la investigación y a qué población está dirigida, así como toda la información a detalle para conocer sobre donde localizar al investigador y solicitar los resultados, también se detalla la información sobre el consentimiento informado, por medio del cual cada participante, confirma o niega participar en la investigación.

Se realizó el pilotaje a 10 profesionales que cuentan con la experiencia en reclutamiento y selección, con el fin de obtener observaciones sobre la redacción y comprensión de los ítems y de la estructura del cuestionario, a continuación, se detallan y se realizaron los cambios indicados en el cuestionario para su aplicación.

Tabla 5

Observaciones, pilotaje del cuestionario

Sujeto	Observaciones
1	Se comprende de forma clara y precisa lo que se pregunta en cada ítem
2	Todo claro y enfocado a la investigación.
3	En la pregunta no. 1 aclarar o detallar a que se refiere con aspectos relevantes del perfil del candidato.
4	No considero ningún cambio, queda claro lo que se pregunta.
5	Ninguna observación, se comprende cada pregunta, así como sus respuestas.
6	Se entiende lo que quiere conocer en cada pregunta, únicamente completar el ítem No. 9 con estrategias de reclutamiento y selección.
7	Considero las preguntas claras y enfocadas al tema.
8	Comprendo lo que se busca conocer a través del cuestionario.
9	Modificaría el ítem no. 10 con determinar el segmento de puestos en lugar de áreas.
10	Se entiende y comprende la redacción de cada ítem, solo agregaría completar las preguntas 12, 13, 14, y 15 con talento humano para mejor comprensión de las mismas.

Nota. Fuente: Elaboración propia (Pineda, 2020)

3.4 Procedimiento de la investigación

- ✓ Diseño de cuestionario, a través de la realización del árbol de categorías, partiendo de las variables e indicadores, el cual consta de 20 ítems con preguntas cerradas.
- ✓ El cuestionario se realizó en un formato digital por medio de Forms, en el cual se encuentra el consentimiento informado; y permite elegir si desea o no participar en la investigación, se ejecutó de esta forma debido a la situación que se vive por la pandemia COVID- 19.
- ✓ Se solicitó autorización a la empresa de servicios financieros, para realizar dicha investigación con el departamento de Recursos Humanos y poder aplicar el instrumento del 02 al 05 de noviembre de 2020.

- ✓ Se solicitó a los profesionales del departamento, responder al instrumento denominado cuestionario de factores que influyen en la búsqueda de talento humano en medios digitales; compuesta por 20 preguntas, con tiempo aproximado de respuesta de 10 minutos.
- ✓ Se obtuvo la base de datos con las respuestas de los participantes de la misma.
- ✓ Análisis de la metodología estadística descriptiva de las variables.

3.5 Diseño y Metodología estadística.

Para el análisis de los datos recabados se utilizará la estadística descriptiva, la cual nos permitirá conocer los valores obtenidos para cada variable, como resultado al aplicar el instrumento a la muestra de la investigación. Dicha descripción se logrará a través de las distribuciones de frecuencias, utilizando los porcentajes y representarlos en gráficas (Hernández-Sampieri, 2018, págs. 328, 330)

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO

4.1 Cuestionario Factores que influyen en la búsqueda de talento humano en los medios digitales.

Tabla 6

Factores a considerar en la búsqueda de talento humano

Pregunta	Frecuencias				Porcentajes			
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	6	24	0	1	19.35	77.42	0.00	3.23
2	12	19	0	0	38.71	61.29	0.00	0.00
3	10	21	0	0	32.26	67.74	0.00	0.00
4	14	17	0	0	45.16	54.84	0.00	0.00
5	6	13	12	0	19.35	41.94	38.71	0.00
6	10	19	2	0	32.26	61.29	6.45	0.00
8	10	21	0	0	32.26	67.74	0.00	0.00
9	17	14	0	0	54.84	45.16	0.00	0.00
10	14	15	2	0	45.16	48.39	6.45	0.00
16	23	8	0	0	74.19	25.81	0.00	0.00
17	6	23	2	0	19.35	74.19	6.45	0.00%
18	6	21	4	0	19.35	67.74	12.90	0.00

Nota. Fuente: Elaboración propia (Pineda, 2020) n=31

En los medios digitales se pueden determinar factores que influyen para la búsqueda efectiva de talento humano, los profesionales de la gestión humana encuestados, indican estar de acuerdo en un 77.44% en que se pueden evidenciar los conocimientos que poseen los posibles candidatos, en un 61.29% en la información que postean, 61.29% en que se encuentran características del candidato acorde con el perfil del puesto, con esto se optimiza el tiempo en la búsqueda de candidatos en los diversos medios digitales en un 74.19%, permitiendo realizar un análisis de los perfiles laborales de los futuros candidatos que se incorporarán a la empresa.

Las áreas de recursos humanos o de talento humano está incorporando para sumar a sus fortalezas el manejo tecnológico para atraer y retener talento humano comprometido y que genere rentabilidad a la organización, es por ello que los medios digitales se han convertido en un canal importante para captar nuevos talentos. Los profesionales que se dedican a la contratación de personal se pueden conectar de una forma más directa con el talento, en especial con lo que no están en búsqueda activa de trabajo, el realizar posteo de ofertas laborales en plataformas digitales puede incrementar entre un 30% y 50% la tasa de solicitudes recibidas, según un estudio realizado por la organización de Business West; También resaltan que encuentran que los empleadores que utilizan con éxito los medios digitales para reclutar empleados, notan un aumento del 50% en la calidad de los candidatos (ESAN, 2021)

Tabla 7*Uso de medios digitales*

Pregunta	Frecuencias				Porcentajes			
	LinkedIn	Instagram	Facebook	Portales de empleo	LinkedIn	Instagram	Facebook	Portales de empleo
7	15	14	0	2	48.39	45.16	0.00	6.45
11	8	16	5	2	25.81	51.61	16.13	6.45
12	23	8	0	0	74.19	25.81	0.00	0.00
13	8	21	0	2	25.81	67.74	0.00	6.45
14	3	24	0	4	9.68	77.4	0.00	12.90
15	8	14	0	9	25.81	45.16	0.00	29.03
20	16	15	0	0	51.61	48.39	0.00	0.00

Nota. Fuente: Elaboración propia (Pineda, 2020) n=31

Al momento de realizar posteo para convocatorias se puede observar que un 48.39% el medio digital de mayor uso es LinkedIn y en un 45.39% Instagram, por el contrario, el medio que no es muy atractivo para postear vacantes, son los portales de empleo utilizándolo en un 6.45%. Los profesionales que se desempeñan en el área de Reclutamiento y selección consideran más popular Instagram en un 45.16% para atraer candidatos dando a conocer su marca empleadora, más que utilizar LinkedIn el cual es popular en un 25.81%. Los medios digitales son de utilidad para dar a conocer las diversas plazas vacantes en las empresas fomentando y desarrollando su marca empleadora a través de las mismas.

Forbes realizó un estudio en el cual da a conocer que el 73% de los candidatos que se postulan ante las ofertas de empleo en el rango de edades de 18 a 34 años

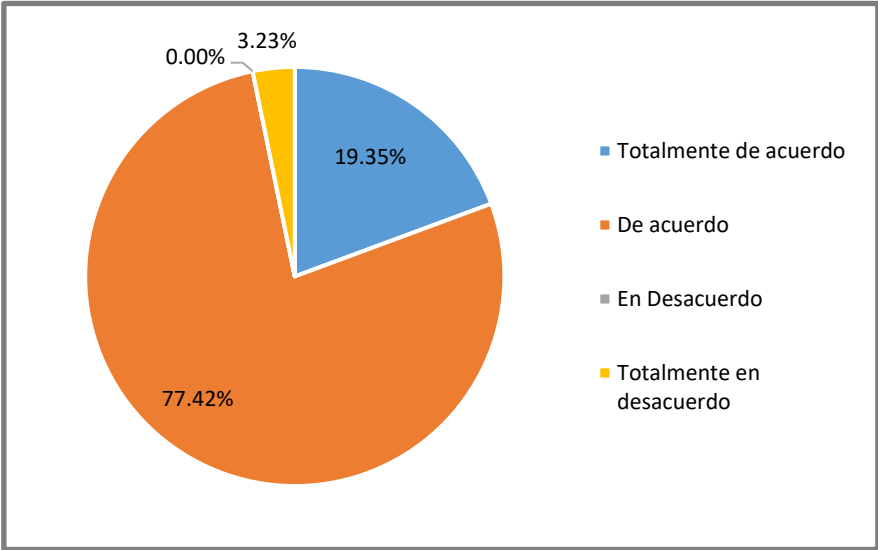
encuentran empleo en los diversos medios digitales o redes sociales, evidenciando que LinkedIn es la red más popular entre los empleadores y estos tuvieron una contratación exitosa del 90% a través de este medio; es por ello que LinkedIn se ha posicionado en el mercado como una red social profesional en la cual también se permite indagar más sobre los candidatos como experiencia laboral, motivaciones, pasatiempos, valores, entre otros.

4.2 Resultados cuestionario

La muestra del estudio estuvo conformada por 31 participantes que pertenecen al área de gestión humana de una organización del sector financiero de la ciudad de Guatemala.

Figura 5.

Pregunta No.1 aspectos Relevantes del Candidato.



Nota. Elaboración propia. n=31

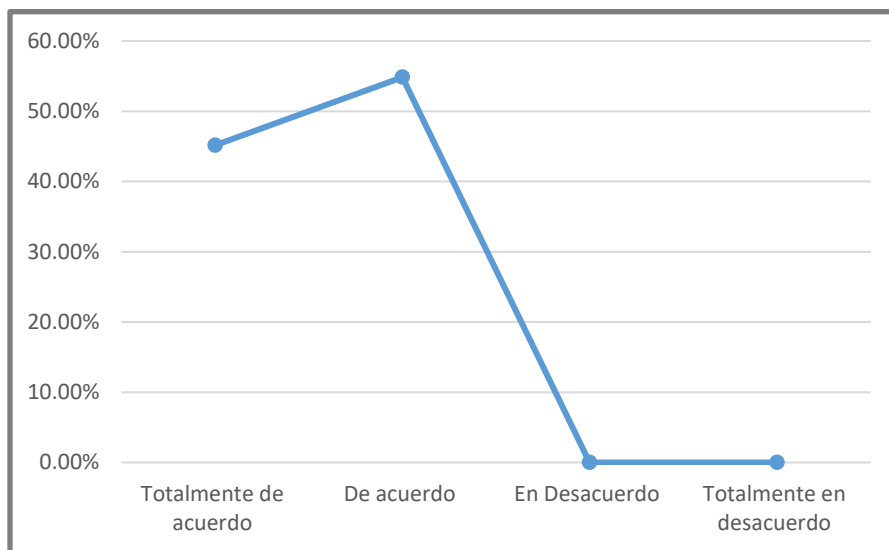
En la búsqueda de candidatos en los medios digitales el 77.42% de los profesionales de la gestión humana, están de acuerdo en se obtienen aspectos

relevantes sobre los conocimientos que posee el posible candidato al postularse a una vacante, los candidatos dan a conocer un breve resumen o comparten su hoja de vida para evidenciar su experiencia y conocimientos para el puesto que aplican.

Es de suma relevancia e importancia obtener información previa del candidato, ya que esto da apertura a conocer aspectos relevantes que se pueden complementar al estructurar una entrevista y la cual permitirá ir confirmado aspectos o comentarios que suman para hacer el análisis correcto del perfil del candidato.

Figura 6.

Pregunta No. 4 utilidad de los medios digitales.



Nota. Elaboración propia n=31

Los medios digitales para captar candidatos idóneos son fuente importante para la empresa, el 54.84% está de acuerdo en utilizar estas herramientas, obteniendo una ventaja competitiva sobre las que no los utilizan. El reclutamiento online es sostenible si las empresas son capaces de gestionar, analizar y dar una respuesta ágil al proceso, sin dejar de lado la interacción “*face to fase*” con los candidatos (Thomas y Ray, 2001)

Debido tantos cambios que se han vivido a raíz de la pandemia que se vive por el COVID -19, últimamente se utiliza y se habla del talento digital y lo que ha repercutido para el mundo empresarial, ya que esto brinda oportunidad a varios candidatos de postularse u optar a un empleo por la vía digital, las organizaciones han migrado a utilizar herramientas remotas que evolucionaron en el proceso del trabajo tanto en reclutamiento y selección como en toda la operación que se realiza diariamente.

Derivado de todo esto el talento digital ha tenido un incremento en la demanda por parte de las organizaciones de todo giro de industria, desde las pequeñas y medianas empresas como los grandes corporativos, donde todas las habilidades son necesarias y requeridas para seguir evolucionando e innovando en esta transición de la digitalización que estamos viviendo; es por ello la importancia de buscar y contratar talento humano que posea habilidades tecnológicas que aporten a las empresas con modelos digitales, propuestas disruptivas y a seguir innovando.

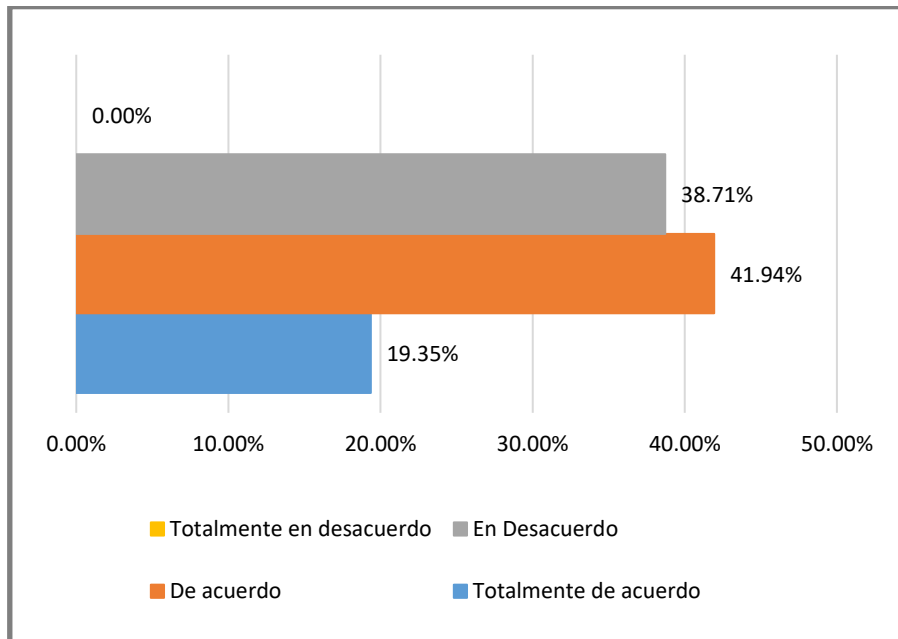
Los procesos de reclutamiento se están digitalizando para agilizar la búsqueda y contrataciones para los puestos claves con el personal idóneo en la organización; según el CEO de Listopro Giuseppe Belpiede, indica que la “la pandemia llevó a grandes corporativos a digitalizar procesos, incluyendo el reclutamiento, pues requieren de forma urgente talento digital que ya cuente con experiencia y se ha tornado un poco de problema que este talento humano ya cuentan con empleo, por lo cual resulta difícil utilizar los métodos tradicionales, es necesario llegar a ese tipo de talento de forma directa *“Hunting”* es importante conocer y llegar de forma más rápida a estos talento antes que llegue la competencia. (González, 2021)

Según el estudio que realizó ESIC Business School en cómo aplicar la transformación digital a la gestión de las personas, indica que el proceso de reclutamiento de forma digital ayuda a ahorrar un 30% de tiempo en las

contrataciones; digitalizar el proceso vía videollamada, pruebas psicométricas digitales son el estándar para continuar con el reclutamiento y una necesidad, para poder ganar a la competencia y conseguir los mejores talentos digitales, es importante encontrar formas proactivas de contactarlos. (González, 2021)

Figura 7

Pregunta No. 5 afinidad del candidato con el puesto.



