



**FACULTAD DE POSTGRADO**

**TESIS DE POSTGRADO**

**EVALUACIÓN PARA IMPLEMENTAR EL SISTEMA DE  
RECLUTAMIENTO 2.0 EN LA EMPRESA AGUAS DE SAN  
PEDRO S.A., HONDURAS**

**SUSTENTADO POR:**

**ANA CRISTHINA AMADOR MACHADO**

**DELIA MARIA PONCE GOMEZ**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE  
MÁSTER EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**SAN PEDRO SULA, CORTÉS, HONDURAS, C.A.**

**ENERO, 2019**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA**

**UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR**

**MARLON BREVÉ REYES**

**SECRETARIO GENERAL**

**ROGER MARTINEZ MIRANDA**

**VICERRECTORA ACADÉMICO**

**DESIRE TEJADA CALVO**

**VICEPRESIDENTE CAMPUS S.P.S.**

**CARLA PANTOJA**

**DECANA DE LA FACULTAD DE POSTGRADO**

**CLAUDIA MARIA VALLE**

**EVALUACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA  
DE RECLUTAMIENTO 2.0 EN LA EMPRESA AGUAS DE SAN  
PEDRO S.A.**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS  
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
MÁSTER EN:**

**MÁSTER EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**ASESOR METODOLÓGICO**

**CARLOS ANTONIO TRIMINIO**

**ASESOR TEMÁTICO**

**GABRIELA HUNG**

**MIEMBROS DE LA TERNA**

**SONIA GUZMAN**

**GOLDA SANCHEZ**

**HECTOR MARTINEZ**

DERECHOS DEL AUTOR

©Copyrigt 2018

ANA CRISTHINA AMADOR MACHADO

DELIA MARIA PONCE GOMÉZ

Todos los derechos reservados

**AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA,  
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN  
ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO DE TESIS DE POSTGRADO**

Señores

**CENTRO DE RECURSOS PARA**

**EL APRENDIZAJE Y LA INVESTIGACIÓN (CRAI)**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA**

San Pedro sula

Estimados Señores:

Nosotros, Delia María Ponce Gómez y Ana Cristhina Amador Machado, de San Pedro Sula, cortés, autoras del trabajo de postgrado titulado **EVALUACIÓN PARA IMPLEMENTAR EL SISTEMA 2.0 EN LA EMPRESA AGUAS DE SAN PEDRO S. A., HONDURAS**, presentado y aprobado en enero 2019, como requisito previo para optar al título de Máster en Dirección de Recursos Humanos y reconociendo que la presentación del presente documento forma parte de los requerimientos establecidos por la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC), por este medio autorizo a las bibliotecas de los Centros de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI) de la UNITEC, para que con fines académicos, puedan libremente registrar, copiar o utilizar la información contenida en él, con fines educativos, investigativos o sociales de la siguiente manera:

1) Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo en las salas de estudio de la biblioteca y/o la página Web de la Universidad.

2) Permita la consulta, reproducción, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato CD o digital desde Internet, Intranet, etc., y en general en cualquier otro formato conocido o por conocer.

De conformidad con lo establecido en los artículos 9.2, 18, 19, 35 y 62 de la ley de Derechos de Autor y de los Derechos Conexos; los derechos morales pertenecen al autor y son personalísimos, ceden de forma ilimitada y exclusiva a la UNITEC la titularidad de los derechos patrimoniales.

Es entendido que cualquier copia o reproducción del presente documento con fines de lucro no está permitida sin previa autorización por escrito de parte de UNITEC. En de lo cual, se suscribe el presente documento en la ciudad de San Pedro Sula a los 03 días del mes de Enero del 2019.

---

Delia María Ponce Gómez

21343100

---

Ana Cristhina Amador Machado

21643093



**unitec**<sup>®</sup>  
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES<sup>®</sup>

FACULTAD DE POSTGRADO

EVALUACIÓN PARA IMPLEMENTAR EL SISTEMA 2.0 EN LA EMPRESA AGUAS  
DE SAN PEDRO S. A.,

HONDURAS

AUTORES:

**Delia María Ponce Gómez**

**Ana Cristhina Amador Machado**

## **RESUMEN**

La presente investigación tuvo por objeto evaluar si la técnica de reclutamiento 2.0 es aplicable para mejorar el indicador de tiempo del proceso de reclutamiento para personal técnico de la Empresa Aguas de San Pedro S. A.

En Honduras la gran mayoría de empresas realizan sus procesos de reclutamiento de manera tradicional, para desarrollar esta investigación se analizaron los avances educativos en áreas técnicas en el país, la oferta laboral y el uso de las redes sociales de la población económicamente activa, así como la aplicabilidad de técnica 2.0, en la empresa Aguas de San Pedro. De conformidad a los resultados obtenidos se puede afirmar que el uso de redes sociales y profesionales como Facebook, LinkedIn y Twitter para fines de reclutamiento, se está volviendo más frecuente en nuestro medio por otra parte la empresa objeto de esta investigación tiene las facilidades tecnológicas y recursos financieros para incursionar en la aplicación de la técnica de reclutamiento 2.0.



**POSTGRADUATE FACULTY**

**EVALUATION TO IMPLEMENT SYSTEM 2.0 IN THE AGUAS DE  
SAN PEDRO S.A., HONDURAS**

**BY**

**Delia María Ponce Gómez**

**Ana Cristina Amador Machado**

**ABSTRACT**

The purpose of this research was to evaluate whether the recruitment technique 2.0 is applicable to improve the time indicator of the recruitment process for technical personnel of the Aguas de San Pedro SA Company.

In Honduras, the vast majority of companies carry out their recruitment processes in a traditional manner. In order to develop this research, they analyzed the educational advances in technical areas in the country, the labor supply and the use of social networks of the economically active population, as well as the applicability of technique 2.0, in the company Aguas de San Pedro. In accordance with the results obtained, it can be affirmed that the use of social and professional networks such as Facebook, LinkedIn and Twitter for recruitment purposes is becoming more frequent in our environment. On the other hand, the company object of this research has the technological facilities and financial resources to venture into the application of the recruitment technique 2.0.

## DEDICATORIA

Primero a Dios, porque en los momentos difíciles cuando quise cesar de este proyecto académico, siempre sentí ese apoyo espiritual y las fuerzas para culminar. A mi familia por la paciencia, el apoyo incondicional, acompañándome en cada momento, a mis amistades, catedráticos y compañeros de maestría que han estado presentes siempre que los necesité.

DELIA MARÍA PONCE GÓMEZ

Dedico este logro profesional a Dios, por la sabidurías para poder culminar mi maestría, a mi familia en especial a mis padres y abuela por ser ejemplo de perseverancia y por su apoyo incondicional al logro de mis objetivos profesionales, quiero también hacer una especial mención a mi compañera de maestría Delia Ponce, ser una mentora en instruirme en el camino del bien y finalmente a mis catedráticos.

ANA CRISTHINA AMADOR MACHADO

## AGRADECIMIENTO

En primer lugar, mi agradecimiento está dirigido a Dios, de quien he recibido la sabiduría para culminar exitosamente mi maestría. A mi familia por su apoyo incondicional. A mis catedráticos por los conocimientos transmitidos y consejos profesionales brindados, en especial a nuestra asesora temática Gabriela Hung, por su ayuda y aporte de conocimientos a lo largo de la maestría y en la realización de este proyecto. Finalmente agradezco a mi compañera de maestría Ana Cristhina Amador por su apoyo en cada proyecto de clase que emprendimos juntas, por sus consejos profesionales y tecnológicos que valoro como un aporte importante para mí.

DELIA MARÍA PONCE GÓMEZ

Primero quiero agradecer a Dios por la sabiduría y la gracia brindada para poder culminar exitosamente mi maestría a mi familia por su apoyo incondicional y a mis catedráticos que durante estos dos años, brindaron todos sus conocimientos y experiencias profesionales en especial a nuestra asesora temática Gabriela Hung, por su incondicional apoyo en la realización de nuestro proyecto de tesis y por entregar todos sus conocimientos para nuestro crecimiento profesional.

ANA CRISTHINA AMADOR MACHADO

## ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	1
1.1 INTRODUCCIÓN .....	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA .....	2
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA .....	4
1.3.1 ENUNCIADO .....	4
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	6
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....	6
1.4. OBJETIVOS DEL PROYECTO .....	7
1.4.1 OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO .....	7
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	7
1.5 JUSTIFICACIÓN .....	7
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....	10
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....	10
2.1.1 ANÁLISIS MACROENTORNO .....	10
2.1.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO .....	15
2.2 TEORÍA DE SUSTENTO .....	20
2.2.1 ANÁLISIS DE LAS METODOLOGÍAS .....	30
2.2.2 ANTECEDENTES DE LAS METODOLOGÍAS PREVISTAS .....	32
2.2.3 ANÁLISIS CRÍTICO DE LAS METODOLOGÍAS .....	36
2.3 CONCEPTUALIZACIÓN .....	39
2.4 INSTRUMENTO .....	46
2.4.1 MARCO LEGAL .....	46
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA .....	49
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA .....	49
3.1.1 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES .....	49
3.1.2 HIPÓTESIS .....	54
3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS .....	54
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	55
3.4 POBLACIÓN .....	56
3.4.1 MUESTRA .....	57
3.4.2 UNIDAD DE ANÁLISIS .....	57
3.4.3 UNIDAD DE RESPUESTA .....	57
3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS .....	58
3.5.1 INSTRUMENTOS .....	59
3.5.2 TÉCNICAS .....	59
3.6 FUENTES DE INFORMACIÓN .....	60
3.6.1 FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIA .....	62
3.6.2 FUENTES DE INFORMACIÓN SECUNDARIA .....	63

3.7 LIMITANTES DEL ESTUDIO.....	63
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS Y RESULTADOS .....	64
4.1 RESULTADOS DE LA VARIABLE DEPENDIENTE .....	66
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	82
5.1 CONCLUSIONES .....	82
5.2 RECOMENDACIONES.....	83
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD.....	84
6.1 TITULO DE LA PROPUESTA .....	84
6.2 OBJETIVOS .....	84
6.3 DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN .....	84
6.4 ALCANCES DEL PROYECTO .....	95
6.5 CRONOGRAMA DE APLICACIÓN.....	98
6.6 PRESUPUESTO IMPLEMENTACIÓN PROYECTO.....	100
6.7 EVALUACIÓN ECONOMICA Y FINANCIERA.....	101
BIBLIOGRAFÍA .....	104
ANEXOS .....	108

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz metodológica.....	49
Tabla 2. Operacionalización de las variables.....	51
Tabla 3. Operacionalización de la variable dependiente .....	53
Tabla 4. Diseño de la investigación.....	55
Tabla 5. Alfa de Cronbach.....	60
Tabla 6. Resultados del instrumento.....	80
Tabla 7. Cronograma de trabajo de implementación de proyecto .....	98
Tabla 8. Presupuesto implementación .....	100
Tabla 9. Hoja de cálculo .....	101
Tabla 10. Tasa interna de Retorno .....	102
Tabla 11. Comparativo costo mensual de reclutamiento.....	103