Nota. Elaboración propia. n=31

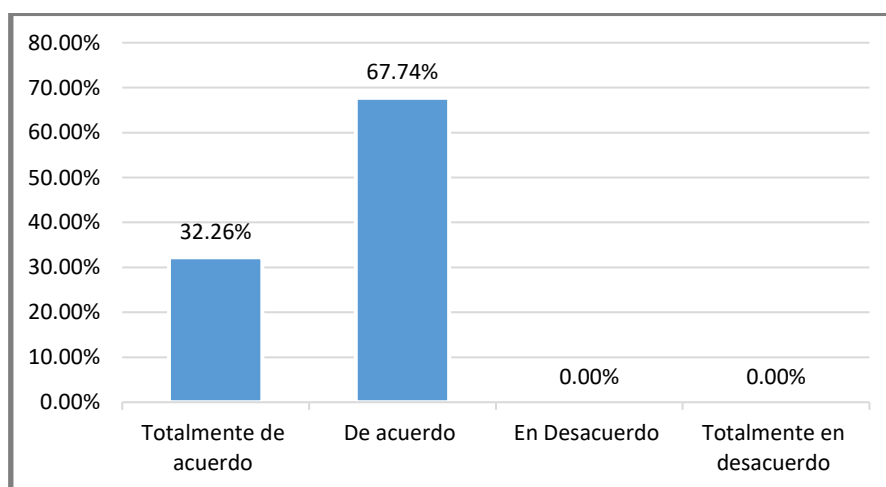
Los reclutadores están de acuerdo en un 41.94% en que es evidente la afinidad que tienen los candidatos con el puesto al postularse a una vacante, por medio de las redes sociales, esto debido a que conocen lo que se ofrece y se necesita para el puesto y se postulan considerando que tiene las capacidades para desempeñarlo, por el contrario un porcentaje del 38.71% está en desacuerdo y un 19.35% totalmente de acuerdo, debido a que no en su totalidad los candidatos que aplican al puesto poseen las competencias y capacidades para el puesto.

El utilizar las redes sociales o medios digitales permite acercarse más a los candidatos y conocer un poco más allá de la vida profesional; es importante que los reclutadores sean más cautelosos al buscar los perfiles de los candidatos, ya que se pueden dar situaciones en donde estos muestren información exagerada o mientan en cuanto a sus habilidades, conocimientos, experiencia, competencias, aparentando más de lo que en realidad son y se ayudan de los diversos medios digitales.

Los profesionales que se dedican a la búsqueda de talento humano en medios digitales tienen una labor de suma importancia en investigar correctamente toda la información para comprobar su veracidad, utilizando entrevistas, comprobar referencias laborales y personales, u otros medios que aporten y permitan conocer al candidato antes de ser contratado por la organización. (Cacho, 2017)

Figura 8

Pregunta No. 8 selección de perfiles.



Nota. Elaboración propia. n=31

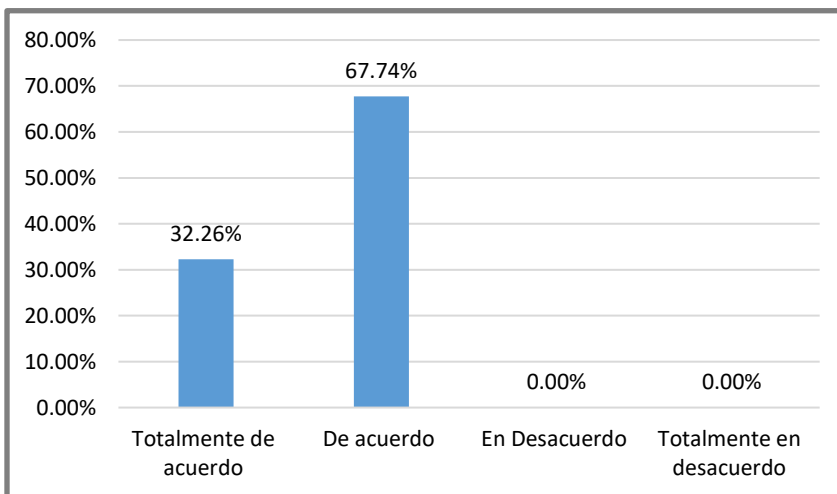
Los reclutadores de la empresa están de acuerdo en un 67.74% en apoyarse de los medios digitales, para seleccionar perfiles coherentes para cada puesto de trabajo, siendo útil la información que comparten en el medio que se postulan ya

que se puede interactuar con los candidatos de una forma más rápida para resolver dudas en cuanto a los conocimientos, experiencia, preparación académica aportando un significativo valor para hacer una selección más objetiva y orientada al perfil del puesto.

Según Cacho (2017) es importante mantener una imagen apta en los medios digitales o redes sociales ya que de no ser así esto puede ser el talón de Aquiles de un candidato. Los reclutadores hoy día consultan los perfiles públicos de los candidatos antes de contactarlos y conocerlos un poco más allá de lo profesional; para conocer su marca personal y ver si se ajusta y es adecuada para la organización, ya que, si formara parte del equipo de trabajo de la misma, también la representara en las redes sociales.

Figura 9.

Pregunta No. 3 características de los candidatos según el perfil del puesto.



Nota. Elaboración propia. n=31

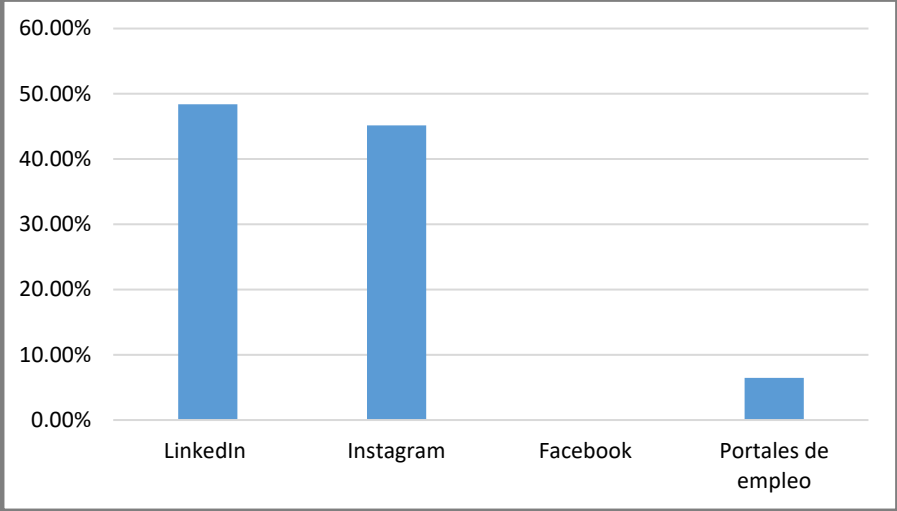
El uso de los medios digitales permite un 67.74% identificar características importantes de los candidatos según el perfil del puesto que se busca antes de una entrevista, permitiendo conocer más al candidato y elaborar preguntas puntuales e importantes en la entrevista, lo cual orienta a los reclutadores a

afinar si el candidato posee las habilidades y capacidades para el puesto que se requiere cubrir.

Lo que hace observar más a detalle las publicaciones e interacciones que se mantienen en los diversos medios digitales, donde se puede deducir la capacidad creativa, niveles de conocimiento y experiencia sobre las áreas de especialidad, la forma de expresarse entre otros aspectos que brindan valiosa información sobre la personalidad, valores, actitud de los candidatos.

Figura 10

Pregunta No.7. Fuentes de reclutamiento



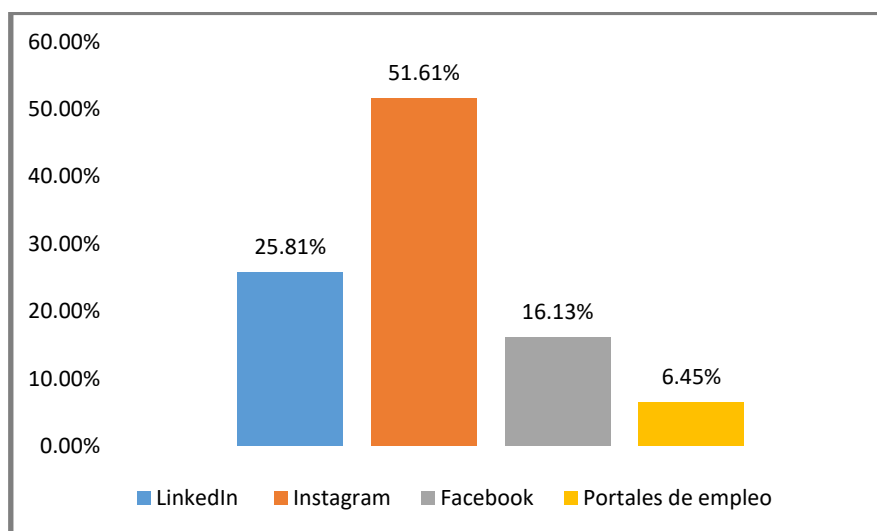
Nota. Elaboración propia. n=31

La organización utiliza en un 48.39% LinkedIn y en un 45.16% Instagram como medios digitales, para captar y atraer futuros candidatos para ser parte de los procesos de reclutamiento y selección, es importante y necesario incorporar este tipo de herramientas para la atracción del talento, todo lo que aporte agilidad a la labor de reclutamiento y selección suma para hacer una gestión más óptima y eficaz.

Adeco realizó un estudio enfocado en redes sociales y mercado de trabajo (2016) donde expone que el 48% de los candidatos que buscan una oportunidad laboral, consideran que las empresas las usan para reclutar pero en real la utilizan aún más en un 84%, lo que demuestra que es tendencia desde hace varios años atrás el utilizar los medios digitales para encontrar candidatos que aporten a los objetivos de las organizaciones con el talento que poseen, ya que el 78% de profesionales en el mercado utilizan las redes sociales para buscar empleo de forma ocasional o habitual y un 83% lo hace utilizando sus dispositivos móviles.

Figura 11

Pregunta 11 Marca empleadora.



Nota. Elaboración propia.

En un 51.61% Instagram es utilizado como el medio digital más popular para atraer candidatos y dar a conocer la marca empleadora de la empresa, LinkedIn, tiene un 25.18%, Facebook y los Portales de empleo no son tan atractivos para dar a conocer la marca empleadora, esta información permite emplear

estrategias para captar al mejor talento para retenerlos y desarrollar su potencial dentro de la organización.

Hoy en día una de las redes sociales más utilizadas es Instagram, ya que tiene un gran potencial como herramienta de reclutamiento, esta red cuenta con más de 700 millones de usuarios a nivel mundial los cuales oscilan en edades entre 35 años o menos, los cuales al menos el 80% sigue las cuentas de al menos una empresa, por lo cual es un medio digital con potencial para buscar talentos en su mayoría jóvenes e innovadores.

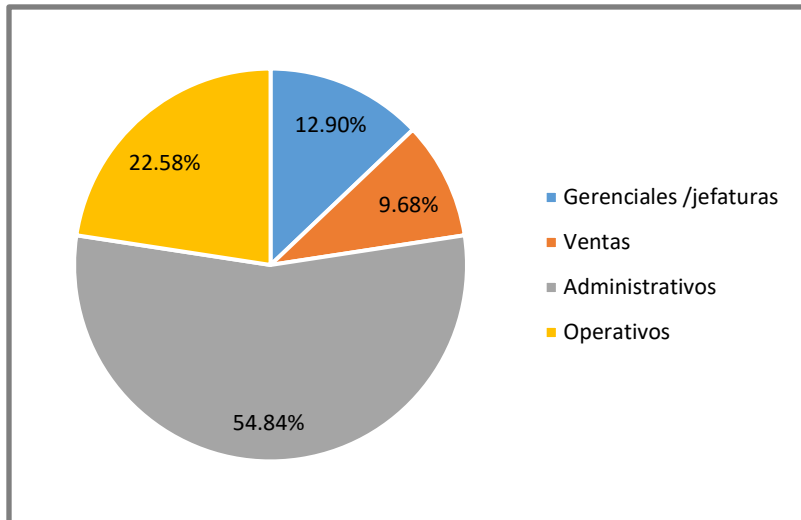
Para las organizaciones también es fundamental el tener una cuenta en esta plataforma ya que ayuda a temas de marketing e impulsa a la empresa como un medio para optar a un empleo en la misma, publicando contenido de ofertas de empleo entre otros para atraer talento que se quiera sumar.

La reputación de la organización es indispensable e importante para captar talento humano, Kamt (2020) indica que sucede en varias partes del mundo, que hoy en día los buenos empleados solo eligen a los empleadores que creen conveniente; con esto se corrobora que los trabajadores tienen especial atención en los que es la reputación de las empresas al momento de trabajar.

“Allegins Group Service Study señala que un 69% de personas no toman un trabajo en una empresa que tenga mala reputación, inclusive si necesitan el empleo.” Es por ello que las empresas se esfuerzan por hacer crecer su marca empleadora con el objetivo de ir mejorando su reputación y lograr reclutar y mantener el mejor talento humano, es funcional aprovechar el potencial que ofrecen los diversos medios digitales para dar a conocer a la empresa.

Figura 12.

Pregunta No. 19 Puesto más proclive a encontrar candidatos en los medios digitales.