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Años promedio de escolaridad de la población mayor a 18 años .....	6
Figura 2. Redes sociales más valoradas en la búsqueda de empleo .....	12
Figura 3. Reclutamiento a través de las redes sociales .....	13
Figura 4. Subsistemas más desarrollados del área por países .....	14
Figura 5. Tendencias internacionales en innovación para la selección de personal .....	15
Figura 6. Mecanismos de reclutamiento de personal en Honduras .....	16
Figura 7. Mecanismos de identificación de habilidades de personal a contratar.....	17
Figura 8. Estadística sobre uso de redes sociales en San Pedro Sula. ....	18
Figura 9. Reclutamiento interno y externo .....	26
Figura 10. Fase proceso de reclutamiento .....	26
Figura 11. Ventajas y desventajas de los medios de reclutamiento.....	27
Figura 12. Diagrama de variables .....	50
Figura 13. Indicadores del mercado laboral por dominio nacional .....	61
Figura 14. Porcentaje de personas ocupadas según nivel educativo.....	61
Figura 15. Porcentaje de personas ocupadas por actividad laboral .....	62
Figura 16. Foda proceso reclutamiento.....	64
Figura 17. Demora del proceso reclutamiento plazas técnicas .....	65
Figura 18. Aceptación de la evolución en técnicas de reclutamiento .....	66
Figura 19. Cumplimiento de cronograma de planificación de entrevistas .....	67
Figura 20. Nivel de cumplimiento en indicador de tiempo .....	68
Figura 21. Nivel de satisfacción de acuerdo a los instrumentos actuales .....	68
Figura 22. Proceso de entrevistas por competencias .....	69
Figura 23. Metodologías empleadas en el proceso de reclutamiento .....	70
Figura 24. Nivel de satisfacción acerca de las fuentes de información .....	71
Figura 25. Satisfacción sobre el proceso actual de reclutamiento .....	72
Figura 26. Apertura a la mejora de proceso actual de reclutamiento .....	73
Figura 27. Aceptación del tiempo establecido para el área técnica .....	73
Figura 28. Tiempo invertido vs talento reclutado.....	74
Figura 29. Desarrollo del reclutamiento de acuerdo a nuevas tendencias .....	75

Figura 30. Implementación de técnicas digitales en el proceso de reclutamiento .....	76
Figura 31. Aceptación de técnicas digitales en el proceso .....	77
Figura 32. Infraestructura tecnológica actual en la empresa .....	78
Figura 33. Aceptación de la técnica 2.0.....	79
Figura 34. Gráfica de resultados por Item .....	81
Figura 35. Fases de la creación del portal.....	86

# **CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

## **1.1 INTRODUCCIÓN**

Aguas de San Pedro es una empresa privada que pertenece al consorcio italiano ACEA, es actualmente la compañía responsable de brindar el servicio de agua potable y alcantarillado al municipio de San Pedro Sula en el departamento de Cortés, Honduras. Funge bajo un contrato de concesión otorgado por la municipalidad local. Es una de las pocas empresas que se mantienen sindicalizadas a nivel nacional. Por estas razones la compañía tiene un fuerte compromiso con la gestión responsable y de calidad, lo cual influye fuertemente en sus políticas, procedimientos, cultura y gobierno corporativo.

Parte de este estilo de liderazgo, es la presencia de un departamento de recursos humanos estratégico, por lo cual se toma al personal como el capital humano, reconociendo su humanidad y el valor que este aporta a la estrategia organizacional. Es por ello que para ASP es de vital importancia la obtención de personal con las competencias necesarias para ocupar los diferentes puestos de trabajo.

Esta evaluación trata sobre el análisis de los indicadores del proceso de reclutamiento y selección, en cuanto al comportamiento de este proceso al reflejar un aumento en los tiempos de incorporar personal técnico especializado que requiere la empresa para lograr sus objetivos estratégicos.

En este informe se presenta un análisis detallado de los hallazgos que surgen de la investigación, contiene además el diseño del instrumento aplicado para la recolección de información, también muestra gráficamente los resultados obtenidos en dicha evaluación, demostrando científicamente, la causa y efectos que este factor ha tenido sobre funcionamiento estratégico de ASP. Así mismo contiene una serie de recomendaciones y sugerencias que pueden implementarse para contrarrestar el impacto negativo que ha sufrido el proceso de reclutamiento de personal de la organización. Con el objetivo de brindar, a los profesionales de recursos

humanos de la empresa, alternativas que les permitan trazar un plan de acción para la corrección de la situación actual, y regresar a los niveles óptimos en los tiempos de reclutamiento.

En la actualidad el mercado laboral local presenta pocas opciones de talento técnico especializado que requiere la compañía, por esta razón el área de talento humano se ha visto en la necesidad de buscar talento fuera del país, presentando la dificultad de no contar con la tecnología necesaria para realizar procesos de reclutamiento a distancia, empleando herramientas digitales, esta situación ha motivado el desarrollo del presente estudio para evaluar si en la empresa Aguas de San Pedro S. A. es posible la aplicación del reclutamiento 2.0 como opción para modernizar la planificación y desarrollo del proceso de reclutamiento técnico especializado dentro de la organización.

## 1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Para iniciar el desarrollo de la presente investigación es imperativamente necesario conocer los aspectos internos de la organización. Esta investigación trata el análisis del ciclo completo que conlleva un proceso de reclutamiento desde el surgimiento de la necesidad de contratación, hasta la incorporación al puesto de trabajo. El presente análisis se enfoca en los cargos técnicos en una empresa prestación de servicio de agua potable y alcantarillado sanitario, por lo que se dará inicio presentando a la compañía y los términos relacionados con el proceso.

San Pedro Sula, catalogada como la “Capital Industrial”, es la segunda ciudad más importante de Honduras y se ha consolidado como el principal centro urbano del Valle de Sula. Creciendo a un ritmo vertiginoso, cuenta ya con casi 1 millón de habitantes. Para proveer el servicio de agua potable con eficiencia a una población en rápido crecimiento, la Municipalidad en el año 2000 decide implementar un nuevo modelo de gestión que garantice un servicio eficiente de acuerdo a la demanda de la ciudad.

Es así como en febrero de 2001, Aguas de San Pedro inicia operaciones como concesionaria responsable del manejo de los sistemas de agua potable y alcantarillado sanitario

de San Pedro Sula. Actualmente, tiene firmado un contrato de Concesión por un periodo prorrogable de 30 años. Aguas de San Pedro, por medio de su accionista mayor ACEA tiene una experiencia de 60 años atendiendo una población de más de 5 millones de usuarios en acueducto en Roma, Italia.

La misión publicada por la empresa en su página web establece que busca administrar de manera eficiente y competitiva el servicio de agua potable y alcantarillado sanitario de la ciudad de San Pedro Sula, integrando a su modelo de gestión el sentido social, la protección del medio ambiente y el respeto de las normas nacionales de calidad.

Entre las normas adoptadas por Aguas de San Pedro, se encuentra la Norma ISO 9001-2008, orientada a procesos de calidad y acreditación en la Norma ISO 17025-2015 con enfoque a la calidad de ensayos de laboratorio, ambas establecidas por la Organización Internacional de Estandarización, ISO por sus siglas en inglés. Y la cual es definida por el mismo organismo como, la base del sistema de gestión de la calidad ya que es una norma internacional y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios.

Dado que la investigación se centra en análisis del ciclo completo que conlleva un proceso de reclutamiento. Según Procedimiento RH-DH-P-002 de la empresa antes mencionada se define el reclutamiento como el proceso oportuno de atraer individuos de manera oportuna, en número suficiente y con los atributos necesarios para la selección de un candidato, teniendo como objetivo del proceso definir las actividades y lineamientos para la administración de personal en cuanto al reclutamiento y selección de personal que la empresa requiere, a fin de asegurar que el personal contratado a partir de la identificación de las necesidades de cada área, cumpla los requisitos definidos en la descripción y perfil de puesto correspondiente.

### 1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Aguas de San Pedro S. A. de C.V., se ha caracterizado por innovar en cada uno de sus procesos y así categorizarse como una empresa de prestigio, siendo competitiva a nivel nacional e internacional, de esta manera el área de Recursos Humanos, juega un papel primordial para el logro de los objetivos; la cual se ve la necesidad de buscar nuevas alternativas para buscar talentos de alto rendimiento, condición que se ha visto afectado por la falta de las herramientas digitales necesarias para lograr captar el talento capacitado y especializado acorde a las necesidades que presenta la compañía, provocando aumento en el indicador del tiempo invertido en el proceso de reclutamiento y selección tal como se refleja en los indicadores de los últimos tres años, afectando algunos de los procesos técnicos más importantes de la empresa.

#### 1.3.1 ENUNCIADO

La empresa Aguas de San Pedro S. A., al encontrarse certificada y acreditada por las normas ISO, vuelve cada día más sofisticados todos sus procesos, así como la modificación hacia la mejora de las competencias técnicas de su personal especializado.

El mercado laboral actual no ofrece muchas opciones de profesionales especializados en áreas técnicas del rubro de servicio de agua potable y alcantarillado sanitario, que es la finalidad de la empresa y la razón principal por la que fue otorgado el contrato de concesión.

El proceso actual de reclutamiento es totalmente tradicional, y al intentar reclutar talento fuera del país presenta la dificultad de contar con las herramientas digitales necesarias para lograr captar talento capacitado y especializado acorde a las necesidades que presenta la compañía, provocando aumento en la tardanza en el proceso de reclutamiento, tal como se refleja en los indicadores de los últimos 3 años.

Lo anterior genera la necesidad imperativa de buscar opciones para superar esta situación tan apremiante, así como la elaboración de una evaluación que sirva como base para encontrar

nuevas técnicas y opciones que permitan a la compañía competir en el mercado laboral globalizado, donde cada día se vuelve más necesario recurrir a la tecnología orientada a la modernización de los procesos y específicamente el de reclutamiento que es el objeto del presente análisis.

Honduras presenta baja escolaridad en comparación con el resto de Centroamérica, los indicadores de cobertura, retención, deserción intra e inter anual y sobre edad, se reflejan en los grados de escolaridad promedio de los habitantes, indicador de gran relevancia para plantear la productividad potencial de la población económicamente activa (PEA). En este ámbito Honduras ha realizado pequeños progresos en el período 2010-2015.

Pero estos avances no evitan que el país siga estando a la zaga en Centroamérica al comparar los grados de escolaridad promedio de la población mayor de 18 años. Honduras está lejos de Belice y Panamá que superan los 10 años, y de Costa Rica y El Salvador que se acercan a los 9 años. (El dato del INE para el 2016 reporta 7.9 años, calculado para personas mayores de 15 años CNE, 2015, p.8). El país deberá hacer grandes esfuerzos para mejorar la escolaridad promedio de su PEA antes de que termine su bono demográfico alrededor del año 2035. (PEN-CONARE, 2016).

PAÍS	AÑO 2000	AÑO 2014
<b>Panamá</b>	9.5	10.0
<b>Costa Rica</b>	7.7	8.9
<b>Belice</b>	s.d.	10.5
<b>El Salvador</b>	6.6	8.9
<b>Nicaragua</b>	8.0	8.5
<b>Guatemala</b>	4.5	7.9
<b>Honduras</b>	5.3	6.6*

**Figura 1. Años promedio de escolaridad de la población mayor a 18 años**

Fuente: INE, 2016.

### 1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Con el análisis del proceso de reclutamiento actual, se podría considerar la aplicación de la técnica 2.0 para la modernización del proceso?

### 1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1) ¿Cuáles son los factores que influyen en el proceso de reclutamiento técnico actual en la empresa ASP?

2) ¿El Reclutamiento 2.0 cumple con los estándares requeridos en el proceso de reclutamiento técnico de la Empresa Aguas de San Pedro?

3) ¿La implementación del reclutamiento 2.0 hará competitiva a la empresa Aguas de San Pedro en el mercado laboral?

4) ¿Qué estrategia podemos implementar para disminuir los tiempos en el proceso de reclutamiento y selección en el área técnica de la empresa ASP?

## 1.4. OBJETIVOS DEL PROYECTO

### 1.4.1 OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO

Determinar los principales factores que modernizarán la planeación y administración del proceso de Reclutamiento y Selección de la empresa Aguas de San Pedro.

### 1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1) Obtener información suficiente y confiable que nos permita conocer a profundidad el proceso de reclutamiento y selección actual de la empresa Aguas de San Pedro S. A.
- 2) Aportar observaciones encaminadas a la aplicación de nuevos métodos de Reclutamiento y Selección de personal como ser el reclutamiento 2.0.
- 3) Establecer las bases necesarias para implementar de manera factible método 2.0.

## 1.5 JUSTIFICACIÓN

El presente informe tiene como finalidad presentar las observaciones necesarias partiendo del análisis del proceso actual y las principales oportunidades de mejora que se presentan en el mismo, y la evaluación de aplicar la técnica 2.0 en la empresa Aguas de San Pedro, enfocando la presente investigación en el reclutamiento de personal para áreas técnicas.

Aguas de San Pedro se caracteriza por realizar el reclutamiento de personal basado en el perfil del puesto de acuerdo a las competencias necesarias para la realización de aquellas actividades que agreguen valor a los objetivos estratégicos de la organización.

El proceso de reclutamiento es crítico en el área de recursos humanos porque es aquí donde se capta el talento requerido para todas las áreas, y para efecto de investigación se abordará la problemática en las áreas técnicas.

A partir de esta premisa se fortalece la estrategia de la empresa, y maximiza las oportunidades de cumplir el alcance de los objetivos organizacionales.

Prueba de lo afirmado en lo anterior son las empresas que gracias a la tecnología han mejorado su proceso de reclutamiento tal es el caso de la consultora de RRHH Hunivers y el ATS TalentClue: una relación que ha conseguido que en 4 meses cada reclutador de la consultora pasara de 2 vacantes cerradas a 4. Las claves de éxito para Hunivers fueron:

1) Establecimiento de un solo método de trabajo para todos los consultores, gracias al uso de herramientas digitales se logró almacenar una base de datos compartida para todos los reclutadores de la compañía.

2) Automatización de tareas manuales y repetitivas, las cribas automáticas a través de preguntas que descartan a candidatos en función de su respuesta. Por si fuera poco, también se encargan de mandar notificaciones a los candidatos dependiendo de la fase del proceso en la que se encuentren, impactando positivamente el employerbranding de la empresa.

3) Base de datos unificada, actualizada y ordenada de Con la implantación de un ATS, Hunivers pudo almacenar todos los datos de candidatos y procesos en un solo lugar. Ahora tienen la posibilidad de realizar búsquedas intuitivas por keywords, filtros y etiquetas. Hasta este momento la búsqueda de datos era una tortura para los consultores, que tenían que revisar múltiples portales de empleo y documentos Excel.

#### Segundo caso de éxito Unilever – 100% reclutamiento digital

La multinacional de marcas tan reconocidas como Dove, Hellmann's o Frigo ha puesto en marcha un sistema de reclutamiento basado en la gamificación y la inteligencia artificial. Primero lo probó con éxito en Reino Unido e Irlanda y ahora está en marcha también en España.

Mediante este innovador sistema la compañía selecciona a los 800 integrantes del Unilever FutureLeader's Programme (UFLP), un programa dirigido a profesionales que acaban de terminar sus estudios y al que postulan miles de candidatos de todo el mundo.

Los seleccionados pueden elegir sus prácticas entre diversas áreas de la empresa y durante tres años cogen experiencia trabajando en diferentes sedes internacionales, realizando diversas funciones.

Las fases integran el proceso de selección de esta compañía son:

1) Formulario de solicitud de empleo, el primer paso es rellenar un formulario online en el que los candidatos aportan sus datos personales utilizando su perfil de LinkedIn.

2) Gamificación, el segundo paso consiste en una evaluación del perfil a través de 12 juegos breves online. El objetivo es examinar las características cognitivas, emocionales y sociales del postulante. Esto ayuda a Unilever a valorar el nivel de encaje del candidato en la empresa y también la función para la que está más capacitado. Todos los aspirantes reciben feedback personalizado al terminar los juegos.

3) Entrevista digital grabada, la entrevista consiste en tres cuestiones hipotéticas y un caso de negocio. Unilever pide a los candidatos que resuelvan problemas del mundo real utilizando escenarios que se dan en la compañía. Con esto la empresa busca dar a los aspirantes la oportunidad de aprender más sobre su cultura y modo de hacer negocio.

Cada candidato se graba a sí mismo con cualquier dispositivo digital, donde quiera y cuando quiera, eso sí deberá hacerlo en el período de tiempo establecido.

Finalmente visita a una de las sedes de la compañía, la última fase del proceso de selección es pasar un día en Unilever donde los postulantes se reunirán con compañeros de su misma área profesional, también mantendrán un breve encuentro con un cargo directivo sobre el desafío

actual del negocio, conocerán a otros candidatos y se entrevistarán con el “Line Manager” o gerente de primera línea. Todas las actividades están diseñadas alrededor de un caso de negocio real para evaluar el potencial de los candidatos.

Con los ejemplos de las empresas que han aplicado el reclutamiento digital, se puede considerar como prioridad evaluar incorporar esta modalidad a los procesos de reclutamiento y selección de personal de la empresa Aguas de San Pedro S. A., como una solución a la tardanza en que actualmente presenta el proceso.

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

El marco teórico se integra en base a un conjunto de teorías, enfoques, estudios, así como también antecedentes que se refieran al problema de investigación estudiado. Para elaborarlo es necesario detectar, obtener y consultar la literatura, investigaciones y otros documentos que agreguen valor para el problema de investigación (Hernandez Sampieri, 2010)

### **2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

En este apartado se recopila la información estadística y general haciendo referencia al micro, macro entorno y la situación actual, en relación a la evaluación que agregará valor a esta investigación.

#### **2.1.1 ANÁLISIS MACROENTORNO**

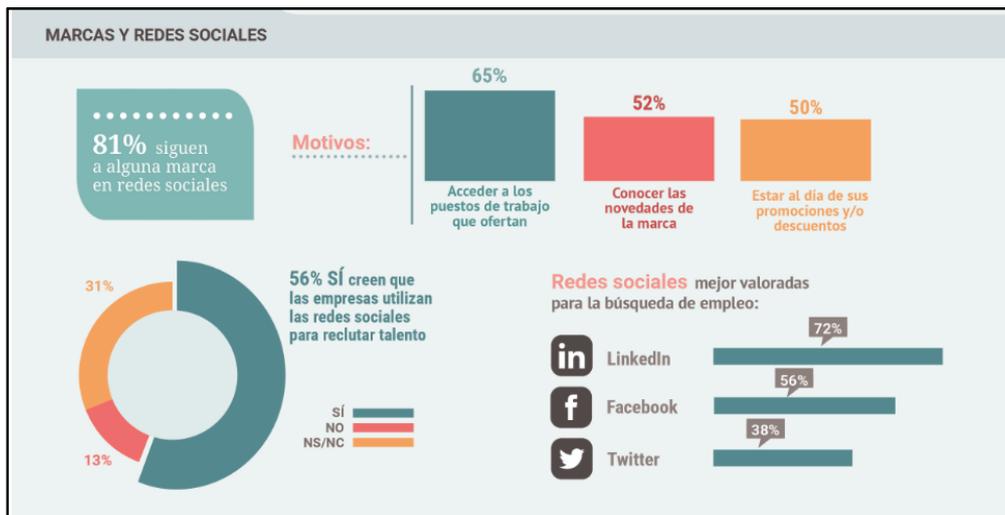
A lo largo de los años se ha ido modificando los procesos y métodos de reclutamiento, esto dado que deben adecuarse a las exigencias dispuestas por los avances tecnológicos, dando como resultado la modernización de los métodos tradicionales de reclutamiento, transformando un proceso exclusivamente de persona a persona a una era digital moderna y global, permitiendo ampliar el ámbito geográfico para la captación de talento.

La página web surgió en los años 60 y era una página online unidireccional, es decir, no permitía interacción con los usuarios, sino que se utilizaba como un medio informativo. Las empresas comenzaron a incorporar la tecnología en el departamento de selección y publicaban ofertas de empleo, sin embargo, tenían que esperar a que los candidatos se contactaran con ellos (Díaz - Llairó, 2010).

En el año 2004 surge la web 2.0 o web social que permite la interacción con el usuario, por lo que deja de ser una web estática y los contenidos pueden ser compartidos y creados por los usuarios (Díaz - Llairó, 2010)

En la actualidad los candidatos recurren a: Inscribirse a ofertas desempleo (87%), buscar empleo (85%), conocer las últimas novedades de su ámbito profesional (82%) y establecer y mantener contactos profesionales (82%) son las actividades que más realizan los usuarios que utilizan las redes sociales con fines profesionales (Adecco, 2015).

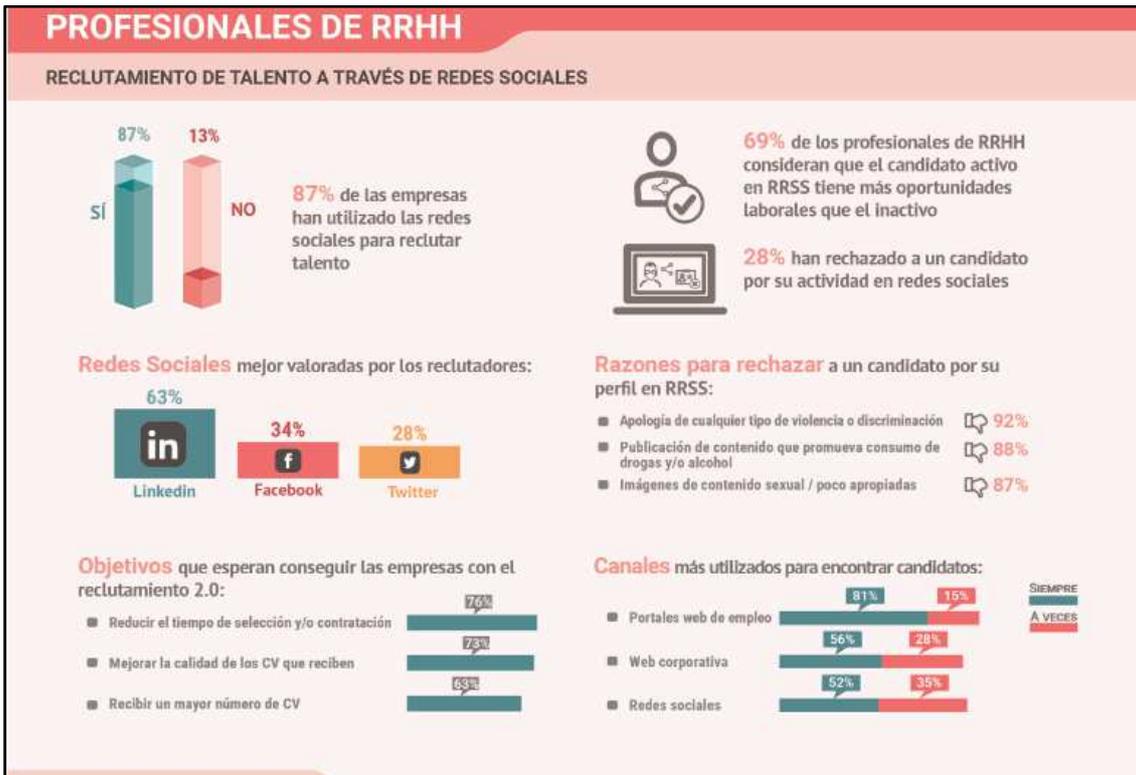
LinkedIn es la red social más idónea para encontrar empleo, con el 72% de aceptación entre los candidatos. Le siguen, aunque a mucha distancia, Facebook (56%) y Twitter (38%). LinkedIn es también la red social predilecta donde comunicar que se está en búsqueda activa de empleo, con un 64% (Adecco, 2015).