Nota. Elaboración propia. n=31

Los profesionales de la gestión humana están de acuerdo que se encuentran más candidatos para puestos administrativos en un 54.84% en los diversos medios digitales, puestos operativos un 22.58%, en un 12.90% puestos gerenciales. En Guatemala la demanda laboral es alta y se incrementó aún más desde el año 2020 con la pandemia por COVID -19; Según la bolsa de empleo Tecoloco en el país se solicitaron profesiones de diversos sectores, los que más sobresalieron fue el sector de administración , los profesionales que se desenvuelven en este sector desempeñan responsabilidades vinculadas al manejo administrativo, control financiero, comercio, manejo de personal entre otras tareas, este tipo de plazas tienen variedad de actividades según el cargo y sector empresarial al que se dediquen, durante el 2020 los profesionales que más se contrataron fueron, administrador; asistente administrativo, jefe administrativo, gerente general, asistente de gerencia. (Tecoloco Guatemala, 2021)

Otro sector que tuvo importante contratación es el área de ventas y atención al cliente, ya que de este tipo de plazas se valen muchas empresas para concretar o que adquiera los productos o servicios que ofrecen en el mercado, es por ello que buscan candidatos que cuenten con las habilidades y destrezas para desempeñarse en este tipo de empleos; durante el 2020 las posiciones más solicitadas fueron, agentes de ventas, ejecutivos de call center. Agentes de soporte entre otros. (Tecoloco Guatemala, 2021)

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- En base a la evidencia obtenida en la investigación se cumplió con el objetivo general, evidenciado que, si hay factores que influyen y generan un impacto en las estrategias de selección del talento humano por medios digitales, resultado esto positivo ya que en la actualidad a cobrado aún más auge el implementar y utilizar nuevas alternativas digitales, para la búsqueda y atracción de talento humano a las organizaciones.
- El uso de los medios digitales está teniendo una tendencia creciente, ya que es un medio efectivo en los procesos para la búsqueda de talento humano, tanto como para los profesionales de la gestión humana como para los candidatos que se postulan a las ofertas laborales publicadas en los medios digitales.
- Los medios digitales aportan eficiencia y calidad al momento de postear y buscar talento humano en dichas herramientas, ya que son un canal de conexión entre el empleador y el candidato, creando un acercamiento más rápido, para obtener más información que sea de utilidad para seleccionar al candidato como postulante a la plaza vacante.
- El alcance que se tiene en los medios digitales de difundir la marca empleadora es muy significativo para la empresa, aporta mejorar la reputación y reconocimiento, aspectos importantes que pueden ser decisores entre optar, por aplicar o aceptar un proceso de reclutamiento y selección.

- Los puestos administrativos son más proclives para encontrar candidatos para la empresa a través de los medios digitales, candidatos, que tienen afinidad con el puesto y características que generan valor para el profesional que está realizando el proceso de reclutamiento y selección, aportando información para tomar decisiones al momento de seleccionar a los candidatos para optar a las plazas.
- La empresa reconoce la importancia de los medios digitales para llegar más rápido a los candidatos de alto potencial, utilizando Instagram y LinkedIn como los medios que aportan valor al momento de buscar talento humano.
- Los medios digitales son herramientas que aporta y permiten a la empresa alcanzar metas en cuanto a la gestión humana, permiten tener un alcance con el público objetivo al publicar las ofertas laborales y contactarse con los candidatos, lo que genera la construcción de relaciones laborales con candidatos talentosos, los cuales no precisamente están en búsqueda de trabajo.
- Los profesionales de la gestión humana que se dedican a realizar el proceso de reclutamiento y selección concuerdan en la importancia de utilizar los medios digitales para llegar a encontrar al talento humano que se requiere para potencializar dentro de la empresa con el objetivo de retenerlos como el talento fundamental para el desarrollo de la empresa.

5.1 Recomendaciones

- Debido a la importancia que tiene el utilizar los medios digitales para el proceso de reclutamiento y selección, se recomienda desarrollar el proyecto de un repositorio el cual genere datos a través de un “*Dashboard*”, donde se pueda almacenar la información de todos los candidatos que fueron seleccionados para realizar un proceso de selección y que por diversas circunstancias no fueron seleccionados para la plaza que aplicaba, pero es talento importante que puede aportar a la empresa en otras ofertas laborales, mapeando así la ubicación del medio digital de donde se obtuvo al candidato.
- El departamento de gestión humana de la empresa debe de implementar una herramienta que le proporcione información, relevante del talento humano que seleccionó en su momento para el proceso de reclutamiento y selección.
- Se sugiere mantener la base de datos actualizada, lo cual permitirá alimentar el “*Dashboard*” y que sea de utilidad para filtrar de una manera óptima la información de los candidatos y obtener como beneficio para seleccionar al talento más idóneo para las futuras ofertas laborales a las cuales según el criterio del reclutador pueda optar.
- Se sugiere utilizar los medios que ya posee la empresa para obtener la información que se requiere de los candidatos y robustecer el Dashboard para obtener información más precisa del perfil de los candidatos y agilizar el proceso de selección.
- Se recomienda tener al personal idóneo dentro del departamento que desempeña la labor de reclutamiento y selección, ya que es importante que conozcan de qué labor se debe de realizar al implementar estrategias de atracción y retención del talento humano.

CAPÍTULO VI

Implementación de “*Dashboard*” para optimizar el procedimiento de información de los candidatos captados por medios digitales.

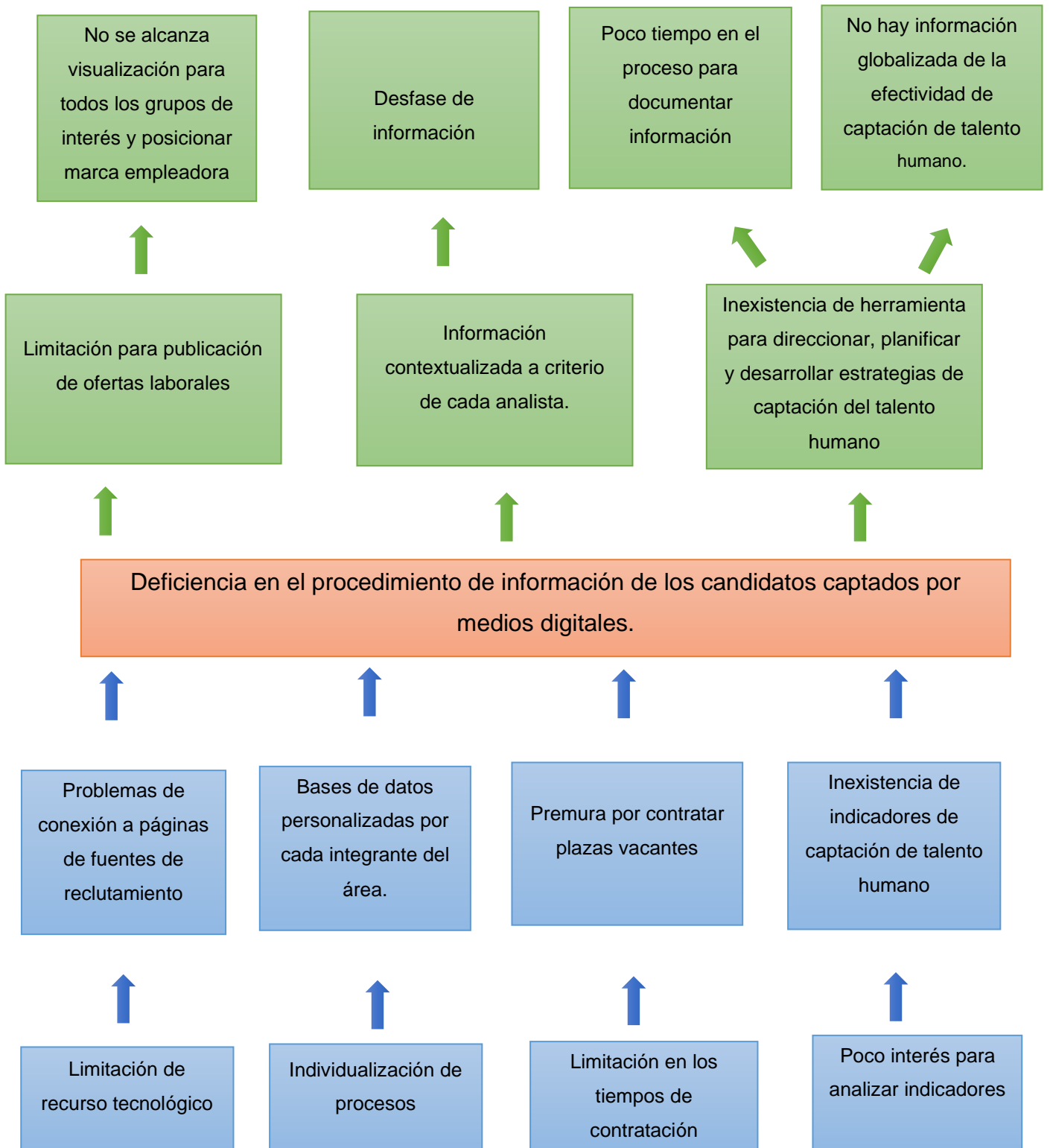
6.1 Análisis de participantes

Los actores relevantes en la implementación del proyecto del “*Dashboard*” de talento humano captado en medios digitales, son el gerente de recursos humanos, jefe de atracción y retención del talento humano, analistas de atracción y retención del talento, con el interés en común de optimizar la ejecución de sus procesos para obtener mayor retención de talento humano dentro de la organización e ir potencializando aún más su marca empleadora.

Esto surge de la información obtenida de la investigación realizada sobre los factores que son importantes para atraer talento humano a la organización; y se evidencia que es importante resaltar la marca empleadora para atraer candidatos por los diversos medios digitales, haciendo el posteo correcto de las ofertas laborales, para adquirir el interés de candidatos potenciales para las diversas áreas administrativas, ventas y operativas, lo cual ha resultado de beneficio para la ejecución del proceso de reclutamiento y selección, optimizando el tiempo, resultados y contratando al mejor talento para la organización, haciendo todo esto evidente en un “*Dashboard*” para dar a conocer los resultado estadísticos y de beneficios para la rentabilidad del negocio.

Grupos	Intereses	Problemas Percibidos	Recursos y Mandatos
<p>Gerente General</p> <p>Gerente de Recursos Humanos</p> <p>Jefaturas del departamento de talento humano</p> <p>Personal del área de atracción y retención de personal</p>	<p>Obtener recursos que potencien la gestión humana para optimizar procesos.</p> <p>Emplear procesos innovadores para estar a la vanguardia del mercado laboral.</p> <p>Optimizar procesos para evidenciar la agilidad en las funciones del departamento.</p> <p>Implementar herramientas para obtener de forma más específica la información de los candidatos ya seleccionados durante el proceso de reclutamiento y selección.</p>	<p>Aún no se desarrolla un sistema para optimizar la captación de candidatos a través de los medios digitales donde se postean las ofertas laborales</p> <p>No tienen conocimiento sobre el proceso de captación del talento humano adquirido, el cual formará parte de los colaboradores de la organización.</p> <p>A nivel del departamento o área de Atracción y sucesión no han desarrollado una herramienta o base de datos generalizada para almacenar información de un proceso en específico.</p> <p>Se maneja una base de datos por personal del área, en la cual únicamente tienen acceso la persona que la maneja.</p>	<p>Políticas internas Manuales operativos y de procesos.</p> <p>Política de RRHH y manual de procesos.</p> <p>Políticas internas sobre el uso y manejo de la información.</p> <p>Estándares de calidad apegados a las normas ISO 9001 Manual de reclutamiento y selección</p>

6.2 Análisis de problemas



6.3 Análisis contextual y de diagnóstico

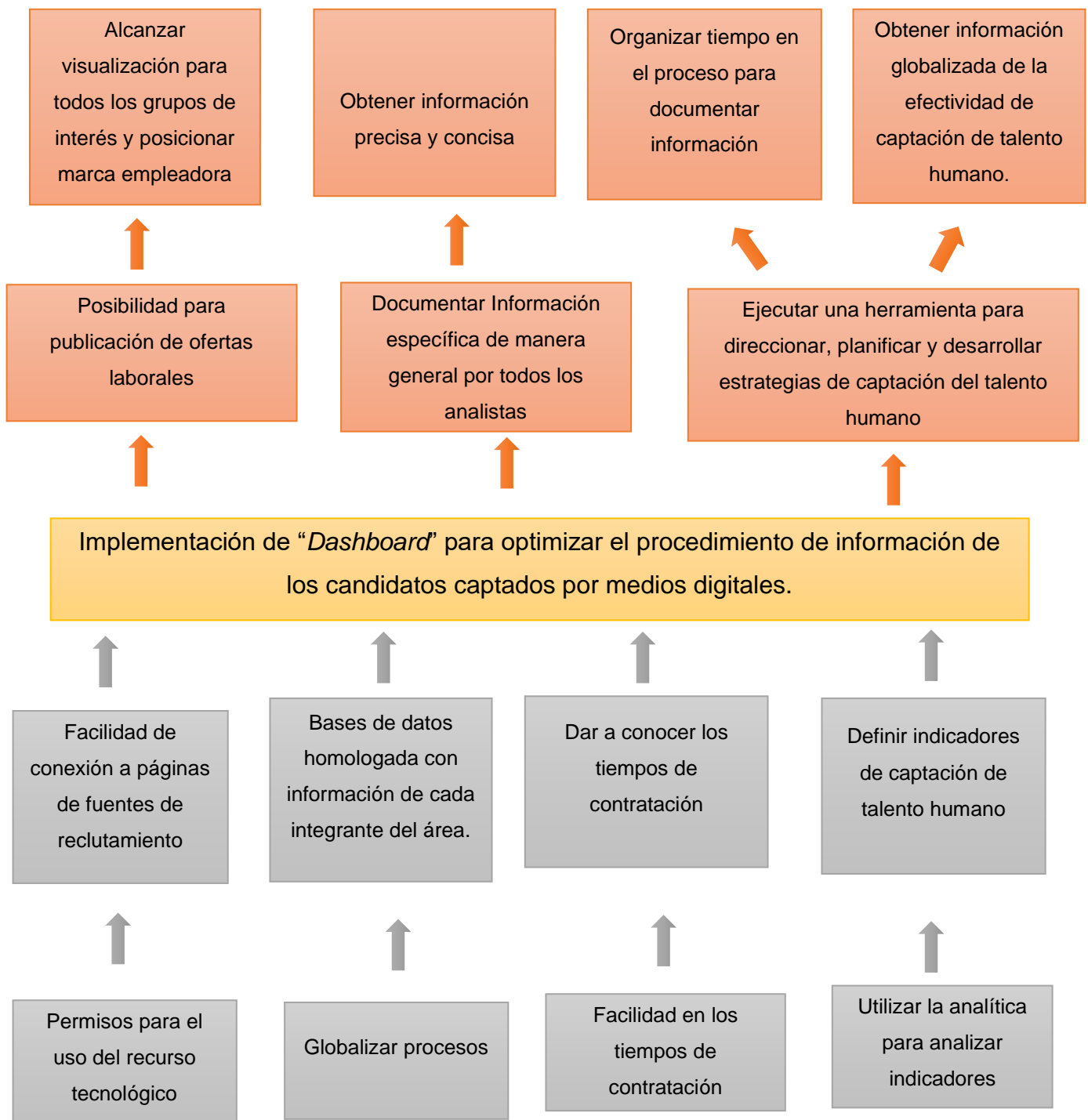
En la entidad financiera ubicada en la ciudad de Guatemala con más de 20 años operando en el sector financiero, compuesta por varios departamentos para ejecutar sus operaciones entre ellos el departamento de recursos humanos donde velan por el capital humano con el que ya cuentan, así como el captar y adquirir el mejor talento humano para potencializar su operación en la ejecución de cada uno de los puestos que maneja la organización.