**Figura 2. Redes sociales más valoradas en la búsqueda de empleo**

Fuente: (Adecco, 2015)

En cuanto a los profesionales de RRHH, el 95% sigue utilizando como principal vía los portales de empleo para la búsqueda de candidatos. Pero reconocen la importancia de las redes sociales como el aliado perfecto en los procesos de selección ya que, además de los estudios o experiencia del candidato, permiten conocer detalles acerca de cómo es éste en su día a día y cómo se muestra a los demás. Durante el último año, 9 de cada 10 empresas han utilizado este medio para reclutar talento (un 87%). Además, el 69% de las empresas encuestadas ratifican que el candidato activo en redes sociales tiene más oportunidades laborales que el inactivo (Adecco, 2015).



**Figura 3. Reclutamiento a través de las redes sociales**

Fuente: (Adecco, 2015)

Los portales de empleo (95%), las propias páginas web de las empresas (84%) y las redes sociales (87%) son las tres herramientas más utilizadas por los profesionales de selección para reclutar a futuros candidatos, aunque su frecuencia de uso varía considerablemente en función del canal elegido.

## Desarrollo de Subsistemas de Recursos Humanos en América Latina

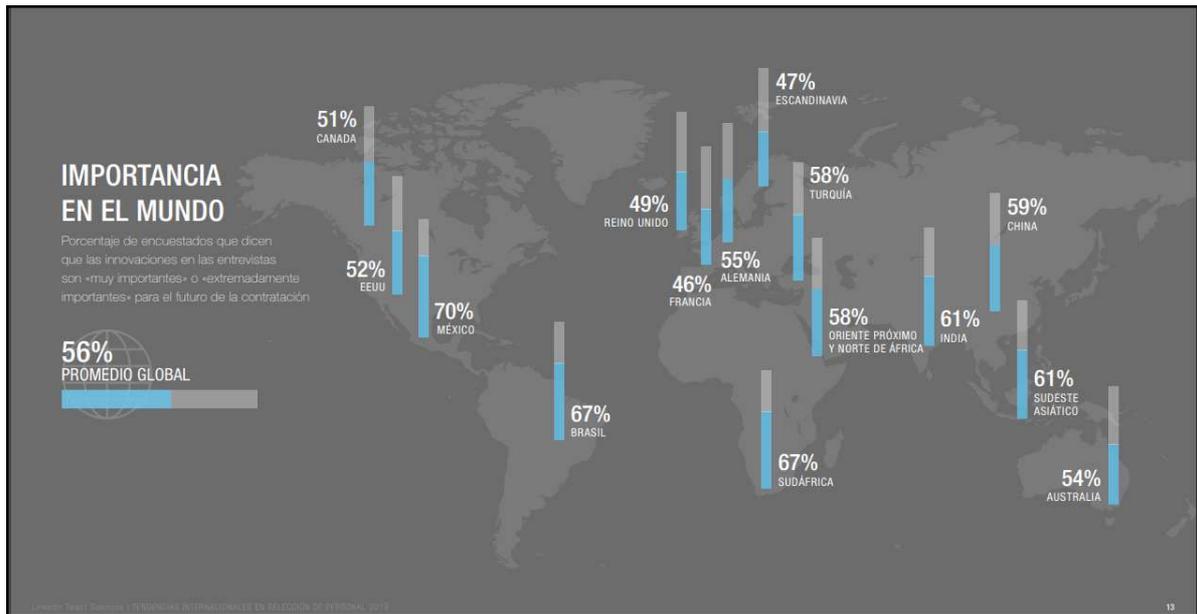
Subsistemas más desarrollados							
Países	Reclutamiento y selección	Desarrollo organizacional	Entrenamiento	Compensación estratégica	Nómina	Comunicación organizacional	Gestión del cambio
Argentina	x		x		x		x
Brasil	x	x	x	x	x	x	x
Chile	x		x		x		
Colombia	x	x	x		x		
Ecuador	x	x	x		x		
México					x		
Panamá	x				x		
Perú	x		x		x		
Uruguay	x		x	x	x		x

**Figura 4. Subsistemas más desarrollados del área por países**

Fuente: (Deloitte, 2018)

Observando las nuevas tendencias en procesos de reclutamiento en otros países se puede afirmar que para estas culturas la contratación tradicional es imperfecta y costosa, así que no debe sorprendernos que esté siendo rediseñada. Las pruebas de aptitudes interpersonales y las videoentrevistas están reemplazando a la preselección telefónica tradicional, se selecciona en función del potencial y no de la experiencia, y el proceso es ágil y a gran escala. Las pruebas ayudan a seleccionar grupos de candidatos, pero también se utilizan después de las entrevistas tradicionales para evaluar a los individuos por períodos más extensos. Las evaluaciones con realidad virtual se combinan con las entrevistas en persona, mientras que las entrevistas informales suelen realizarse después para tener otra perspectiva antes de tomar la decisión definitiva. A medida que surjan otras innovaciones, las empresas recurrirán cada vez menos a las entrevistas (Linkedin, 2018).

Partiendo de lo descrito en el párrafo anterior se puede considerar que los procesos tradicionales cada día se están viendo desplazados por las tendencias tecnológicas modernas, los hábitos de las nuevas generaciones que cada día dependen más de las aplicaciones tecnológicas y buscan como opciones de empleo empresas con tendencia a la innovación y mejora continua.



**Figura 5. Tendencias internacionales en innovación para la selección de personal**

Fuente: (TalentSolutions, LinkedIn, 2018)

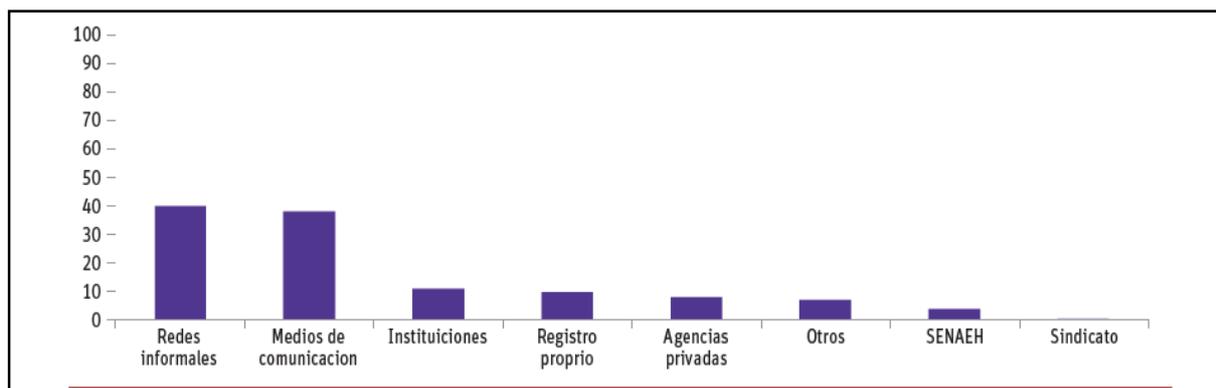
### 2.1.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

Según las cifras del Servicio Nacional de Empleo en Honduras (Senaeh), de enero a junio del 2018 han intermediado por 16,142 personas, es decir que las ha enviado a las empresas para que apliquen a una vacante. Las ciudades con más demanda de empleo son San Pedro Sula, donde se hace la intermediación de unas 60 personas por día, seguida por Tegucigalpa, donde alrededor de 40 personas por día, pero todo depende de la temporada. En junio del 2017 según el Instituto Nacional de estadísticas (INE), los desempleados representan un 6.7% de la población económicamente activa (PEA), es decir 291,048 personas, presentándose mayor problema en el área urbana, como San Pedro Sula. En promedio una persona desocupada lleva 2.6 meses buscando trabajo, en cambio en el área rural son 2.0 meses, mientras que en San Pedro Sula un desocupado puede tardarse más tiempo sin encontrar trabajo, es decir 3.6 meses. (El Heraldo, 2018).

Los datos antes mencionados es la cantidad de personas que llegan por oferta laboral y se presentan a las diferentes empresas ofertantes de empleo en Honduras; esto nos sirve de referencia para constatar que la empleabilidad es muy baja, lo anterior afecta los procesos de reclutamiento en general. Esta estadística es dirigida a áreas comerciales e industriales del país; y es observable que este indicador de empleo para la población económicamente activa es muy bajo. Cuando se habla del sector agua y saneamiento este ámbito se vuelve más reducido.

En el mes de julio las vacantes activas eran 217, el nivel de contratación era de un 70%. Unas 15 personas llegan al día en busca de un empleo a las cámaras de comercio, pero al mes se atienden alrededor de 800 vacantes y se mandan por cada una en un promedio de 25 perfiles, es decir, 25 personas se disputan una sola plaza (El Herald, 2018).

Las empresas en Honduras hacen amplio uso de redes informales y medios de comunicación para reclutar personal, cerca de 4 de cada 10 reportan utilizar amigos, familiares y conocidos de sus empleados y también 4 de cada 10 utiliza anuncios en los medios de comunicación; otros medios como las instituciones educativas, las agencias privadas, o los registros propios de los establecimientos son reportados por 1 de cada 10 establecimientos; el SENAEH alcanza solo al 5% de los establecimientos. (Baptista, BID, 2016).



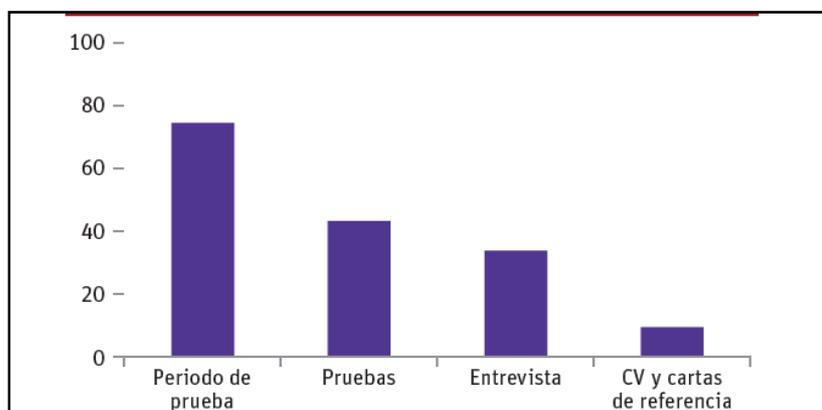
**Figura 6. Mecanismos de reclutamiento de personal en Honduras**

Fuente: (Baptista, BID, 2016)

El periodo de prueba es utilizado por más de 7 de cada 10 establecimientos como práctica de selección de personal, es en este periodo en el que se identifican las habilidades que determina que sea contratado. Otros instrumentos utilizados para identificar las habilidades del personal a contratar son las pruebas (4 de cada 10 establecimientos), y entrevistas personales o grupales, (3 de cada 10 establecimientos). Los instrumentos menos utilizados son la revisión de Currículo Vitae y cartas de referencia.

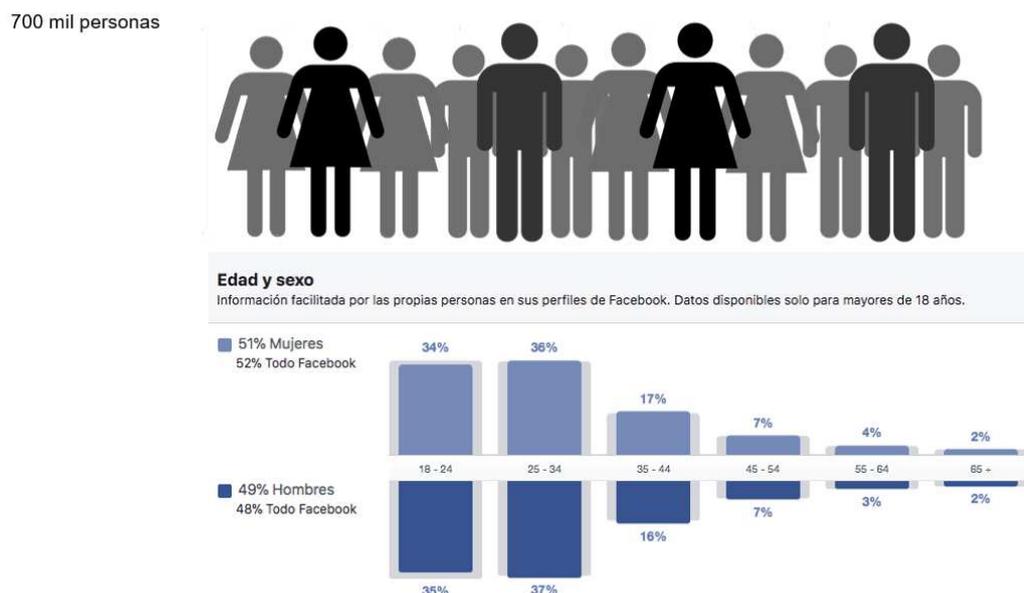
Al no tener los procesos de reclutamiento bien definidos, o una gestión humana por competencias, según la estadística antes expuesta, las empresas recurren a implementar un período de prueba que varía de empresa a empresa donde se consideran las aptitudes, conocimientos y habilidades del postulante, para determinar el área más idónea donde se desempeñará; este proceso no es algo regulado legalmente sin embargo según la estadística del BID actualmente las empresas en Honduras lo han adoptado como una práctica común.

Analizando estos datos, se vuelve cada vez más necesaria la implementación de técnicas de reclutamiento adecuadas que permitan hacer visibles las competencias requeridas para cada puesto de trabajo, sin necesidad de recurrir a prácticas no tuteladas por las leyes laborales hondureñas.



**Figura 7. Mecanismos de identificación de habilidades de personal a contratar**

Fuente: (Baptista, BID, 2016)



**Figura 8. Estadística sobre uso de redes sociales en San Pedro Sula.**

Fuente: Facebook Insights.

### 2.1.3 SITUACIÓN INTERNA

Aguas de San Pedro (ASP) es una empresa cuya cobertura se extiende a todo el municipio de San Pedro Sula, siendo el mayor proveedor de agua potable y servicio de alcantarillado de la región del departamento de Cortés, es por esta razón, y el número de colaboradores que supera los 400 que se considerada una empresa grande. Es una compañía líder en el ramo de prestación de servicios de agua potable y alcantarillado sanitario, con algunas certificaciones que exigen la implementación de sistemas modernos y la tecnología necesaria para brindar servicios de calidad. Es por ello que el aprovechamiento de los avances tecnológicos es un ingrediente esencial para su estrategia organizacional.

A pesar de ser asociada con las instituciones y organismos gubernamentales, Aguas de San Pedro es una organización que funciona con capital privado bajo un contrato de concesión

otorgado por la municipalidad de San Pedro Sula. Con el fin de cumplir dicho compromiso, la empresa integra su gestión del talento humano a las estrategias organizacionales. Por lo que sus procesos de reclutamiento no se limitan a los sistemas tradicionales, sino que integran en lo posible, la amalgama adecuada de métodos tradicionales y tecnológicos, asegurando el acceso a fuentes de talento que garanticen la evaluación de candidatos idóneos que aporten valor a la compañía.

La primera opción es el reclutamiento interno, ya que además cuenta con sistemas de crecimiento profesional que permite a sus colaboradores desarrollar al máximo sus competencias.

ASP cuenta con una estructura lineal funcional, con un organigrama claro y sencillo. Donde se establece un gerente por cada área, y quienes reportarán exclusivamente al gerente general quien a su vez se reporta directo a la presidencia. Las gerencias y Jefaturas por departamento, así como el área de tecnología, requieren un mayor nivel de especialización por estar vinculadas a los procesos más importantes de la organización.

Aguas de San Pedro S. A. de C. V. es un modelo concesionado que sale de los esquemas tradicionales de las empresas mercantiles que constituyen la mayoría de rubros en el país (comercial, industrial, servicios y tecnología); por tratarse de un modelo de gestión único todas las operaciones que se desarrollan al interno acarrear cierto nivel de especialización técnica, eso si hablamos de puestos a nivel general, pero cuando nos sumergimos a los niveles más altos de especialización, el personal requerido se vuelve muy escaso, es por esta razón que el tiempo de reclutamiento invertido es mayor cada día.

Política de Calidad: Nuestro compromiso con la excelencia en el tratamiento, distribución, comercialización y atención al cliente en el suministro de agua potable, así como en el servicio de alcantarillado sanitario en el área de San Pedro Sula, nos impulsa al desarrollo e implementación del Sistema de Gestión de Calidad en todos los niveles de la empresa, que asegure la mejora continua y la satisfacción de nuestros clientes (Manual de política interna ASP, 2017).

## 2.2 TEORÍA DE SUSTENTO

El reclutamiento es una de las funciones más importantes para las empresas, de este proceso depende que la organización cuente con personal calificado, actualizado y capacitado, lo que a su vez le otorga un nivel de competitividad y cumplimiento cabal de sus objetivos globales. Por lo que dentro de los departamentos de recursos humanos de las organizaciones, el reclutamiento de personal se ha convertido en un proceso muy relevante para la captación de los empleados más adecuados.

Llanos (2005) afirma: “El reclutamiento puede definirse como un proceso orientado a la búsqueda de candidatos potenciales para cubrir una vacante”.

Chiavenato (2001) afirma:

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

El reclutamiento tiene sus orígenes desde el comienzo de la humanidad; en la prehistoria, el trabajo se distribuía según el sexo, las características físicas y la edad de los participantes de las familias. Es en esta época y de una forma completamente espontánea, donde se origina la selección de personas. Durante la edad media los trabajos se transferían de generación a generación en término de herencia, el tipo de trabajo era asignado conforme a la clase social perteneciente, caracterizando a esta época el trabajo artesanal.

La selección de personal como un sistema tal como lo conocemos hoy en día, surge de la escuela de la administración científica con Frederick Taylor (1903). Entre los planteamientos abordados por Taylor en su concepción de la organización del trabajo, se encuentra la selección y entrenamiento de los trabajadores, lo que obviamente lleva implícito un trabajo de estudio del individuo fundamentalmente basado en sus aptitudes y rasgos psicológicos. En las organizaciones, la selección de personal tiene un papel muy importante, aunque no se tiene constancia de una fecha exacta de sus inicios, entendiéndose que los primeros procesos de

selección formales, pudieron darse en la primera guerra mundial, donde empiezan a realizarse pruebas para seleccionar reclutas y oficiales.

El proceso de reclutamiento y selección de personal constituye uno de los procesos más críticos e importantes de un proceso global de gestión humana moderno, sin embargo, es un proceso que ha evolucionado intrínseco al de recursos humanos.

La denominación “Recursos Humanos” es introducida a finales de los años 70 y principios de los 80 por autores norteamericanos, aunque ya había sido propuesta por representantes de la Escuela de Relaciones Laborales. Los cambios sucedidos en los últimos años en los distintos aspectos de la vida social y la necesidad de lograr mejorar la competitividad, han incitado a las organizaciones a buscar las diferencias con sus competidores para alcanzar los más altos niveles de desempeño; por ello la gran importancia y el mayor auge de los recursos humanos, y la búsqueda del talento.

Debido a ello, hoy día, se dice que las personas son el principal activo y ventaja competitiva de una organización, surgiendo el término “capital humano”. Entrando a una sociedad del conocimiento, así que, aparece la necesidad de contar con los medios adecuados para asegurar a las organizaciones el personal idóneo para hacer frente a los retos actuales y futuros de la sociedad.

Chiavenato (2009) define: “el reclutamiento como un conjunto de técnicas y procedimientos que pretende atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización”

Werther y Davis, el reclutamiento se define como “Un proceso que consiste en ubicar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización. El mismo se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleado. Este permite obtener solicitantes de trabajo de los cuales se seleccionará a los nuevos empleados” (Werther, 2008).

Generalmente, el proceso tradicional de reclutamiento se inicia a través de la publicación de ofertas de empleo en diarios y revistas. Además, suelen utilizarse también ciertos espacios como ferias de empleo, como otra herramienta para atraer candidatos. A modo de resumen, se puede observar en la figura las ventajas y desventajas de utilizar estos medios.

### Reclutamiento interno y externo

El reclutamiento puede realizarse desde dos escenarios diferentes que condicionaran las fases de su desarrollo y tiempo de realización, lo anterior hace referencia al reclutamiento interno y externo, para efecto de profundizar en ambas definiciones, vale la pena analizar los planteamientos teóricos de algunos autores sobre estas dos variantes que puede presentar un proceso de reclutamiento, analizando por separado cada una.

### Reclutamiento Interno

Según Chiavenato (2009) En relación a su aplicación, el reclutamiento es interno o externo.

El reclutamiento interno actúa en los candidatos que trabajan dentro de la organización para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o motivadoras.

Ángel Solanes (2007) Afirma: Existen dos tipos de formas de reclutar personal claramente diferenciadas, de las cuales la empresa debe decidir si apuesta por una o por otra. Una de ellas es el reclutamiento interno, a través del cual la organización busca su candidato dentro de la propia empresa.

### Reclutamiento interno ventajas

Bajo coste económico que supone para la empresa.

Las capacidades, habilidades y conocimientos del trabajador ya son conocidos.

El empleado no necesita tiempo de adaptación a la cultura organizacional, ni aprendizaje.

### Reclutamiento interno desventajas

Es necesario que la empresa disponga de personal potencial de desarrollo.

Pueden surgir conflictos entre los empleados que quieran ocupar el puesto.

Cada autor expone sus planteamientos sobre las dos formas de reclutamiento existentes;

Según Alles (2010) clasifica el reclutamiento tradicional en interno o externo y a su vez en local nacional o internacional.

El reclutamiento interno es aquel que se lleva a cabo entre las personas que ya se encuentran trabajando en la organización. Entre sus ventajas, se pueden encontrar: La creación de un clima positivo en la organización debido a las posibilidades de carrera que genera para los empleados de la misma, la disminución de la necesidad de familiarizar al empleado con su nuevo entorno ya que únicamente se deberá prepararlo para la tareas y responsabilidades del nuevo puesto y no también en la cultura de la organización, la rapidez del mismo y el hecho de que permite que las organizaciones ahorren dinero, a diferencia del reclutamiento tradicional externo.

En el caso de las desventajas, las principales consisten en que puede crear un clima de frustración entre los empleados que no logran alcanzar el ascenso y, además, la empresa no se enriquece de nuevos talentos, los cuales conocen otras formas de actuar que pueden favorecer a la organización.

## Reclutamiento Externo

Chiavenato (2009) El reclutamiento externo actúa en los candidatos que están fuera de la organización, para someterlos a su proceso de selección de personal.

Así mientras que el reclutamiento interno se enfoca en buscar competencias internas para aprovecharlas mejor, el externo se enfoca en la adquisición de competencias externas.

Ángeles Solanes (2007), y por otro lado la empresa puede apostar por el reclutamiento externo, donde buscará a su candidato ideal fuera de la organización. Ambas fuentes de reclutamiento tienen sus ventajas e inconvenientes dependiendo de diferentes factores, será conveniente recurrir a una fuente o a otra.

### Reclutamiento externo ventajas

En este tipo de reclutamiento la ventaja primordial, es la adquisición de personal nuevo, con nuevas ideas para la organización.