El área de atracción y sucesión ejecutan diversos procesos para lograr captar en los diversos medios donde postean las plazas vacantes; al mejor candidato que cuente con el talento que necesita la organización, en dichos procesos realizan diversas actividades para cumplir con los indicadores del área, si bien es cierto que ya cuentan con procesos establecido para ejecutar las tareas del área, aún se requiere de innovar cada día más para ir mejorando en la captación del talento adquirido y realizarlo de una forma global o en conjunto con todos los integrantes del área de atracción y sucesión.

Ya que, en el día a día aparecen nuevas ideas, para que los candidatos no solo participen en el proceso de reclutamiento y selección, si no hacerles sentir parte de una experiencia diferente que les hará vivir el proceso donde les deje una grata vivencia a pesar de no ser seleccionados, y con esto fomentar y cuidar la experiencia del candidato como una clave del *“Employer branding”*.

Es de importancia considerar en la innovación el tema tecnológico, hacerse aliado del mismo para ir generando metodologías dentro de sistemas que apoyen y ayuden a minimizar tiempos y controlar de una forma cuantificable los procesos.

6.4 Análisis de objetivos



El análisis de los objetivos en presente proyecto se basa en no perder el talento humano captado por los diversos medios digitales que iniciaron un proceso de reclutamiento y selección, con el objetivo de integrar de manera global con todo el personal del área de atracción y sucesión utilizar una base de datos que permite la búsqueda de esos candidatos para analizar el perfil y considérales ante otras oportunidades laborales de la organización.

Objetivo General

- ✓ Implementación de *"Dashboard"* para optimizar el procedimiento de información de los candidatos captados por medios digitales.

Objetivo Específico

- ✓ Analizar y documentar información precisa y concisa del proceso de reclutamiento y selección del área de Atracción y Sucesión del Talento.
- ✓ Organizar eficientemente el tiempo en el proceso de reclutamiento y selección.
- ✓ Identificar la captación del talento humano de los diversos medios digitales para globalizar el manejo de la información de las etapas del proceso de los candidatos que aplican a las diversas plazas vacantes.

6.5 Análisis de opciones

Las opciones que se describen a continuación como producto de los objetivos que se esperan realizar van enfocados a obtener una base datos que alimentará el “*Dashboard*” que permite tener de mejor manera; identificada la información del talento humano captado a través de los diversos medios donde se postean las ofertas laborales.

Las tres opciones que se consideran pueden promover el cambio de la situación actual a la situación deseada son:

Opción 1	Opción 2	Opción 3
Realización del diseño de un “ <i>Dashboard</i> ” en Excel como herramienta para documentar toda la información del talento humano captado en el proceso de reclutamiento y selección.	Capacitación al personal del área de atracción y sucesión en la herramienta Power BI con el fin de obtener una herramienta más innovadora y que permita generar de una forma más ágil información puntual de los procesos.	Adquisición de una plataforma para llevar todo el proceso de reclutamiento y selección el cual permita documentar todas las acciones realizadas con los candidatos y genere una base de datos de candidatos que son potenciales para otras plazas dentro de la organización.

Se concluye que la opción número uno es la seleccionada, al cumplir con el objetivo de contar con la herramienta de Excel la cual es conocida por el personal del área para la aplicación del Dashboard y ejecutar la implementación del mismo con información puntual y relevante para todo el equipo.

A continuación, se describe la viabilidad de las mismas, considerando los siguientes criterios como recursos materiales, humanos, tiempo estimado para el logro de objetivos, riesgos, probabilidades para el logro con los objetivos y vinculación con los beneficiarios.

Alternativa	Opción 1	Opción 2	Opción 3
Recursos Materiales	Se pueden utilizar los equipos de cómputo que posee cada persona del área de atracción y sucesión.	Se puede utilizar la única licencia que se tiene en recursos humanos con el programa de Power BI	Se necesita una inversión económica elevada para adquirir el software que apoye a toda la gestión de reclutamiento y selección.
Recursos Humanos	Contratación de un especialista en gestión humana enfocado en el desarrollo tecnológico, para la creación del Dashboard.	Contratación de personal para la capacitación y certificación en Power BI para el personal de atracción y sucesión para emplear los conocimientos adquiridos en la creación del "Dashboard" en Power BI	Contratación de los especialistas en el software adquirido para capacitar al personal y utilizar el programa objetivamente.
Tiempo estimado para el logro de objetivos	12 meses	18 meses	2 años
Riesgos	No invertir en el especialista para la creación del "Dashboard", así como la capacitación para el personal y el debido acompañamiento para documentar	Falta de interés por la gerencia de Recursos humanos en invertir en la capacitación y certificación de Power BI hacia todo el personal	No obtener el presupuesto para invertir en un software para el proceso de reclutamiento y selección.

	<p>la información correctamente para el provecho de la herramienta. El formato del <i>"Dashboard"</i>, puede que no sea compatible o no se ejecuten todas las funciones en todas las computadoras del personal del área ya que varían en cuanto al año del sistema de Windows instalado.</p>	<p>de atracción y sucesión</p>	
<p>Probabilidades para el logro de objetivos</p>	<p>Medias, el área de atracción y sucesión puede que no estén interesados en invertir en el especialista de gestión humana para la creación del Dashboard y en actualizar las licencias de Windows de requerirse.</p>	<p>Medias, favorece al personal del área de atracción y sucesión ya que obtendrían conocimiento específico para la creación de herramientas y reportaría.</p>	<p>Medias, apoyara a la gestión de toda la gerencia y favorecería al proceso de reclutamiento y selección.</p>
<p>Vinculación con los beneficiarios</p>	<p>Los beneficiarios directos serían los integrantes del área de Atracción y Sucesión.</p>	<p>Los beneficiarios directos serían cada uno del personal que realizan los procesos de reclutamiento y selección en este caso los analistas del área.</p>	<p>Los beneficiarios directos serían la gerencia de recursos humanos.</p>

6.6. Marco Conceptual

Herramientas para la gestión de recursos humanos

En el mercado existen diversas herramientas con el fin de mejorar la dirección y gestión de recursos humanos, es por ello la importancia de invertir en dichas herramientas ya que ofrecen soluciones tecnológicas para lograr automatizar y mejorar procesos.

El área de recursos humanos está en la constante búsqueda de brindar posibilidades de crecimiento y evolución a su personal, como también está en constante búsqueda de atraer nuevos talentos que sumen a los equipos de trabajo, para cumplir con esto se requiere de un buen software de selección; el cual permita tanto a los candidatos externos como internos el optar a postularse en las diversas ofertas laborales que tiene la organización y que también permita al departamento de recursos humanos hacer el debido seguimiento a las solicitudes.

Es importante utilizar herramientas que faciliten la gestión en el proceso de reclutamiento y selección y que permita obtener información importante de candidatos que pueden ser potenciales para las diversas plazas que requiere cubrir la organización. El *“Dashboard”* o cuadro de mando es una herramienta de visualización de datos que muestra las métricas, indicadores o KPI's que representan un conjunto de medidas centradas en aquellos aspectos del desempeño que son críticos para el éxito actual y futuro de la organización (Parmenter, 2010)

Todas estas métricas definidas son claves que se requieran visualizar de los procesos o gestión de la organización; la principal cualidad de utilizar este tipo de herramientas es lograr aglomerar todos los datos en una sola pantalla y de forma ordenada. Pueden también adaptarse a las necesidades a las necesidades de visualización específica de un área de negocio o un usuario individual, permitiendo la visibilidad requerida para ganar eficiencia en el desempeño de las tareas propias de su rol (Lantares, 2017 pág.3)

La función principal de un “*Dashboard*” es representar información de manera visual utilizando un sistema de medición operativo de rendimiento, que mide el desempeño contra objetivos y umbrales usando datos de tiempo adecuado. (Kerzner, 2013). Todo lo ejecutado y medible en el “*Dashboard*” es con un fin importante el alcanzar objetivos para mejorar la gestión que se esté realizado obteniendo un panorama real del entorno actual.

Los Dashboard ayudan en los siguientes aspectos según Stirrup (2014)

- ✓ Evaluar: responder preguntas como ¿se cumplieron las metas y objetivos?
¿Vamos por el camino correcto?
- ✓ Revelar: ayudan a visualizar y dirigir información rápidamente, lo cual significa que hay más tiempo para la planeación estratégica.
- ✓ Comunicar: utilizar una herramienta visual ayuda a obtener el mensaje en un formato común y crear impacto.
- ✓ Certeza: ayudan a generar confianza en la intuición.

Un factor esencial en los “*Dashboard*” es su interactividad, ya que los cuadros de mando no son simplemente un conjunto de reportes en una página; estos deben contar con una historia sobre el negocio cuando se ajustan; deben responder preguntas claras del negocio de forma que puedan facilitar el proceso de tomas de decisiones y llegar más rápido al corazón del análisis (Stirrup, 2014, Pág. 6)

Elaboración de un “*Dashboard*”

Según Alexander (2014) los pasos para preparar un “*Dashboard*” son los siguientes:

- ✓ Establecer a quienes estará dirigido y el propósito: antes de iniciar se debe de tener claro a quién estará dirigido con qué propósito lo utilizarán para luego realizar el diseño.
- ✓ Definir las métricas: se debe de alinear los indicadores con el propósito, para evitar incluir métricas solo para llenar espacios.
- ✓ Catalogar las fuentes de datos: se deben revisar si existen las fuentes de datos necesarias para elaborarlo, de lo contrario establecer los mecanismos para conseguirlos, de existir la fuente de datos se debe de verificar quienes mantienen esas fuentes y cada cuanto se actualizan.
- ✓ Definir las dimensiones y filtros: es importante tener las dimensiones y los filtros iniciando el proceso de diseño para evitar cambios drásticos en la forma como se recolectan los datos.

Diseño del “*Dashboard*”

Se debe de aplicar y diseñar de una forma simple, flexible y efectiva, ya que de ello dependerá la elegancia y el uso del mismo, estas son dos cualidades que conseguirán que la persona que interactúe con los datos mediante esta herramienta se motive para sacarle el mayor provecho a la información. Mostrar los datos estrictamente necesarios, presentando lo más esquemático posible; sin que ello

afecte a su significado; y haciendo uso inteligente de los mecanismos visuales de los cuales se dispone, son las claves para lograr que el diseño del “*Dashboard*” culmine con éxito.

Según Few (2006) aporta interesantes datos orientados desde un punto de vista muy práctico, que pueden servir como guía en un proceso de este tipo, en el cual Few propone cinco factores.

1. Punto de vista, que puede ser explicativo o exploratorio.
2. Estructura, donde habrá que decidir si se prefiere una presentación de flujo, relacional, de agrupación o narrativa, y qué caso se debe aplicar, así como la opción.
3. Personalización, escoger entre un diseño compacto o modular, llamadas a la acción o focos de atención, entre otras alternativas.
4. Uso del color, tipografía y notaciones.
5. Interactividad y contextualización.

Según Tableau (2017) recomienda evitar los siguientes errores al momento de elaborar un “*Dashboard*”.

- ✓ Iniciar con demasiada complejidad: es fácil ser demasiado ambicioso e intentar brindar un “*Dashboard*” muy detallado y en tiempo real, que abarque cada uno de los retos que necesite el negocio y ofrece una gran cantidad de opciones de profundización, no es necesario invertir demasiado tiempo tratando de encontrar el “*Dashboard*” perfecto, sino se debe trabajar en ciclos cortos de prototipos, testear y ajustar.
- ✓ Utilizar métricas que no se entienden: la forma como muestras y etiquetas, las métricas pueden que tenga sentido para quien lo está realizando, pero se debe de plantear la siguiente interrogante ¿son significativas para los

demás? Es necesario e importante validarlas con otros, asegurarse que no solo soporten los objetivos del “*Dashboard*”, si no también que tengan sentido a la audiencia la cual tendrá interacción con el mismo.

- ✓ Sobrecargar con gráficas y widgets de poco valor: se debe de evitar que sea demasiado llamativo o sobre diseñado, a pesar de que se vean bien, esto puede interferir con el objetivo para el cual está diseñado y no brindara la información rápida y fácil para quienes lo utilicen.
- ✓ Esperar tecnología compleja y la implementación de grandes proyectos de inteligencia de negocio: la implementación de la inteligencia de negocios tradicional toma mucho más tiempo que lo que originalmente se anticipa, esperar a que los proyectos BI tradicionales se materialicen puede tomar meses o años, es por ello que se deben de utilizar aplicaciones que ayuden a construir y distribuir “*Dashboard*” rápidamente.
- ✓ Sobrestimar la necesidad de mantener el “*Dashboard*”: la elaboración del “*Dashboard*” no es ejercicio de una sola vez, si no se revisan las métricas con las personas que lo utilizaran y si los datos no se actualizan; no se podrá utilizar, es por ello que se debe de asegurar la utilidad del “*Dashboard*” frecuentemente.

Ventajas y desventajas de un “*Dashboard*” en Excel

En las empresas se manejan diversos programas para la ejecución de sus operaciones, en su mayoría están utilizando o familiarizados con Microsoft Excel, lo que se considera una herramienta que ofrece un aporte importante para realizar datos numéricos.

Ventajas

- ✓ Es una herramienta económica que no requiere de comprar licencias adicionales al adquirir un paquete de Microsoft Office, es por ello que las empresas lo utilizan en sus procesos en sus día a día.
- ✓ Puede ser una herramienta manejada por todos los colaboradores de la empresa.
- ✓ Es fácil de realizar cálculos básicos como suma, división, multiplicación, resta, mover datos de una columna a otra, crear gráficos a partir de tablas de datos, importar datos desde archivos o desde otras aplicaciones.
- ✓ Se permite trabajar bases de datos extensas para manipular la información con tablas dinámicas.
- ✓ Permite organizar información por medio de un tablero de control o Dashboard, para visualizar la información de una manera ordenada.

Desventajas

- ✓ Error al copiar y pegar datos, Excel utiliza múltiples hojas de cálculo, y la acción de copiar y pegar conjuntos de datos entre ellas dará lugar invariable a errores, es importante verificar que si se manejan varias hojas o pestañas corregir los errores si existen para evitar obtener información inconclusa o con datos no reales.
- ✓ Si los errores se introducen, en funciones puede ser muy difícil rastrear el problema hasta la fuente y solucionarlo.

- ✓ La actualización manual requiere mucho tiempo, es una labor tediosa el tener que añadir y eliminar datos, crear gráficos, escribir comentarios y comprobar la exactitud de lo que se ha hecho.
- ✓ En lugar de gestionar funciones y ayudar realmente a la empresa a alcanzar sus objetivos estratégicos, se quedan atrapados en la optimización manual.
- ✓ Trabajar con KPI's, debe de ser interesante e incluso agradable, a medida que los resultados de los esfuerzos del equipo se hagan visibles, pero si no se manejan correctamente el implementar un *dashboard* se torna complicado.
- ✓ Falta de opciones de personalización, Excel no esta diseñado para ser un sistema visual, se deben de hacer los gráficos y tablas personalizados, pero cada uno necesita ser ajustado manualmente cuando se hace un cambio.

Creación de dashboard utilizando KPI's

El mejor *dashboard* debe de permitir tener información actualizada de diversas fuentes, en un mismo espacio virtual, y compartirlo con las personas involucradas en la toma de decisiones. Al crear un dashboard de KPI's se debe de considera que es mostrar de manera visual los procesos y avances de una empresa, mediante esos resultados los lideres o directivos deben de considerarlos para tomar decisiones para la ejecución de los objetivos organizacionales.

Se deben de elegir los KPI's correctos, decidiendo si se requiere para mandos de control con fines informativos o para dirigir el comportamiento de los empleados, así como datos financieros y operativos de la gestión empresarial. Para ello se deben de utilizar gráficos con la información esencial, legibles y que permitan ser analizados, es importante incluir texto explicativo o comentarios que cuando sea necesario, debido a que al colocar cifras a menudo requieren una explicación de

apoyo, aun mas cuando parecen mostrar un cambio significativo o resultado adverso, esto ayudara a tener mas contexto y conocer los antecedentes y permitirá una discusión de resultados productivo.

Siempre es importante y necesario hacer un tablero visualmente atractivo y creativo, para que se entienda la información y sea fácil descifrar lo que se pretende mostrar en el “*dashboard*”.

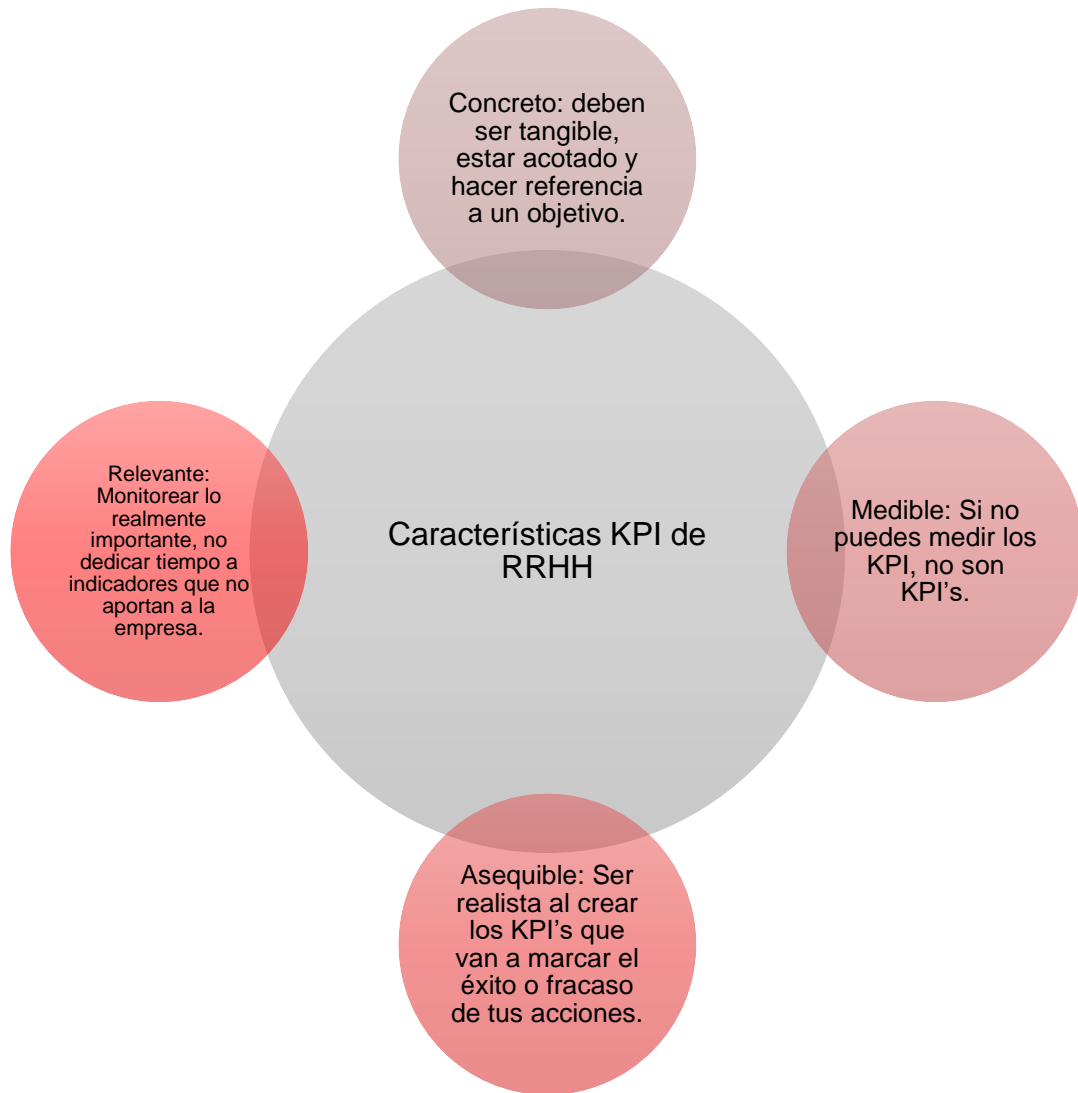
Indicadores claves de Recursos Humanos

En toda organización es fundamental optimizar procesos, conocer los objetivos estratégicos y saber el punto de partida, esto se puede obtener de los KPI`s de la gestión de recursos humanos. Es muy común encontrar que se habla de KPI`s de otros sectores como finanzas, Mercadeo, producción, ventas entre otros; hoy en día recursos humanos ha transformado su gestión haciéndola más innovadora y medible, aplicando indicadores que permitir monitorear y evidenciar la gestión que se esté ejecutando en RRHH.

Un KPI (*Key Performance Indicators*) es una unidad métrica que mide el rendimiento de una actividad o proceso concreto. El objetivo es servir de referencia al evaluar el proceso o actividad en función al objetivo que se quiere alcanzar. (Delpueche, 2021)

Figura 13

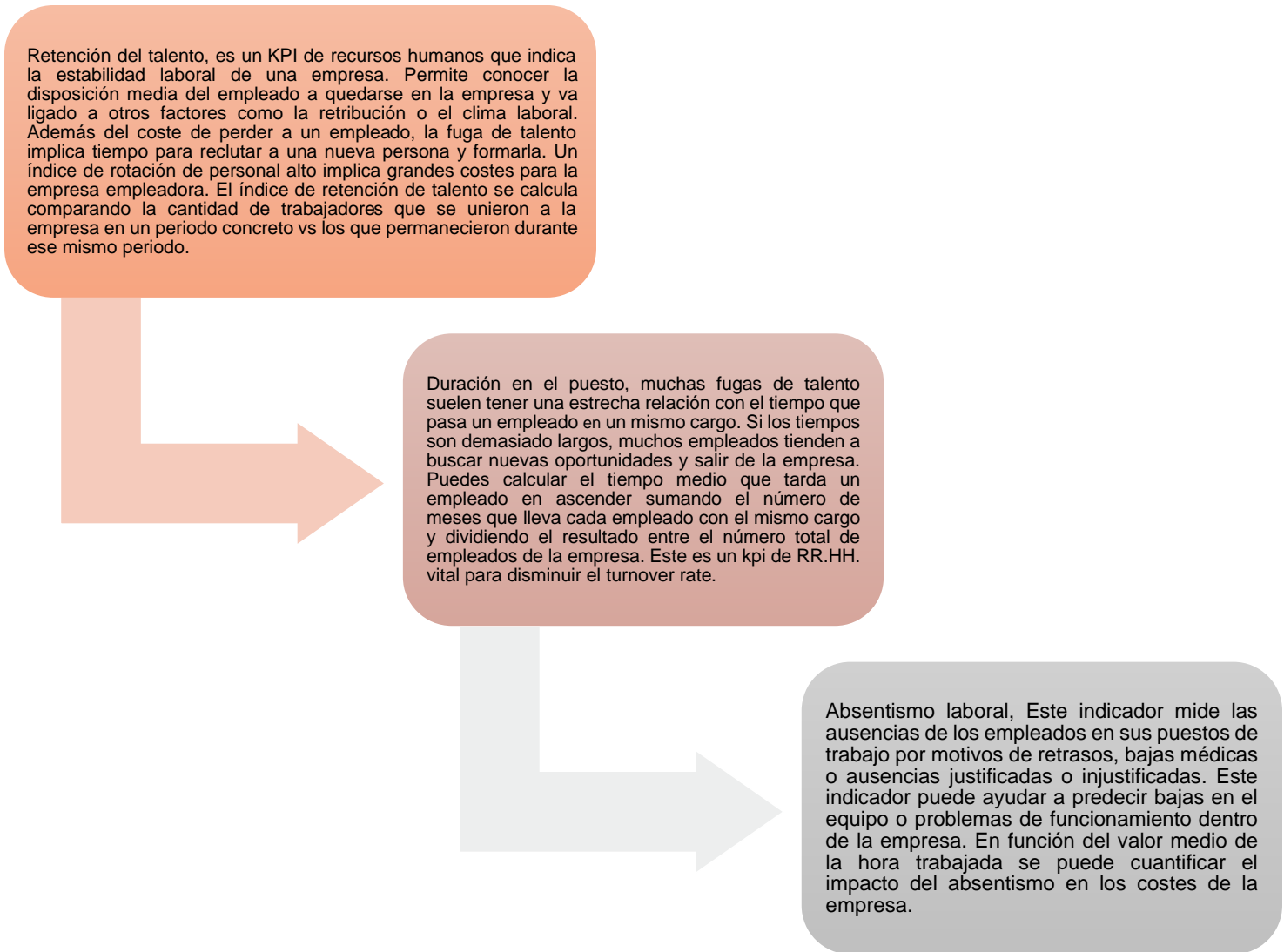
KPI's de Recursos Humanos.



Nota. En la figura se describen las características necesarias que se deben de contemplar al implementar KPI's en la gestión de recursos humanos. Fuente. Elaboración propia con datos de (Delpueche, 2021)

Figura 14

Los KPI's importantes de Recursos Humanos.



Nota. Elaboración propia con datos de (Delpueche, 2021)

Figura 15

Los KPI's importantes de Recursos Humanos.

Tiempo medio de contratación, tiempo que transcurre entre que un empleado comunica su baja y deja la empresa hasta que otro candidato es seleccionado y empieza a trabajar supone un gran coste para la empresa. Es posible optimizar el tiempo medio por nueva contratación, pero es una métrica que debe analizarse con precaución ya que influyen muchos factores.

Formación y capacitación en los empleados influye directamente en el desarrollo de la actividad profesional de la empresa. Este KPI de RR.HH. permite optimizar la productividad de cada **trabajador**. Mediante planes de formación subvencionada para empresas es posible mejorar el Employer branding de la empresa, motivar a los trabajadores, aumentar los niveles de satisfacción de los trabajadores y el tiempo que tarda un empleado en llevar a cabo una tarea.

Promedio de tiempo para alcanzar objetivos, Este indicador clave permite medir la eficacia de los empleados de la empresa. Es conveniente medirlo tanto en nuevas contrataciones como en empleados que ya están trabajando en la empresa. La tendencia de este KPI de recursos humanos es disminuir progresivamente, ya que, el empleado adquiere experiencia en su puesto de trabajo con el tiempo. En algún momento es habitual que este indicador quede estancado, ya que el tiempo en el que se **realiza** una tarea no puede optimizarse infinitamente.

Accidentabilidad laboral, El objetivo de toda empresa es alcanzar el 0% en lo que accidentes laborales se refiere, a pesar de que resulta casi inevitable que se pierdan horas de trabajo anualmente por culpa de un accidente de trabajo. Si el responsable de recursos humanos detecta un incremento en la accidentalidad laboral, deberá investigar las causas.

Nota. Elaboración propia con datos de (Delpueche, 2021)

Hunting en Reclutamiento y Selección

El origen del headhunting o captación del talento es relativamente reciente, anteriormente a la existencia de medios digitales de reclutamiento y selección, existían en Estados Unidos empresas dedicadas a los RRHH que poco a poco se fueron especializando en la captación de talento para el ámbito directivo o gerencial. El inicio de estas empresas podemos situarlo en Nueva York en las décadas 50 y 60 del siglo XX (Fernández, 2019)

En reclutamiento y selección es importante contar con base de datos de información de candidatos para hacer la correcta selección, el *“Hunting”* permite hacerlo de dos formas; la primera es la postulación activa de los candidatos que buscan trabajo a través de plataformas o referidos que se ponen en contacto para saber de ofertas laborales; la segunda manera de hacer *“Hunting”* es buscar directamente al candidato y esto es conocido como *“headhunting”* lo que sería un caza talentos.

Es por ello la importancia de emplear este método de selección el cual permite detectar perfiles ideales para desempeñar un cargo dentro de una organización, el profesional o persona que se dedica a realizar esta búsqueda se le conoce como *“headhunter”* para esto es necesario realizar una investigación de los talentos que se encuentran en el mercado en la actualidad, esto se hace más sencillo al emplear y utilizar tecnologías digitales, que por medio de las cuales se puede acceder de forma rápida a los perfiles de las personas un ejemplo de esto es la plataforma de LinkedIn

Según IMF Business School es necesario tener claro los pasos para hacer correctamente el proceso de *“headhunting”*

1. Conocer a detalle el perfil que se busca en la organización para la vacante, es importante tener la requisición de personal para conocer este detalle.
2. Clasificar las fuentes de reclutamiento que se utilizaran para obtener a los candidatos potenciales, estas pueden ser bases de datos, redes profesionales, canales digitales, colaboradores de empresas de la competencia.
3. Ponerse en contacto con los candidatos que encajan en el perfil, explicarles para que se les requiere entrevistar y aclarar dudas.
4. Proceder a entrevistar a los candidatos contactados, para estos es necesario que el *“headhunter”* conozca de herramientas fundamentales para hacer una correcta selección.
5. Elaboración de informes detallados con los resultados de cada entrevista para que los revise la persona que está requiriendo de la plaza.
6. Elección de candidatos finalistas, tomando como base el informe y realizar una entrevista con el jefe o encargado de la plaza vacante para seleccionar a uno de los finalistas.

El *“Hunting”* en la selección es importante que se desarrolle con los jefes, gerentes o directivos, puesto que se puede ver comprometida la imagen de la organización frente a los candidatos e incluso ante las propias redes ya que en ese proceso se destaca la importancia de la marca empleadora, y se busca obtener un beneficio de este método de selección y es que la organización resulte ser atractiva para el profesional que se está reclutando.

Según BUK (2021) actualmente el “*Hunting*” se realiza de manera automatizada con la ayuda de tecnología que permita agilizar la búsqueda de personal y hacer elecciones más acertadas. Esto con el fin de brindar una solución inteligente para realizar el proceso de “*headhunting*” y utilizar un software que permita llevar este proceso considerando los siguientes aspectos.

- ✓ Gestión personalizada de los procesos de búsqueda, según el perfil requerido para cada posición.
- ✓ Generación de bases de datos actualizadas para encontrar la información de todos los candidatos en un solo lugar, contada la información como referencias, informes y procesos anteriores.
- ✓ Gestión de comunicación interna, para globalizar y consolidar toda la información que permita la búsqueda de candidatos, contrataciones y movimientos en general del proceso de reclutamiento y selección.