### Reclutamiento externo desventajas

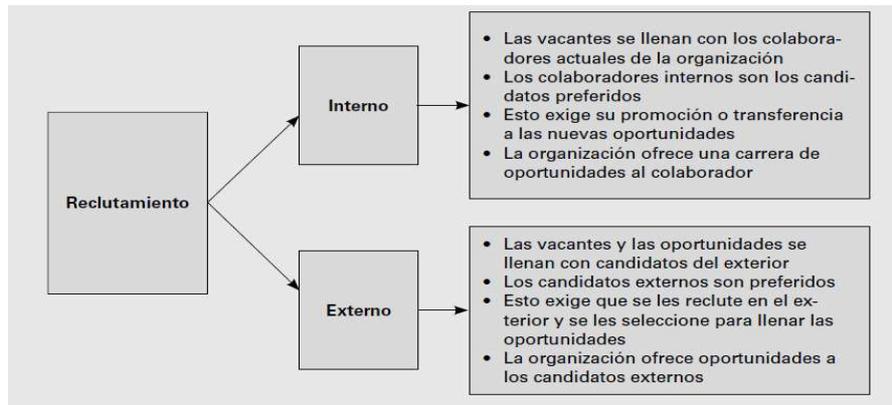
Para tener un mayor abanico de posibilidades de elección de candidatos es necesario un mayor coste económico y mayor dedicación para la búsqueda y para la integración del nuevo trabajador.

Según Werther y Davis (2008), el reclutamiento externo es aquel mediante el cual se busca, fuera de la organización, a los candidatos necesarios para ocupar determinados puestos. Sus principales ventajas consisten en que renueva los recursos humanos de la empresa y, además, permite traer a la empresa nuevos enfoques para resolver los problemas que surjan en la misma. A comparación del reclutamiento interno, el externo es más costoso, complejo, lleva más tiempo

y es más inseguro ya que no tiene la certeza de que el nuevo empleado vaya a quedarse en la empresa mucho tiempo.

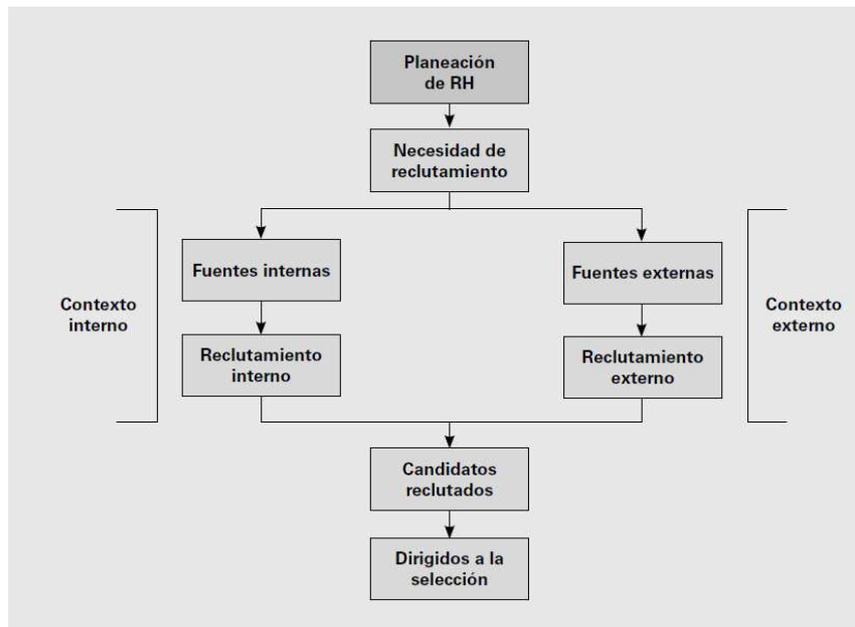
El reclutamiento tradicional local siempre externo, es aquel que implica reclutar candidatos dentro de la zona en la que la organización realiza sus actividades. Este tipo de reclutamiento es más económico ya que las empresas evitan costos de viajes o comunicaciones y, además, permite que los candidatos ya estén familiarizados con la cultura local donde se ubica la organización. Por su parte, el reclutamiento a nivel nacional es aquel mediante el cual se atraen candidatos dentro del país en el cual la empresa realiza sus actividades. Este tipo de reclutamiento es similar al local debido a que los candidatos suelen estar familiarizados con la cultura del lugar donde se ubica la empresa o, al menos, la conocen. La diferencia principal es que implica mayores costos que el reclutamiento a nivel local.

Siguiendo la línea de Werther y Davis (2008), el reclutamiento a nivel internacional es aquel que consiste en buscar, en otros países, a los candidatos necesarios para ocupar un determinado puesto. Las principales desventajas de esta forma de reclutar son que los costos son mucho más altos y, además habrá que tener en cuenta que los candidatos no se encuentren familiarizados con la cultura del lugar donde se ubica la organización.



**Figura 9. Reclutamiento interno y externo**

Fuente: (Chiavenato, 2009)



**Figura 10. Fase proceso de reclutamiento**

Fuente: (Chiavenato, 2009)

	Ventajas	Desventajas
<b>Diarios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Es un medio que llega a un público masivo.</li> <li>•Es un medio útil para buscar tanto puestos operativos como también gerenciales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Debido al avance tecnológico, este medio se utiliza cada vez menos.</li> <li>•El costo de publicación es muy alto.</li> <li>•La respuesta suele ser escasa y no es inmediata.</li> </ul>
<b>Revistas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Permite llegar a una gran cantidad de personas.</li> <li>•Los anuncios pueden enfocarse a un público específico, según los lectores de cada una de ellas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•La publicación de avisos en revistas puede ser muy costosa.</li> </ul>
<b>Ferias de empleo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Se puede ver y conocer al candidato en persona.</li> <li>•Permite cubrir muchas vacantes en un corto tiempo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•En muchas ocasiones, los candidatos que asisten ya se encuentran activos en el mercado laboral.</li> <li>•Son costosas</li> </ul>

**Figura 11. Ventajas y desventajas de los medios de reclutamiento**

Fuente: (Alles, 2010).

## Reclutamiento 2.0

Arrufat (2011), define al reclutamiento 2.0 como “El proceso por medio del cual la organización busca, identifica y evalúa a posibles candidatos mediante el uso de diferentes plataformas sociales. Se trata de una herramienta para búsqueda de candidatos pasivos, aquellos que se encuentran trabajando y para analizar un amplio número de ítems entre los candidatos” (p. 20).

En este caso, el reclutamiento se realiza a través de páginas web o redes sociales y se suele citar a los candidatos mediante mails, mensajes o incluso a través de las mismas redes de búsqueda, las entrevistas se realizan también teniendo en cuenta otras herramientas como las video conferencias de dichas tecnologías para realizar entrevistas a distancia.

Pomares (2015) La empresa 2.0 son organizaciones que colaboran e innovan, gracias a ellas está cambiando la tendencia hacia la colaboración entre profesionales, a compartir información que antes se guardaba como un tesoro que teníamos apropiado porque creíamos que la información era poder. Y ciertamente lo es, pero nos hemos dado cuenta de que, al compartirla, también recibimos más información y nos enriquecemos todos.

“Las herramientas 2.0 que, además de comunicar hacia abajo, son capaces de escuchar la inteligencia de las personas, para que se convierta en inteligencia colectiva. Estas forman parte de las nuevas herramientas básicas de la innovación y de la gestión de personas” (Pomares, 2015).

¿Cómo actúan las redes internas y externas para conseguir sus resultados en tu organización? ¿Y cómo actúan en la gestión de RR.HH.?

“En casi todos los departamentos de RR. HH., se está utilizando el reclutamiento y selección 2.0. Se utiliza de forma única o como complemento al reclutamiento tradicional. El reclutamiento 2.0 es muy útil, especialmente para posiciones de perfiles medios y altos, que son los que suelen utilizar las redes, convirtiéndose en una herramienta de gran eficacia en la

búsqueda directa, aquella en el que el profesional al que intentamos localizar no está buscando activamente un cambio de trabajo (candidato pasivo). El reclutamiento 2.0 nos permite acceder a un número más elevado de potenciales candidatos, más rápido y a un coste menor. Además, las redes corporativas nos pueden ayudar a difundir nuevas oportunidades de trabajo internas entre las personas de la organización, potenciando las promociones. Captar al mejor talento del mercado aporta resultados tangibles para la empresa”.

Según Pomares entre los factores que más incidirán en el futuro de la gestión del talento humano podemos mencionar los factores externos como la digitalización de las empresas: internet, redes sociales, herramientas sociales y otro tipo de tecnología adaptada a la gestión de personas. Sabemos también que la gestión de la diversidad, de los equipos globalizados y la fuga de talento son factores que van en aumento y tendremos que gestionar de una forma diferente en un mundo en el que la globalización y movilidad van en aumento.

Pomares hace referencia al proceso de selección y atracción de talento, específicamente las tecnologías 2.0 como factor de cambio en las fórmulas de reclutamiento y selección del talento, así como de su atracción hacia nuestra organización, ya que son herramientas que facilitan no solo la identificación del talento en un mundo globalizado y previo conocimiento de los candidatos, sino también el EmployerBranding.

El reclutamiento 2.0 es aplicable para los dos tipos de reclutamiento que existen, el interno y el externo, esta forma de reclutamiento conserva la esencia del reclutamiento tradicional cuyo objetivo principal es captar el talento con las competencias necesarias al puesto de trabajo, que la organización requiere para lograr sus objetivos específicos a nivel de funciones y competencias hasta sus fines estratégicos empresariales y organizacionales.

Como bien lo mencionan los autores Arrufat y Pomares, el fin primordial de esta técnica consiste en enriquecer el proceso de reclutamiento tradicional, transformándolo en uno acorde a las tendencias del mundo globalizado, que exige a las organizaciones cada día reinventarse para

mantenerse competitiva y por supuesto el talento humano juega un rol clave para lograr un objetivo tan importante.

La digitalización del proceso de reclutamiento potencia ambas formas de reclutar, por una parte, al reclutamiento interno, difundiendo las oportunidades de trabajo interno a través de la intranet, facilitando a los colaboradores de una empresa acceder a nuevas oportunidades de crecimiento interno, impulsando no solo el proceso de reclutamiento sino los planes de carrera de la empresa, beneficiando paralelamente diferentes procesos de la gestión humana en la organización.

Al reclutamiento externo, la aplicación de captar personal 2.0 aporta muchos beneficios con el uso de las plataformas digitales y sociales que en el presente son de uso común y necesario, permite el acceso a un ámbito geográfico globalizado al momento de buscar nuevos talentos.

Gracias a esta tendencia es como el reclutamiento 2.0, permite a las empresas innovar y competir en la obtención del mejor talento, aquellos candidatos pasivos que poseen habilidades y competencias que toda organización requiere para mantenerse a la vanguardia de su rubro económico al que pertenece. Esta carrera es una característica común del efecto globalización que obliga al cambio en todos los procesos de una empresa y por supuesto el reclutamiento no es la excepción.

La digitalización de los procesos humanos son el futuro cercano hacia donde se dirige la evolución de los recursos humanos adaptando los avances tecnológicos a la gestión de personas.

### 2.2.1 ANÁLISIS DE LAS METODOLOGÍAS

En los últimos años, los avances tecnológicos han acabado con el reinado de los instrumentos tradicionales utilizados por las empresas para captar talento. Los métodos clásicos para la selección de personal, curriculum, referencias, entrevistas personales, test de capacidades cognitivas o aptitudes y pruebas grupales ahora conviven, de la mano del entorno digital, con las

nuevas herramientas con las que cuentan los departamentos de recursos humanos. Esta revolución en las estrategias para hallazgos de los mejores profesionales se conoce como reclutamiento 2.0. La nueva era en la búsqueda de capital humano también obedece a otras razones no estrictamente ligadas a la transformación digital, aunque relacionada con ella, en algunos casos como la apuesta de las compañías por la satisfacción de sus empleados, la retención de talento humano y la importancia de la reputación digital. Este último elemento es fundamental para persuadir a los futuros empleados de que quieran formar parte de la organización y convertirse no solo en profesionales eficaces y productivos, sino también en embajadores de marca.