Incorporar herramientas digitales a los procesos de reclutamiento y selección ayuda a generar imagen de marca empleadora positiva y hace más eficiente cada etapa del proceso.

Transformación digital en recursos humanos

En la actualidad la transformación digital se ha convertido en una necesidad ineludible para cualquier empresa, este es un proceso complejo en el cual se enfrentan a obstáculos que obligan a cambiar e innovar en la gestión de recursos humanos; el transformar digitalmente a la empresa es un recurso que permite aprovechar las posibilidades de las nuevas tecnologías para agilizar y mejorar el funcionamiento de la operación de las empresas (Bizneo, 2021)

Según el estudio realizado por IDC Consulting indica que el 66% de los CEOs que participaron en el estudio, consideran la transformación digital como una pieza clave en los planes del negocio en las empresas. También Deloitte realizó un estudio en el 2017 en el que hablan sobre las tendencias del capital humano e indican que el 56% de las empresas están rediseñando sus programas de recursos humanos para aprovechar las herramientas digitales y móviles.

En el mercado laboral tanto las grandes empresas como las medias y pequeñas se enfrentan a implementar e innovar en sistemas que estén a la vanguardia para obtener y captar al mejor talento humano para que formen parte de sus empresas, esto hace que estén a la vanguardia en el mercado. El 41% de las empresas están construyendo aplicaciones móviles para ofrecer servicios de recursos humanos, en el estudio de Deloitte participaron 10.400 líderes empresariales y de RRHH de 140 países, la mayoría de empresas de tamaño mediano.

Lo que demuestra que la digitalización de RRHH se ha transformado e incluso todo lo relacionado con la forma en la que se trabaja como estructuras profesionales, conocimiento, los colaboradores y sus expectativas, así como las habilidades, aptitudes y destrezas para desempeñar el trabajo, ya que el colaborador está en busca de experiencias que signifiquen en su carrera profesional.

La transformación digital brinda un enfoque integral de la fuerza laboral más allá de la automatización, con una agilidad empresarial mejorada, un uso más integral y eficaz de los servicios inteligentes y el aprovechamiento de la mejora de las competencias de una fuerza laboral más diversa (Pérez, 2020)

Las áreas de recursos humanos están evolucionando y transformándose con la nueva cultura laboral que está impulsada por el cambio de la tecnología móvil, la explosión de la analítica y la inteligencia artificial, y la aparición del reclutamiento

social por video y los dispositivos portátiles en el lugar de trabajo, por los cual es importante invertir en tecnología digital, la cual aporta beneficios como:

- ✓ Crecimiento: la tecnología digital hace posible que las pequeñas y medianas empresas puedan operar de forma global, acelerando y agilizando los procesos de RRHH para reducir el tiempo de contratación y ampliar el tamaño del grupo de candidatos.
- ✓ Competir en la búsqueda del mejor talento: permiten obtener ventaja para competir por el talento humano en la era digital tanto con empresas emergente innovadoras como las grandes empresas.
- ✓ Empleados y gerente cara a cara: las plataformas de talento están ayudando a los gerentes a comprender mejor a su personal para evaluar las habilidades, satisfacción y sus necesidades de formación.
- ✓ Aprendizaje más rápido: reducen la cantidad de tiempo que el personal dedica a administrar las actividades de aprendizaje, las empresas con tecnologías digitales en RRHH llegan a ser un 30% más productivas en el proceso de evolución entre los objetivos de los empleados con los objetivos de la empresa y los requisitos de los gerentes.
- ✓ Decisiones de talento más estratégicas: los sistemas integrados ayudan a impulsar ideas y permiten tomar decisiones sobre el talento, el uso de los análisis y la comprensión profunda del rendimiento del capital humano.
- ✓ Experiencia mejorada: con la adopción de la tecnología, las empresas pueden ofrecer experiencias más personalizadas y mejoradas a los candidatos como aplicaciones móviles y capacidades de colaboración

en redes sociales, junto con el autoservicio para procesos básicos de RRHH, como la selección de beneficios.

Ventajas de la transformación digital

- ✓ El mejorar diversos parámetros cuantificables de la actividad empresarial.
- ✓ Nuevas oportunidades de negocio, la apertura al entorno digital ofrece nuevas posibilidades de negocio, tanto por el aumento del mercado potencial como por la mayor conexión con el mismo.
- ✓ Fomenta el trabajo colaborativo, las nuevas tecnologías facilitan la comunicación entre empleados brindando posibilidades para trabajar de manera cooperativa.
- ✓ Eficiencia, la digitalización de los procesos empresariales aporta la reducción de los costes y da mayor rapidez en la transmisión de información.
- ✓ Cultura de innovación, las empresas más abiertas a las posibilidades de los nuevos entornos digitales son más flexibles a la hora de implementar ideas innovadoras afianzando así una visión empresarial que valora la capacidad de ofrecer nuevas soluciones a los mismos procesos.
- ✓ Mejora la experiencia del cliente, no todos los beneficios se observan únicamente en la empresa como tal, los clientes también pueden mejorar su experiencia con la marca.

Nuevas competencias en la transformación digital de recursos humanos

Es importante introducir competencias profesionales para la transformación digital, de ser así, probablemente puede fracasar, es por ello que los trabajadores deben de poseer competencias alineadas a estrategia de la organización, según Bizneo (2021) recursos humanos debe de requerir las siguientes competencias digitales muy específicas.

- ✓ Dominio de las redes sociales: una sólida presencia en las principales redes sociales se traduce en un mayor grado de conocimiento de la empresa y mayor capacidad para captar y retener talento humano, siendo así una poderosa herramienta de comunicación para llegar a un público amplio que valore la posibilidad de interactuar con las marcas.
- ✓ Conocimiento de big data: disponer de datos concretos y actualizados sobre cualquier aspecto relacionado con la actividad comercial o los procesos operativos de empresa resulta de gran valor para tomar las mejores decisiones, es importante que la empresa sea capaz de manejar la información, procesarla, almacenarla y utilizarla apropiadamente estos resulta ser una ventaja competitiva en el mercado.
- ✓ Comunicación digital: la comunicación en entornos digitales no sigue exactamente los mismos patrones de las interacciones a través de canales más tradicionales, los profesionales de RRHH deben de dominar sistemas de comunicación tanto internos como externos.

HR Analytics, analizando el talento de la organización para obtener valor

“Human Resources Analytics” (HR Analytics) es una metodología para proveer, a través del análisis de datos, de evidencias para mejorar la calidad de las decisiones sobre personas y conseguir así aumentar el rendimiento individual y organizacional. Se trata, de ayudar a las organizaciones a mejorar su rendimiento, alineando la gestión y desarrollo de personas con los objetivos del negocio. Y todo ello a través de una cuestión fundamental: la toma de decisiones informada. HR Analytics busca ayudar a tomar mejores decisiones en el ámbito de la gestión del talento (Aguado. García, 2019)

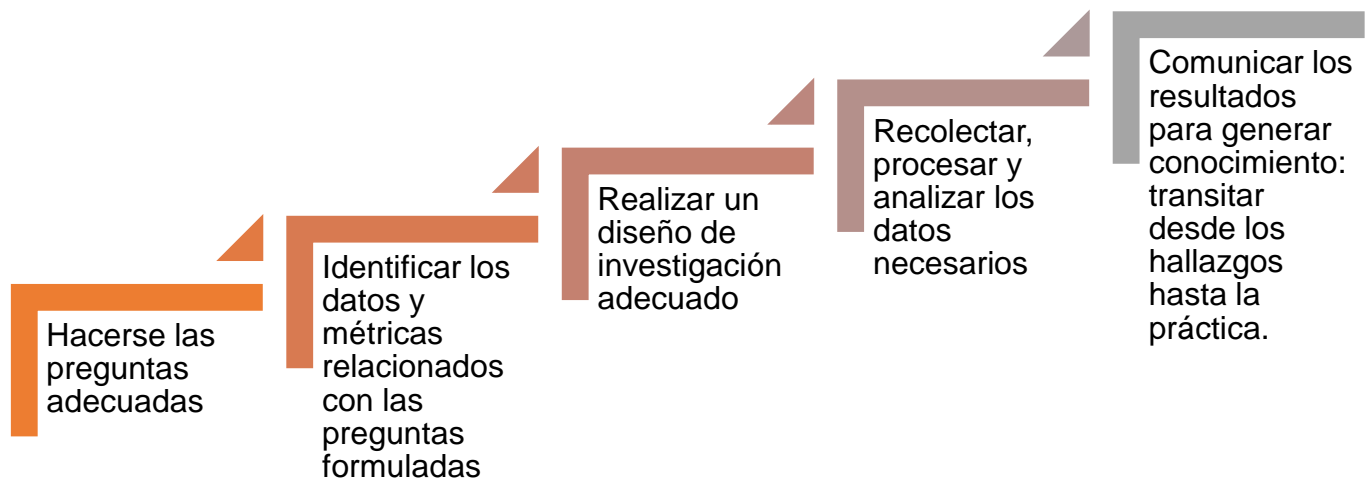
Según Harris, Craig y Ligth (2011) en el mundo empresarial y en el área de HR deben los profesionales de esta rama utilizar los datos para tener una proyección

real y tener una respuesta certera de como los colaboradores contribuyen al negocio es por ello que HR Analytics es una herramienta de utilidad que aporta gran valor al cambio de manejar la gestión del talento humano.

HR Analytics aporta a dar orden y orientación a los profesionales de HHRR para dar respuesta a preguntas como ¿por dónde empezó? ¿cómo desarrollar un proyecto) y para ejecutar toda la gestión de este tipo de herramientas es indispensable considerar los siguientes aspectos.

Figura 16

Aspectos importantes HR Analytics.



Nota. Elaboración propia con datos de (Aguado, 2019)

A partir de las preguntas, el diseño de la investigación, la identificación de datos, y su recolección, preparado y análisis se desarrollan con interacción mutua entre ellos. De este proceso, que tiene como finalidad analizar adecuadamente los datos, sale un conjunto de resultados. Estos resultados son después comunicados a los diferentes implicados en el proceso para el desarrollo de cada una de las fases generará nuevas preguntas y, con ello, nuevas necesidades analíticas.

De acuerdo con Goldstein, Raza y Saraf (2013) HR Analytics ofrece ideas claves para abordar los proyectos y que permiten tener una retroalimentación oportuna de lo implementado para obtener información precisa que ayude a tomar decisiones en el ámbito laboral, es importante considerar estas ideas claves, las cuales se detallan a continuación:

Figura 17

Aspectos claves para proyectos de HR Analytics.

No esperar a obtener datos perfectos: no existen. Está claro que estructurar bien los datos acerca de las personas de la compañía es un elemento muy relevante para aplicar de un modo eficiente el análisis de datos. Sin embargo, lo más común en las organizaciones es que esta sistematicidad y estructuración simplemente no exista. Con todo, es posible obtener buenos resultados utilizando solo algunos datos básicos. Así podemos animarnos a comenzar más pronto que tarde, a no esperar. Podemos

Empezar con proyectos piloto. Para empezar a hacer, el primer paso es abordar un proyecto de HR Analytics en un entorno razonablemente controlable. Por ejemplo, comenzar por uno o dos de los problemas que la organización determine como críticos para empezar a competir en el mercado puede ser una buena opción: el foco estará claro y será más fácil obtener los resultados deseados por la organización.

Alinear el proyecto con la estrategia de negocio. Es fundamental diseñar el proyecto en términos de mejora de las capacidades competitivas de la organización, partir de las necesidades del negocio: ¿cómo puede mejorar el rendimiento de la organización el conocimiento que podemos generar sobre nuestra fuerza de trabajo? Cuestionarnos esto constantemente nos ayudará a que aparezcan preguntas relevantes para ser abordadas desde los proyectos de HR Analytics

Nota. Elaboración propia con datos de (Aguado. García, 2019)

Figura 18

Aspectos claves para proyectos de HR Analytics.

Tener una sistemática a largo plazo. La estrategia de HR Analytics debe ser observada desde una perspectiva holística y a largo plazo. No como un proyecto puntual, sino como una serie sucesiva de experimentos en los que ir obteniendo evidencias respecto de las relaciones existentes entre el talento y el negocio. Esta sistemática, según las estrategias de Customer Analytics, es sostenible a largo plazo en la medida en que la organización vaya progresivamente creando una estrategia para ir identificando qué datos necesita, cómo obtenerlos, qué análisis son necesarios y qué capacidades ha de desarrollar la organización para dar continuidad a los proyectos en un todo integrado.

Desarrollar profesionales. Una de las cuestiones claves para implantar una estrategia sostenible de HR Analytics es la de desarrollar las capacidades organizativas necesarias para llevarla adelante. Ello implica en gran medida plantearse cómo y dónde ubicar un equipo de analistas que complemente la tradicional estructura de HR.

No olvidar que los datos son sobre personas. Finalmente, un aspecto crucial en todo planteamiento analítico hace referencia a que el conocimiento obtenido en un proyecto de HR Analytics, las decisiones tomadas y las acciones implementadas tienen que ver con las personas de nuestra organización. Esto significa que, necesariamente, el contexto de interpretación del trabajo analítico debe ser el del comportamiento humano

Nota. Elaboración propia con datos de (Aguado. García, 2019)

6.7 Matriz de marco lógico

Resumen Narrativo de Objetivos	Indicadores Verificables Objetivamente (IVO)	Medios de Verificación	Supuestos
Fin Desarrollar la implementación de “ <i>Dashboard</i> ” para obtener información del talento humano captado en el proceso de reclutamiento y selección.	Diagnóstico y evaluación por el profesional a desarrollar el “ <i>Dashboard</i> ” de la situación actual en cuanto al manejo de base de datos para obtener información.	Análisis de bases de datos de cada analista del área. Entrevistas para conocer el tipo de información que manejan.	La falta de autorización e interés en invertir en la contratación del profesional para desarrollar la herramienta
Propósito Crear “ <i>Dashboard</i> ” para optimizar el procedimiento de guardar información de los candidatos captados por medios digitales en el área de atracción y sucesión del talento de la empresa de servicios financieros.	Evaluación de los componentes o métricas de la herramienta orientadas a obtener información concisa de los candidatos obteniendo un 80% de agilidad en el proceso de R & S.	Métricas establecidas para obtener parámetros positivos del proceso realizado.	No ser objetivos en la alineación de las métricas, fomenta un reproceso para la construcción de la herramienta.
Componentes 1. Definición de requisitos.	Obtener la información para alcanzar un 40% en el desarrollo del “ <i>Dashboard</i> ”.	Matriz de requisitos	No llenar adecuadamente la matriz con información importante y relevante.
2. Diseño y modelado	Definición de estructura acorde a lo solicitado por la organización alcanzando un 65% en el avance de la herramienta.	Minutas de reuniones con los directivos. Plantillas de Diseño	No asistirá a las reuniones para ir definiendo los diseños adecuados al negocio.
3. Desarrollo	Ejecución de los componentes	Base de datos. Tablas dinámicas	Desinterés en recopilar los datos.

	anteriormente definidos para avanzar en la herramienta en un 85%.	Segmentaciones.	
4. Implementación	Funcionamiento de la herramienta con los involucrados, con ello avanzando a un 95% de la ejecución de la misma.	"Dashboard"	No asistir a capacitaciones para instrucciones sobre el uso y manejo de la herramienta.
5. Evaluación	Análisis integral del funcionamiento y utilidad en los procesos de reclutamiento y selección.	Encuestas para medir satisfacción y funcionalidad.	No se realizan las encuestas.
Actividades	Recursos	Medios de verificación	Supuestos
1.1 Reunión con los representantes de la organización para la presentación del proyecto, indicando la inversión necesaria para implementarlo.	Gerente de Recursos Humanos. Jefe de Atracción y Sucesión. Consultor.	Minuta de reunión. Presentación Ejecutiva. Presupuesto.	Programación en agendas con ambos representantes de la organización. Desinterés e inasistencia a la reunión.
1.2 Aprobación del proyecto y establecer condiciones de trabajo para la aprobación del proyecto, por parte de los representantes de la gerencia y firma de acuerdo para realización del mismo.	Gerente de Recursos humanos. Jefe de Atracción y Sucesión. Consultor.	Contrato del proyecto.	No llegar acuerdo para firmar contrato.
1.3 Definir los niveles que	Computadora Consultor.	Minuta de reunión	No mostrar interés y brindar información para

representan el grado de respuesta.	Analistas de Atracción y Sucesión.		iniciar con la elaboración de la herramienta.
1.4 Determinar los usuarios, quienes serán los actores del proceso en el desarrollo.	Jefe de Atracción y Sucesión. Consultor.	Acuerdo de compromiso. Minuta de reunión.	Poco interés y no asistir a la reunión.
1.5 Asignar roles y acciones de cada usuario.	Jefe de Atracción y Sucesión. Consultor.	Minuta de reunión.	No hay definición clara de los roles a desempeñar.
1.6 Establecer indicadores de evaluación con enfoque a los estándares de calidad.	Jefe de atracción y sucesión. Consultor. Analistas.	Matriz de KPI's	No se define claramente el enfoque de los indicadores.
1.7 Conocer las evidencias las cuales permiten conocer el alojamiento de la información.	Consultor. Analistas	Bases de datos. Registro de controles de los procesos.	No mostrar la información adecuada.
1.8 Control del registro de evidencias en cuanto el desarrollador cree necesario.	Consultor Analistas	Controles de los procesos.	Desinterés en llevar los controles necesarios.
1.9 Plantilla de visualización de acuerdo a las especificaciones para crear el Dashboard.	Consultor. Jefe de Atracción y Sucesión. Analistas.	Formatos de plantillas.	No asistir a reuniones para ver puntos de mejora.
2.1 Evaluación de los criterios establecidos anteriormente.	Jefe de Atracción y Sucesión. Consultor	Minuta de reunión. Formato de evaluación.	Desinterés en la evaluación.
2.2 Definir diseño en cuanto a características en la estructura y mandos de control.	Consultor. Analistas	Plantillas de diseño.	No asisten a reunión para definir diseño.

2.3 Orden de la segmentación de información.	Consultor Analistas	Matriz de estructuras.	No se logra establecer el orden de la información.
2.4 Lineamientos de características específicas al negocio de la empresa.	Consultor. Analistas	Minuta de reunión.	No se logra acuerdo en las características a definir.
2.5 Parámetros de visualización.	Jefe de Atracción y Sucesión. Analistas. Consultor	Prototipo de visualización	Desinterés en indicar la información necesaria.
3.1 Desarrollo de un marco de trabajo rápido.	Consultor. Analistas.	Guía de trabajo con metodología ágil. Actas de desarrollo.	No asisten a reunión.
3.2 Creación de bases de datos.	Analistas. Consultor	Documentos digitales con el contenido a desarrollar.	No brindan información.
3.3 Revisión de base de datos.	Analistas. Consultor. Jefe de Atracción y Sucesión.	Minuta de reunión. Informe escrito.	No se concuerda con la información brindada.
3.4 Exportación de la información de la base de datos al Dashboard.	Analistas. Consultor. Jefe de Atracción y Sucesión.	Minuta de reunión. Documentos digitales.	Errores en base de datos.
3.5 Insertar tablas dinámicas según el orden de la información a mostrar.	Consultor.	Modelado de la herramienta.	No aprueban información.
3.6 Creación de gráficos para las tablas dinámicas.	Consultor.	Formato de prototipo.	Error en la implementación.
3.7 Insertar los gráficos en correlación a la información según cada tabla dinámica.	Consultor	Formato de prototipo.	Error en la implementación.
3.8 Crear líneas de tiempo, segmentación y filtros.	Consultor	Formato de prototipo.	Error en la implementación.

3.9 Implementar las segmentaciones y filtros definidos.	Consultor.	Formato de prototipo.	Error en la implementación.
3.10 Pruebas sobre lo anteriormente desarrollado en función del Dashboard.	Consultor Jefe de Atracción y Sucesión. Analistas.	Minuta de reunión. Formato de prueba.	Error de en la implementación.
3.11 Reunión de avances del desarrollo del Dashboard.	Consultor Jefe de Atracción y Sucesión.	Minuta de reunión.	No asistir a la reunión.
4.1. Implementación de requisitos, diseño y desarrollo del Dashboard.	Consultor Jefe de Atracción y Sucesión.	Matriz de implementación.	Desinterés en la realización de la implementación.
4.2 Implementar parámetros de seguridad	Jefe de Atracción y Sucesión Consultor.	Acuerdos de seguridad de la información.	Desinterés en la realización de la implementación.
4.3 Ejecución de pruebas piloto No. 1	Consultor. Jefe de Atracción y sucesión Analistas.	Registro de anotaciones de mejoras.	Desinterés en la realización de la implementación.
4.4 Mejoras según resultados de la prueba piloto No. 1	Consultor	Registro en matriz prototipo	No se presentó ese día.
4. 5 Reunión y Ejecución prueba piloto No. 2	Consultor. Jefe de Atracción y sucesión Analistas.	Minuta de reunión. Registro de anotaciones de mejoras.	No se realizaron las pruebas anticipadamente.
4.6. Acciones correctivas para resultados de prueba piloto No. 2	Consultor	Registro en matriz prototipo.	No se ejecutan las acciones.
4.7 Capacitación del funcionamiento de la herramienta.	Consultor Gerente de RRHH. Jefe Atracción y Sucesión. Analistas.	Registro de asistencia.	No acudir a capacitación.
4.8 Reunión y Prueba No. 3 de ejecución del "Dashboard"	Consultor Analistas Jefe de Atracción y Sucesión.	Minuta de reunión. Registro de anotaciones de mejoras.	No se realizaron las pruebas anticipadamente.
4.9 Implementar correcciones derivadas de la	Consultor	Registro en matriz prototipo.	No se ejecutan las acciones.

ejecución de la prueba anterior.			
4.10 Presentación e implementación del funcionamiento del "Dashboard"	Consultor Jefaturas RRHH Gerente de RRHH Analistas.	Reunión ejecutiva. Minuta de reunión.	No se presentan todos los invitados.
4.11 Reunión ejecutiva con directivos para dar a conocer beneficios de la implementación de la herramienta.	Consultor Gerente de RRHH Jefes de RRHH Gerente General.	Reunión ejecutiva. Minuta de reunión	No se presentan todos los invitados.
5.1 Evidencia de indicadores establecidos.	Consultor. Analistas. Jefe de Atracción y Sucesión.	Matriz de indicadores y evaluación.	Incumplimiento con la ejecución de los indicadores.
5.2 Reunión sobre la valoración de la implementación y desarrollo del "Dashboard" en la toma de decisiones y reportes generados.	Gerente de RRHH Jefe de atracción y sucesión. Consultor.	Reportes y presentación de los mismos.	Información incompleta.
5.3 Análisis de cada uno de los actores para determinar el grado de satisfacción.	Consultor Analistas Jefes de Atracción y Sucesión.	Evaluación de satisfacción y alcance de objetivos.	Evaluación incompleta
5.4 Encuesta de uso del Dashboard implementado	Jefe de Atracción y Sucesión.	Encuesta de uso y funcionalidad.	Desinterés en llenar encuesta.

6.8 Presupuesto

Para ejecutar el proyecto se requiere de una inversión para ejecutar y desarrollar el “Dashboard” de control sobre el proceso de reclutamiento y selección.

Resultado	Componente	Rubro	Producto	Costo anual / mensual
Emplear el “Dashboard” como herramienta para contar con la información de los candidatos que realizaron el proceso de para optar a una oferta laboral de la organización y son talento potencial para ser considerados ante otras ofertas laborales de la organización .	1. Definición de requisitos.	1.1	Reunión con los representantes de la organización para la presentación del proyecto, indicando la inversión necesaria para implementarlo.	Q. 3,000.00
		1.2	Aprobación del proyecto y establecer condiciones de trabajo para la aprobación del proyecto, por parte de los representantes de la gerencia y firma de acuerdo para realización del mismo.	Q. 3,000.00
		1.3	Definir los niveles que representan el grado de respuesta.	Q. 2,000.00
		1.4	Determinar los usuarios, quienes serán los actores del	Q. 2,000.00

		1.5	proceso en el desarrollo. Asignar roles y acciones de cada usuario.	Q. 1,500.00
		1.6	Establecer indicadores de evaluación con enfoque a los estándares de calidad.	Q. 2,000.00
		1.7	Conocer las evidencias las cuales permiten conocer el alojamiento de la información.	Q. 2,000.00
		1.8	Control del registro de evidencias en cuanto el desarrollador cree necesario.	Q. 2,000.00
		1.9	Plantilla de visualización de acuerdo a las especificaciones para crear el Dashboard.	
	2. Diseño y modelado	2.1	Evaluación de los criterios establecidos anteriormente.	Q. 5,000.00
		2.2	Definir diseño en cuanto a características en la estructura y mandos de control.	Q. 5,000.00
		2.3	Orden de la segmentación de información.	Q. 2,000.00
		2.4	Lineamientos de características	Q. 1,500.00

		2.5	específicas al negocio de la empresa. Parámetros de visualización.	Q. 1,000.00
	3. Desarrollo	3.1	Desarrollo de un marco de trabajo rápido.	Q. 2,500.00
		3.2	Creación de bases de datos.	Q. 3,500.00
		3.3	Revisión de base de datos.	Q. 2,000.00
		3.4	Exportación de la información de la base de datos al <i>"Dashboard"</i> .	Q. 3,500.00
		3.5	Insertar tablas dinámicas según el orden de la información a mostrar.	Q. 3,000.00
		3.6	Creación de gráficos para las tablas dinámicas.	Q.3,000.00
		3.7	Insertar los gráficos en correlación a la información según cada tabla dinámica.	Q. 3,000.00
		3.8	Crear líneas de tiempo, segmentación y filtros.	Q. 3,000.00
		3.9	Implementar las segmentaciones y filtros definidos.	
		3.10	Pruebas sobre lo anteriormente desarrollado en	Q.3,000.00

		3.1 1	función del "Dashboard". Reunión de avances del desarrollo del Dashboard.	Q. 3,000.00
	4. Implementación	4.1	Implementación de requisitos, diseño y desarrollo del "Dashboard".	Q. 5,000.00
		4.2	Implementar parámetros de seguridad.	Q. 1,500.00
		4.3	Ejecución de pruebas piloto No. 1.	Q. 2,500.00
		4.4	Mejoras según resultados de la prueba piloto No. 1.	
		4.5	Reunión y Ejecución prueba piloto No. 2	Q. 2,500.00
		4.6	Acciones correctivas para resultados de prueba piloto No. 2	Q. 1,500.00
		4.7	Capacitación del funcionamiento de la herramienta.	Q. 5,000.00
		4.8	Reunión y Prueba No. 3 de ejecución del Dashboard.	Q. 3,500.00
		4.9	Implementar correcciones derivadas de la ejecución de la prueba anterior.	Q. 1,500.00
		4.10	Presentación e implementación del	

		4.11	funcionamiento del Dashboard. Reunión ejecutiva con directivos para dar a conocer beneficios de la implementación de la herramienta.	Q. 6,0000
	5. Evaluación	5.1	Evidencia de indicadores establecidos.	Q. 8,000.00 como costo general por todo el proceso de evaluación
		5.2	Reunión sobre la valoración de la implementación y desarrollo del "Dashboard" en la toma de decisiones y reportes generados.	
		5.3	Análisis de cada uno de los actores para determinar el grado de satisfacción.	
		5.4	Encuesta de uso del "Dashboard" implementado	

TOTAL: Q. 98,500.00

6.9 Cronograma

NO.	ACTIVIDADES	MESES / SEMANAS																																																			
		Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre							
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1	Reunión con los representantes de la organización para la presentación del proyecto, indicando la inversión necesaria para implementarlo.																																																				
2	Aprobación del proyecto y establecer condiciones de trabajo para la aprobación del proyecto, por parte de los representantes de la gerencia y firma de acuerdo para realización del mismo.																																																				
3	Definir los niveles que representan el grado de respuesta.																																																				

6.10 Evaluación del proyecto

Indicadores

- Presupuesto invertido semestralmente.
Porcentaje utilizado semestralmente del 100% del presupuesto planificado para el proyecto.
- Diseño de los elementos de la herramienta / elementos implementados y visualizados semestralmente.
85% de avance en la implementación del diseño de la herramienta.
- Porcentaje de automatización de proceso.
95% de productividad en la automatización del proceso de R&S.
- Agilidad y eficacia en el proceso de reclutamiento y selección.
95% agilidad del proceso para la contratación de una vacante.
90% eficacia el perfil contratado para el puesto luego de los 2 meses de prueba.

Evaluación	Semestre I	Semestre II	Año
Inicial	Aprobación del proyecto por parte de la gerencia de Recursos humanos.	Evaluación de los avances de la herramienta con las condiciones estipuladas.	2022
Proceso	Evaluación del diseño, indicadores, segmentaciones y parámetros de visualización.	Evaluación de base de datos a utilizar, para visualizar la información.	2022
Final	Aplicación del “ <i>Dashboard</i> ” con los lineamientos estipulados según las pruebas realizadas para afinar detalles de funcionalidad.	Evaluación final de la herramienta, beneficios de su implementación	2022

Referencias

- Agreda, A. S. (2016). *Nuevos retos en el reclutamiento y selección de personal: perspectivas organizacionales y divergencias éticas*. Colombia: Boletín Informativo CEI, 3. Obtenido de <http://editorial.umariana.edu.co>
- Aguado. García, D. (2019). *HR Analytic*. España: Instituto de Ingeniería del conocimiento.
- Alexander, M. (2014). *Excel Dashboards and Reports for Dummies*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Almeda, C. (2017). *Talent Clue*. Obtenido de Qué es el Employer Branding: Definición y Ejemplos: <http://blog.talentclue.com/employer-branding#4>
- Amblert, T. B. (1996). *The employer brand. Journal of brand management*. España: Solares.
- Backhaus, K. T. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 501-517.
- BBC. (12 de octubre de 2018). *BBC*. Obtenido de <https://www.bbc.com/>
- Bretones, D. Y. (2008). *Reclutamiento y selección de personal*. España: Pirámide.
- Bizneo. (12 de 09 de 2021). Obtenido de <https://www.bizneo.com/blog/plan-de-transformacion-digital-en-recursos-humanos/>
- BUK. (2021). *BUK*. Obtenido de <https://www.buk.cl/blog/que-es-el-hunting-en-reclutamiento-y-seleccion>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3 ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Gill.