Una de las técnicas de selección pioneras en el reclutamiento 2.0 es, sin duda, el uso de redes sociales profesionales, tipo LinkedIn. Se trata de un sistema bastante consolidado, tal y como refleja un reciente estudio de la Society for Human Resource Management según el cual el 65% de las compañías encuentran a sus candidatos a través de ellas.

La forma de utilizar esta herramienta también ha cambiado, si en principio eran los profesionales quienes se postulaban a los puestos vacantes anunciados, ahora es muy habitual que las propias empresas contacten incluso antes de hacer pública la oferta de empleo con miembros de la red cuyo perfil encaja con el puesto, aunque no estén en búsqueda activa de trabajo.

La diversificación también está llamada a desplazar en el futuro a algunos métodos convencionales, un ejemplo es el uso de videojuegos o juegos de rol se ha demostrado eficaz para hallar capacidades y habilidades encubiertas.

Los departamentos de recursos humanos también apuestan en algunos casos por el networking online, como estrategia para ampliar la red de contactos profesionales con empleo de redes sociales de tipo profesional. La celebración de eventos virtuales, por ejemplo, de coaching, permite a las compañías participantes generar contactos de posibles candidatos para futuras vacantes.

Otro término al que están acostumbrando los expertos en gestión de personal es el de *inboundrecruiting*, este es un sistema que combina técnicas de marketing digital para hallar y captar a los mejores profesionales. También hay que destacar otras opciones de alto componente tecnológico que tienen más futuro en las estrategias de selección de capital humano. Una de ellas es el *small data*, que permitirá trascender a las propias redes profesionales, localizar a los perfiles idóneos para un puesto de trabajo.

El reclutamiento 2.0 es la “adaptación de los procesos de selección a la nueva era marcada por la irrupción de las nuevas tecnologías y nuevas tendencias y necesidades en los RRHH de las compañías”. Según los expertos en selección, este reclutamiento 2.0 viene de la mano de dos tendencias emergentes.

La primera de ellas es la transformación digital que ha incorporado un sin fin de herramientas online y redes sociales a través de las cuales podemos encontrar candidatos y entrar en contacto con nuevos talentos. La segunda de esas tendencias es la apuesta de las compañías por la satisfacción de los empleados y la retención del talento. *Revista de Psicología del Trabajo y de las organizaciones* (El Economista, 2018).

## 2.2.2 ANTECEDENTES DE LAS METODOLOGÍAS PREVISTAS

Según Chiavenato (2009) ¿Cuál en el futuro del empleo? Según Idalberto Chiavenato en su libro *Gestión del Talento Humano*, la revolución tecnológica no debe ser vista como origen a hordas de desempleo, esta percepción en la misma observada en la revolución industrial, cuando se inventó la máquina de vapor cuando sucedió todo lo contrario aumentando la productividad en el sector agroindustrial, siempre se debe estar consciente que la era de empleo formal, ortodoxo, con patrones y empleados, salarios y prestaciones, contrato de y trabajo, y cartera ha llegado a su fin. Es un fenómeno mundial estas tendencias propias del siglo XIX desaparecen con una rapidez increíble. Las nuevas opciones de empleo derivado de la revolución tecnológica donde surgen las empresas virtuales sin existencia física, demanda una nueva forma de captar el talento humano, cuyos sistemas deben ser igualmente tecnológicos, modernos, acorde a las nuevas tendencias del

mundo globalizado donde las empresas compiten no solo en el mercado de los negocios sino también en el mercado laboral.

Sigue mencionando que, según estudios, históricamente la innovación tecnológica y la mejora de la productividad del empleo siempre estuvieron asociadas y no su reducción como se suele pensar, porque la modernización enriquece el trabajo humano, mejora la calidad de productos y servicios, disminuye el costo relativo de la producción y amplía el mercado, la producción y el empleo.

Prueba de lo anterior se refleja en los países industrializados donde las tasas son menores en relación al resto de los países donde van desde un 3% en Japón a 23% en España, pasando y en Alemania 5%; las tecnologías en si mismas no son responsables del desempleo. Solo se vuelven destructivas cuando el régimen de trabajo se vuelve inflexible, en su opinión cuanto mayor sea la flexibilidad de contratación y de dimisión, tanto mayor será la oferta de empleo. Y agrega: “somos rehenes de un sistema realmente perverso, o se contrata con todas las obligaciones laborales, que son muchas, o se emplea sin derecho alguno. De ahí que la ocupación informal crece cada día.

El avance tecnológico no provoca desempleo tanto como el atraso educativo. Cuando se habla de competitividad global, el desafío también es de la escuela no de la empresa, o educamos más y mejor, o se convence a la competencia que deseduquen a sus profesionales.

El segundo planteamiento a considerar es de la experta Martha Alles (2005), en su libro Desarrollo del Talento Humano, aborda la influencia que tienen las competencias laborales en la diversificación de todos los procesos humanos, y como modifican el tema de reclutamiento, donde cada día existen más exigencias en cuando al proceso de selección del mejor talento, que permita a la organización ser más competitiva en un mundo tecnológicamente cambiante.

La gestión por competencias y el cambio organizacional cuando una organización decide implementarla, la posibilidad de lograr un cambio dependerá de cómo se hayan definido las competencias y, en consecuencia, del modelo diseñado.

La modernización tecnológica, así como la gestión por competencias son cambios culturales en la organización que deben gestionarse en todas sus áreas; el modelo de recursos humanos estratégico, vehiculiza un cambio a partir de las competencias definidas, este se verificará en según Ulrich en su obra Las tres direcciones de los cambios en las organizaciones, describe este proceso de transformación organizacional en los siguientes sentidos:

El cambio de arriba abajo: como la definición de competencias se realiza desde la dirección o máxima conducción de la organización, será esta la que conciba un cambio y lo proponga; por eso se dice que la conducción propone y dirige el cambio. Lo anterior da relación a un cambio organizacional que comienza y promueve desde la alta dirección bajando en cascada a los diferentes niveles de la empresa.

El cambio de lado a lado: al implementar Gestión por competencias se transforman procesos; por ejemplo, la selección de personal, la evaluación del desempeño, planes de carrera y planes de sucesión, entre otros. Para aplicar lo anterior el proceso tradicional se transforma hacia nuevas tendencias, en el caso de selección de personal se moderniza de un proceso tradicional a un tecnológico como es la técnica 2.0.

El cambio de abajo arriba: cuando se desarrollan competencias. De esta forma se modifican los comportamientos de las personas con la guía de la organización para lograr el cambio. Si las personas adquieren un performance superior, esto implica un cambio que se hace desde las bases mismas de la organización.

Cuando las organizaciones trabajan sobre su estrategia, para cumplir con ella requieren ciertos comportamientos tanto de sus directivos como de los empleados que las integran. Por ello actúan al mismo tiempo sobre las competencias de las personas. Un Gestión por competencia

transforma a los miembros de una organización en colaboradores auto dirigido que se convierten en agentes de cambio, modificando desde sus puestos de trabajo, nuevos y más eficientes formas de gestionar los procesos donde se involucran.

El cambio es actuar sobre la estrategia, que presupone trabajar a corto y a largo plazo. Las organizaciones definen su visión –a largo plazo– en referencia, de alguna manera, a la situación actual, y determinan una brecha o gap entre la visión deseada y la situación presente. Para llegar a esa visión se deberá fijar un plan de acción. Las acciones deben tomarse de manera coordinada y sobre los dos ejes de tiempo, a corto y a largo plazo. En materia de personas o de capital humano, el esquema es similar.

Acciones de corto plazo en materia de desarrollo de personas y cambio cultural:

- 1) Reclutamiento y selección de personas con las competencias requeridas de acuerdo al nuevo modelo.
- 2) Fijación de objetivos de acuerdo a la nueva estrategia, tanto para funcionarios que ya pertenecen a la organización, como para las personas que puedan integrarse.
- 3) Modificación de los sistemas de evaluación del desempeño de acuerdo a las nuevas pautas de estrategia y objetivos.
- 4) Compensaciones de acuerdo a los objetivos, a través de la modificación del sistema de remuneraciones.
- 5) Planes de formación.

Transformación de los directivos, básicamente a través del desarrollo de competencias. Si bien es cierto que en algunos casos será factible el reemplazo de alguno de ellos, el cambio se podría lograr dentro de un plan de corto plazo (reclutamiento y selección del directivo)–, en la mayoría de las situaciones no es posible, porque son accionistas de la organización; por eso, con estas personas será necesario trabajar en el desarrollo de sus competencias.

Transformación del personal, a través del mismo método: El desarrollo de competencias. En ciertos niveles o posiciones el recambio de personas será más sencillo que en otros. Además, muchas organizaciones tienen como política el cuidado de su personal, por lo cual en estos casos no puede considerarse la desvinculación de personas sólo por una baja en el rendimiento, y se trabaja con ahínco en el desarrollo del personal.

Todo lo antes expuesto por Martha Alles, hace referencia a varios aspectos de la administración del talento humano, sin embargo para efectos del presente estudio el tema a tratar es la importancia de la competencia en el proceso de reclutamiento y selección de personal, que se traduce en preparar previamente un proceso humano de gestión por competencias bien definido antes de emprender un estudio de modernización en el plano digital del cualquier otro proceso humano, incluido el reclutamiento y selección de personal.

### 2.2.3 ANÁLISIS CRÍTICO DE LAS METODOLOGÍAS A EMPLEAR EN EL TRABAJO FINAL

#### El pro y el contra del reclutamiento 2.0

En el actual mundo globalizado, altamente competitivo y de constantes cambios y desafíos, el talento humano desempeña un papel fundamental en el éxito organizacional, su integración y desarrollo impactan interna y externamente en la organización, el modelo de gestión por competencias permite agregar valor a los procesos de gestión humana en la organización, fortalece las capacidades y competencias de las personas, mejora la calidad de los productos o servicios, integra al personal, apalanca el cumplimiento de los objetivos y crea una ventaja competitiva. Es importante saber identificar las competencias cardinales, gerenciales específicas y generales por área que requiere la organización para poder implementar el modelo, si se hace de forma correcta este será el paso inicial que permitirá posteriormente desarrollar las competencias y gerenciales para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El reclutamiento 2.0 es una herramienta acorde a la evolución constante del mundo globalizado y como hemos mencionado antes esta herramienta completa la información de que obtiene a través del reclutamiento tradicional.

Olleros Izard (2007), Alles (2006) y Gil (2014) establecen que las ventajas de utilizar las redes sociales a la hora de atraer y reclutar candidatos son la rapidez en la postulación, la fluidez en la comunicación entre candidato y la compañía, y el contacto directo entre las partes involucradas.

Además, Rojas (2010) opina que permite contactarse con candidatos pasivos y permite lograr mayor credibilidad de la empresa.

Gomez Arrufat (2011) destaca el hecho de poder mantener una conversación permanente en la red y la oportunidad de enviar un mensaje particular para cada perfil buscado.

Tomando como referencia a Navarro (2011) podemos definir como ventajas de la utilización del reclutamiento 2.0:

- 1) Es más económico que la utilización de medios tradicionales.
- 2) Permite reducir los tiempos, en comparación de los procesos tradicionales de reclutamiento. Al utilizar las redes sociales y el sitio web de la empresa, se simplifican enormemente los procesos ya que a medida que los candidatos introducen sus datos, éstos se guardan directamente en una base de datos. Al momento de la selección, esta base de datos también les permitirá consultar inmediatamente la información y extraer los candidatos más interesantes para cada puesto.
- 3) Es un proceso rápido a la velocidad de las comunicaciones de redes sociales. Todos los profesionales de recursos humanos saben la importancia de la velocidad ya que, en muchas ocasiones, los procesos de captación y selección se demoran más tiempo del deseado, generando consecuencias negativas tanto en costos como también la posibilidad de la pérdida de candidatos interesantes.