- Cacho, M. M. (2017). *Empléate con talento*. Obtenido de Business Review:
<https://www.escueladenegociosydireccion.com/revista/business/rr-hh/redes-sociales-imprescindibles-en-el-reclutamiento/>
- Díaz-Llairó, A. (2011). *El talento está en la red*. España: Lid.
- Dolan, S. (2007). *La gestión de los recursos humanos*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Dolan, S. V.-C. (2003). *La gestión de los RRHH: Preparando profesionales para el S. XXI*. Madrid: MCGraw Hill.
- Duarte, F. (2019). Los países en los que la gente pasa más tiempo en las redes sociales (y los líderes en América Latina). *BBC News*. Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-49634612>
- ESAN. (26 de julio de 2021). *Conexión ESAN*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2020/03/reclutamiento-y-seleccion-impacto-de-las-redes-sociales/>
- Few, S. (2006). *Information Dashboard Design: The Effective Visual Communication of Data*. Italia: O'Reilly Media.
- Font, C. (2016). *Herramientas digitales y el talento en la modernidad empresarial*. España: Dinoco.
- Fernández, M. (19 de 09 de 2019). *HR TRENDS by Infoempleo*. Obtenido de <https://empresas.infoempleo.com/hrtrends/origen-y-algunas-ventajas-del-uso-de-servicios-de-headhunting-en-seleccion-de-personal>
- González, R. (2005). *Nuevas tecnologías aplicadas a la gestión de RRHH. Las TIC como herramienta permanente del capital humano* (1 ed.). España: Ideas propias.
- González, A. (12 de agosto de 2021). *RRHH Digital*. Obtenido de Oportunidades y Tendencias del talento digital en el 2021:
<http://www.rrhhdigital.com/secciones/tecnologia-e->

innovacion/146449/Oportunidades-y-tendencias-del-talento-digital-en-2021?target=_self

Gupta, M. P. (2014). *Employer Branding: A Descriptive Study*. *International Journal of Economic and Management Strategy*.

Hernández, L. L. (2018). Reclutamiento y selección a través de las redes sociales Facebook y LinkedIn (análisis preliminar). (U. C. Escuela de Administración y Economía, Ed.) *OIKOS*(38), 37-61.

Hernández y Mendoza, C. R. (2018). *Metodología de la Investigación las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: Mc Graw Hill Education.

Hootsuite, We Are Social. (2020). *Digital around the World in 2020*. We Are Social. Obtenido de <https://yiminshum.com/internet-digital-social-media-2020/>

Harris, J. G. (2011). *Talent and Analytics: new approaches, higher*. Emerald.

Infoempleo EY Building a better working world. (2019). *Talento Conectado, nuevas realidades en el mercado del trabajo*. España.

Instituto Nacional de Estadística. (2019). *Indicadores de empleo*. Guatemala. Obtenido de <https://www.ine.gov.gt/ine/estadisticas/bases-de-datos/encuesta-nacional-de-empleo-e-ingresos/>

Jericó, P. (2001). *La Nueva Gestión del Talento, construyendo compromiso*. España: Prentice Hall.

Kamt, F. (2020). *Bumerán "Importancia del Employer Branding*. México: Cascada.

Lantares, S. (2017). *Dashboards: Una visión de gran alcance*. Obtenido de https://cdn2.hubspot.net/hubfs/273205/Content/Ebooks/Updated-Lantares-EbookDashboards_1.pdf

LinkedIn. (31 de octubre de 2019). *Comunidad RH, Recursos Humanos*. Obtenido de El Futuro del Reclutamiento, según LinkedIn: <https://www.comunidad-rh.com/2019/10/31/el-futuro-de-reclutamiento-en-2025-segun-linkedin/>

- Lombardero, L. (2018). *Instituto de talento y empresa digital*. Obtenido de <https://www.institutoted.com/blog/>
- Mejía, A. (2018). *El mundo tecnológico y su impacto*. Barcelona.
- Navarro, E. (2001). *Ventajas del Internet en la Selección de Personal*. Madrid: Edlium.
- Organización Internacional de Directivos de Capital Humano. (2018). *III Barómetro DCH. Gestión del Talento en España*. Barcelona: DCH. Obtenido de http://marketing.eae.es/prensa/Informe_DCH2018.pdf
- Parmenter, D. (2010). *Key Performance Indicators*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Paz, A. (2004). Nuevos procedimientos en el proceso empresarial de provisión de candidatos: el reclutamiento on line. *Cuadernos de CC.EE. y EE.*, 89-110. Obtenido de <http://cuadernos.uma.es/pdfs/pdf585.pdf>
- Pérez, E. y. (2003). *La dirección de Recursos Humanos*. Madrid: Pirámide.
- Pérez, O. (8 de 10 de 2020). *PeopleNext*. Obtenido de <https://blog.peoplenext.com.mx/compitiendo-por-el-talento-humano-en-la-era-digital>
- Randstad Research. (2018). *Tendencias de RRHH*. México. Obtenido de <https://www.randstadresearch.es/informe-tendencias-de-rrhh/>
- Rodríguez, P. (2009). *La gestión del talento en las organizaciones*. Barcelona.
- Rojas, P. (2010). *Reclutamiento y selección 2.0: la nueva forma de encontrar talento*. Barcelona: UOC.
- Sandoval, R. (2019). *Guatemala.com*. Obtenido de Redes sociales son herramientas para buscar y ofrecer trabajo: <https://www.guatemala.com/desarrollo/negocios/redes-sociales-son-herramientas-para-buscar-y-ofrecer-trabajo.html>
- Serrano, A. (2001). *Las empresas ahorran contratando online*. México: Economía.

- Stirrup, J. (2014). *Tableau Dashboard Cookbook*. España: Packt Publishing.
- Tableau. (2017). *6 Best Practices for Creating Effective Dashboards*. Obtenido de <https://www.tableau.com/learn/whitepapers/10-best-practices-building-effective-dashboards>
- Tourán, F. (2006). *III Barómetro DCH sobre La Gestión del Talento en España*. España. Obtenido de http://marketing.eae.es/prensa/Informe_DCH2018.pdf
- Universidad de San Carlos de Guatemala. (2019). *Guía para la Elaboración del Trabajo de Graduación y Líneas de Investigación en Postgrado*. USAC
- Valero, S. y. (2010). *RR. HH: El Reclutamiento*. Barcelona: Sophos.

ANEXOS

Anexo 1

Consentimiento Informado

Los medios digitales son considerados como una herramienta clave hoy en día, siendo fuentes más cercanas y accesibles a posibles candidatos con habilidades, destrezas, aptitudes, y competencias que hacen que sean talentos que pueden aportar a la organización, es por ello que la siguiente investigación tiene como objetivo, determinar los factores que influyen en la búsqueda efectiva del talento humano en medios digitales en una entidad financiera del área metropolitana.

Dicha investigación está dirigida a los profesionales que se encuentran en el departamento de gestión humana; y desempeñan en su día esta búsqueda de candidatos; en los diversos medios digitales para el proceso de reclutamiento y selección.

Jaqueline Pineda, actualmente estudiante de la Maestría en Gestión Humana y Organizacional, que se desarrolla en la Escuela de Ciencias Psicológicas, de la Universidad de San Carlos de Guatemala, estoy desarrollando la investigación, con fines de graduación, adjunto correo electrónico pjaquelinelourdes@gmail.com para comunicación directa ante cualquier duda o comentario al respecto.

Agradezco el tiempo de completar este cuestionario anónimo compuesta por 20 preguntas, con tiempo aproximado de respuesta de 10 minutos para validar si en los medios digitales, es factible encontrar talento humano para la organización y posterior al obtener los resultados se pretende elaborar un programa, que guie a los profesionales que se encuentran reclutando talento humano, con el fin de reunir y unificar los criterios que permitan una correcta selección de personal en los medios digitales.

La información personal obtenida mediante la realización de la encuesta será utilizada únicamente y exclusivamente para el propósito del estudio referido a cargo de, Factores que influyen en la búsqueda efectiva de talento humano en medios

digitales. Para garantizar el resguardo de la información, el manejo ético y seguro de su contenido, se generarán códigos de clasificación que restringen el alcance de la identidad de cada participante en la encuesta. Así mismo, se realizarán todos los esfuerzos necesarios para garantizar la confidencialidad definida en Tratados internacionales y Leyes nacionales.

La participación dentro de esta investigación es voluntaria por lo que se determina que puede retirarse en cualquier momento sin dar ninguna explicación y sin que se le obligue a permanecer en el lugar.

Los resultados generales de este proceso de investigación servirán de base para la construcción de una propuesta encaminada a abordar hallazgos. El proceso en su totalidad está siendo acompañado por la profesora titular del curso Seminario I de investigación, M.A. Gabriela Alvarez García, colegiado 3817, y la M.A. Katia Tejeda de Cabrera como asesora de contenido colegiado 570, Departamento de Estudios de Postgrado, de la Escuela de Ciencias Psicológicas, de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Como participante tiene derecho a solicitar los resultados obtenidos. Puede escribir a pjaquelinelourdes@gmail.com se le informara sobre el tiempo estipulado para la publicación global. De tener alguna consulta con su participación, puede escribir a maestriagho@psicousac.edu.gt o galvarez@psicousac.edu.gt

Declaración de consentimiento informado: después de la lectura de la información que se me ha proporcionado, comprendo el objeto de investigación, que puedo retirarme en el momento que lo considere conveniente y que puedo consultar en los correos descritos si surgen dudas respecto a mi participación.

Estoy de acuerdo en participar Sí_____ No _

Anexo 2

Cuestionario “Factores que influyen en la búsqueda de talento humanos en los medios digitales”

Instrucciones: A continuación, se despliega la serie de preguntas, lea cuidadosamente cada cuestionamiento y seleccione la opción de respuesta que considere las más adecuada.

1. ¿En los medios digitales se encuentran aspectos relevantes como los conocimientos que posee el posible candidato?
 - 1 = Totalmente en desacuerdo
 - 2 = En Desacuerdo
 - 3 = De acuerdo
 - 4 = Totalmente de acuerdo

2. ¿Las publicaciones de contenido en los medios digitales de los posibles candidatos, son importantes y generan valor adicional al curriculum, al momento de realizar la búsqueda de perfiles?
 - 1 = Totalmente en desacuerdo
 - 2 = En desacuerdo
 - 3 = De acuerdo
 - 4 = Totalmente de acuerdo

3. ¿El uso de los medios digitales permite identificar características importantes de los candidatos según el perfil del puesto que se busca antes de una entrevista?
 - 1 = Totalmente en desacuerdo
 - 2 = En desacuerdo
 - 3 = De acuerdo
 - 4 = Totalmente de acuerdo

4. ¿En la empresa utilizan los medios digitales para captar candidatos idóneos?
- 1 = Totalmente en desacuerdo
 - 2 = En desacuerdo
 - 3 = De acuerdo
 - 4 = Totalmente de acuerdo
5. ¿El uso de las redes sociales como medio de reclutamiento supone más afinidad de los candidatos en relación al perfil que se busca?
- 1 = Totalmente en desacuerdo
 - 2 = En desacuerdo
 - 3 = De acuerdo
 - 4 = Totalmente de acuerdo
6. ¿El reclutamiento mediante los medios digitales aporta buenos resultados en los procesos de selección?
- 1 = Totalmente en desacuerdo
 - 2 = En desacuerdo
 - 3 = De acuerdo
 - 4 = Totalmente de acuerdo
7. ¿Cuál es el medio digital más apropiado como fuente de reclutamiento para reclutar futuros candidatos para la empresa?
- 1 = Portales de empleo
 - 2 = Facebook
 - 3 = Instagram
 - 4 = LinkedIn
8. ¿Los medios digitales ayudan a los reclutadores a obtener y seleccionar perfiles coherentes de acuerdo a cada puesto de trabajo?
- 1 = Totalmente en desacuerdo

- 2 = En desacuerdo
- 3 = De acuerdo
- 4 = Totalmente de acuerdo

9. ¿Es imprescindible que los reclutadores cuenten con las competencias necesarias para la correcta aplicación de las estrategias de reclutamiento y selección en los candidatos potenciales?

- 1 = Totalmente en desacuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 3 = De acuerdo
- 4 = Totalmente de acuerdo

10. ¿Considera que hay perfiles para determinado segmento de puestos que son más fáciles de encontrar en los medios digitales?

- 1 = Totalmente en desacuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 3 = De acuerdo
- 4 = Totalmente de acuerdo

11. ¿Cómo marca empleadora cuál es el medio digital más popular para atraer candidatos?

- 1 = Portales de empleo
- 2 = Facebook
- 3 = Instagram
- 4 = LinkedIn

12. ¿Cuál es el medio digital más utilizado para atraer talento humano a puestos gerenciales y jefaturas?

- 1 = Portales de empleo
- 2 = Facebook

3 = Instagram

4 = LinkedIn

13. ¿Cuál es el medio digital más utilizado para atraer talento humano a puestos administrativos?

1 = Portales de empleo

2 = Facebook

3 = Instagram

4 = LinkedIn

14. ¿Cuál es el medio digital más utilizado para atraer talento humano a puestos operativos?

1 = Portales de empleo

2 = Facebook

3 = Instagram

4 = LinkedIn

15. ¿Cuál es el medio digital más utilizado para atraer talento humano a puestos en ventas?

1 = Portales de empleo

2 = Facebook

3 = Instagram

4 = LinkedIn

16. ¿Los medios digitales permiten mayor acercamiento como marca empleadora con los candidatos?

1 = Totalmente en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = De acuerdo

4 = Totalmente de acuerdo

17. ¿El uso de los medios optimiza el tiempo en el proceso de reclutamiento y selección?

- 1 = Totalmente en desacuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 3 = De acuerdo
- 4 = Totalmente de acuerdo

18. ¿Los medios digitales apoyan a los reclutadores a obtener datos fiables y de suma utilidad para evaluar a los candidatos?

- 1 = Totalmente en desacuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 3 = De acuerdo
- 4 = Totalmente de acuerdo

19. ¿Qué puesto es el más proclive a encontrar candidatos en los medios digitales?

- 1 = Operativos
- 2 = Administrativos
- 3 = Ventas
- 4 = Gerenciales /jefaturas

20. ¿Cuál es el medio digital más utilizado por la empresa para difundir ofertas de empleo?

- 1 = Portales de empleo
- 2 = Facebook
- 3 = Instagram
- 4 = LinkedIn