- 4) Los sitios web permiten ofrecer mayor cantidad de información, sobre los puestos de trabajo y la empresa, a los potenciales candidatos. Algunas empresas permiten que, a través de su sitio web, los candidatos se pongan en contacto con personal de la empresa para consultarle cualquier cuestión que considere interesante.
- 5) Permite publicar anuncios en sitios web segmentados, permitiendo así reclutar candidatos mucho más cercanos al perfil que la empresa está buscando.

El reclutamiento 2.0 ofrece ventajas sin embargo, muchos aspectos de esta técnica reflejan ciertas desventajas que se detallan a continuación tomando en cuenta los planteamientos de los siguientes autores:

Según Berraondo (2011), las desventajas del reclutamiento 2.0 son la falta de veracidad de la información que se encuentra en las redes, la necesidad de preparar a los reclutados tradicionales antes de enviarlos a reclutados tradicionales antes de enviarlos a reclutar por la web y no actualizar o abandonar los diversos perfiles.

Por otra parte, Alles (2006), rojas (2010) y Olleros Izard (2007) postulan que las desventajas de utilizar las redes sociales son que el exceso de información puede hacer que se pierdan oportunidades, que muchas veces los candidatos no prestan atención a la propuesta y se postulan de igual manera, que deben invertir mucho tiempo en la construcción de los perfiles en la web y que en la actualidad aún existen candidatos que no utilizan las redes sociales para conseguir empleo.

Tomando como base todos los planteamientos de los autores antes citados, podemos afirmar que el reclutamiento 2.0 posee muchas ventajas como el bajo costo, la rapidez y eficiencia en el proceso, sin embargo, siempre se deben considerar las desventajas para tener presente todas las oportunidades de mejora a superar y lograr un proceso de reclutamiento alineado con las estrategia de la organización, el efecto de evolución constante del mundo globalizado, que exigen cada día más la captación de talento humano mejor calificado y su incorporación inmediata a la organización.

## 2.3 CONCEPTUALIZACIÓN

En todos los modelos presentados se puede apreciar también la ubicación y el tratamiento que se da a la selección del personal como una de las funciones o procesos básicos de un sistema de gestión de recursos humanos. Es igualmente interesante valorar los conceptos desarrollados por especialistas de diferentes latitudes, ya que pese al carácter limitado que tienen las definiciones, estas poseen valor metodológico y carácter orientador, como reflejo de las concepciones de sus autores y a la vez se puede valorar el tratamiento conceptual, contextual y terminológico de esta problemática.

Dunnette, M. (1974) plantea que: "La selección consiste en asegurar que la persona adecuada está en el puesto adecuado en el momento oportuno y bajo las circunstancias concretas, partiendo de la consideración de que las decisiones acertadas acerca de las personas requieren conocimientos de su individualidad además de conocer cómo los talentos especiales de cada persona pueden ser conocidos con mayor precisión y utilizados en forma más acertada" (p.15)

Considerando la cita anterior se hace relación de lo importante que es el proceso de selección del talento humano, para ubicar en el puesto adecuado y bajo las circunstancias concretas al colaborador, las condiciones anteriores son determinantes en el correcto rendimiento del colaborador y logro de los objetivos de la empresa, haciendo evidente que las técnicas utilizadas en el reclutamiento afectan directamente el proceso de selección.

Chiavenato, I. (1993) define la selección de recursos humanos como: "la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, o, más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal" (p.127).

Basados en los planteamientos de los autores anteriores en las citas anteriores, se presenta afinidad donde concuerdan sus ideas relacionadas en la importancia de la selección de los colaboradores al puesto adecuado que se traduce en la eficiencia y productividad de la organización.

Para Sikula, A. (1994): Afirma: "Seleccionar es escoger. Cualquier selección es un conjunto de factores escogidos. El proceso de selección implica elegir algunos objetos o cosas entre varios. Respecto a la integración, la selección se refiere específicamente a la decisión de contratar un número limitado de trabajadores entre un grupo de empleados potenciales" (p. 23).

Louart, P. (1994) denomina a este proceso como contratación y para él consiste en: "elegir entre diversos candidatos para un puesto, cuando se ha estimado útil crear, mantener a transformar ese puesto" (p.43).

El proceso de selección facilita a las organizaciones filtrar de una oferta laboral los perfiles más adecuados a las necesidades de la organización, como coinciden los autores Sikula y Louart en sus planteamientos.

Para Puchol, L. (1994): Afirma: "La función de empleo es aquella que tiene como objetivo suministrar a la organización en cada momento las personas necesarias (en calidad y cantidad) para desarrollar óptimamente los procesos de producción y/o servicios y esto con un criterio de rentabilidad económico"(p.41).

La definición anterior hace referencia a la importancia de ubicar a la persona correcta en el rol más afín a sus competencias para asegurar la rentabilidad de la organización.

Dessler, G. (1994) plantea que el reclutamiento y la selección consisten en: "encontrar a la persona correcta para el puesto indicado y contratarla" (p. 54).

Milkovich, G. y Boudreau, J. (1994) se refieren a la selección externa: señalando que la misma: "recopila y utiliza información acerca de los aspirantes reclutados a fin de elegir cuáles de ellos recibirán ofertas de empleo" (p.31).

Byars, L. y L. Rue (1994) definen la selección: "el proceso de elección, entre los candidatos disponibles, de las personas que tienen más probabilidades de desempeñar correctamente un puesto" (p.27).

Para Cowling, A. y P. James (1997): Afirma: "La selección es la etapa final del proceso de reclutamiento, durante la que se decide quién ocupará el puesto" (p. 32).

Para los autores Milkovich, Byars y Cowling, la selección de personal es la etapa más importante del proceso de reclutamiento, haciendo énfasis en la relevancia de aplicar las técnicas adecuadas a un proceso tan crítico e importante para la organización, que al final se traduce no solo al rendimiento individual de un colaborador, sino también lograr paralelamente el desarrollo organizacional.

En el análisis de las definiciones brindadas por los distintos autores se puede significar la casi total coincidencia de que la selección es un proceso; algunos autores definen la selección como un conjunto de técnicas, lo que se considera una proyección limitada desde el punto de vista metodológico.

A su vez, existe también consenso en que este proceso implica una acción que expresa una decisión: escoger, seleccionar y la existencia de un patrón comparativo. Aunque algunos suelen restringir este término fundamentalmente al proceso decisorio y lo incluyen dentro de una función más general a la que denominan contratación, reclutamiento, colocación, integración o empleo.

Resumiendo, los aspectos relacionados con el análisis conceptual, se puede definir la actividad de selección de personal como el proceso mediante el cual, partiendo de la determinación de las necesidades de fuerza de trabajo por parte de una organización y habiendo definido los requisitos y competencias del mismo, se escoge entre un grupo de candidatos a aquellos que mejor rellenen las competencias que se han establecido como requisitos para desempeñar con éxito una actividad determinada.

Resulta interesante la definición brindada por Cuesta, A. (1999) la cual plantea: "La selección de personal es un proceso llevado a efecto mediante técnicas efectivas, con el objetivo de encontrar al candidato que mejor se adecue a las características presentes y futuras predecibles de un puesto y de una empresa concreta a específica." Esta definición resalta el carácter temporal y el dinamismo existente en el contexto actual de los procesos de trabajo, lo cual implica la flexibilidad de la fuerza a emplear.

Requisitos que deben reunir los métodos empleados en el proceso de selección de personal

Los principales requisitos que deben reunir los métodos empleados en el proceso de selección de personal son los siguientes:

No es posible pasar por alto en la actualidad el papel del profesional, investigador o del grupo de investigadores en el desarrollo del proceso de selección. La preparación científica que estos posean, las motivaciones y la creatividad, constituyen elementos vitales, que reflejan la interrelación objetividad-subjetividad en el desarrollo de las ciencias.

Al abordar los métodos a emplear en el proceso de selección de personal, es necesario reconocer el papel de estos como medios en la obtención y construcción del conocimiento.

No puede desconocerse que los métodos, técnicas e instrumentos no revelan por sí, de forma independiente, la realidad, sino que la misma se proyecta a través del prisma de las interpretaciones del sujeto cognoscente sobre la base de sus concepciones teóricas, como se observara más adelante, al analizar en qué medida contribuyen los métodos, como medios en el conocimiento de la realidad.

En el proceso de selección de personal, el principal objeto de estudio es un sujeto activo, que se encuentra en constante interacción con el medio y en la medida que lo transforma se transforma a sí mismo; por tanto se asume el estudio del objeto en su relación estabilidad-cambio y debe tenerse en cuenta la multiplicidad de factores que condicionan la actuación humana, así como valorar las potencialidades de desarrollo en distintos escenarios y en correspondencia con la etapa de la vida del sujeto y las condiciones prevalecientes en el entorno.

Los métodos, como medios en la producción de conocimientos, deben poseer la cualidad de brindar un reflejo veraz de la realidad y el objeto de estudio, lo que se produce mediante la interacción investigador-objeto de estudio-método.

A la capacidad refleja constructiva concierne la veracidad del conocimiento, abordado desde distintas posiciones por las diferentes corrientes epistemológicas existentes. El empleo de una proyección cualitativa no implica un reblandecimiento de los métodos en el proceso de construcción del conocimiento, sino una aproximación flexible, una mayor adecuación método-objeto-investigador-conocimiento.

Uno de los puntos más polémicos alrededor del empleo de los métodos, técnicas e instrumentos en el análisis epistemológico actual, es el requisito de objetividad.

La objetividad es la independencia del producto lograda por el método, obviando al investigador.

Objetividad de aplicación: Relacionada con la necesidad de homogeneizar el proceso de aplicación de determinadas técnicas.

La objetividad de evaluación: Está vinculada a la evaluación numérica o en categorías, según reglas preestablecidas del test, lo que resulta uno de los elementos más restrictivos, al plantearse que a mayor cierre de las preguntas mayor objetividad, y esto obviamente implica menor grado de libertad en el espectro de respuestas posibles en algo tan complejo como evaluar al ser humano.

La objetividad de interpretación: Se produce cuando "se extraen iguales conclusiones a partir de iguales resultados de las evaluaciones (en diferentes sujetos)", pero no es del todo acertado, pues iguales resultados pueden poseer significados diferentes por la individualidad de los sujetos.

Un requisito que deben poseer los instrumentos que se emplean en el proceso de selección de personal es la estabilidad de los resultados, su consistencia en el tiempo a partir de las condiciones existentes, lo que está vinculado con el estado de la interrelación, estabilidad-cambio del aspecto a valorar.

Uno de los principios metodológicos del proceso de selección de personal, es el papel preponderante del método clínico, la entrevista, la construcción de la historia de vida del sujeto, lo que no implica la eliminación de los métodos cuantitativos en el estudio de este objeto, ya que por sus características el proceso de selección contiene elementos de interpretación ideográfica, al estudiar y construir el conocimiento teniendo en cuenta las peculiaridades y los factores diferenciales de cada sujeto y de interpretación homotética, y al ser necesario comparar sobre determinadas bases a cada candidato, a partir de generalizaciones desarrolladas en determinadas condiciones.

Se consideran de utilidad los métodos cuantitativos, ya que, si bien el ser humano no es una expresión matemática, los números constituyen instrumentos de modelación de la realidad, de aproximación al conocimiento del sujeto y contribuyen en determinadas condiciones a ordenar la información en el proceso de producción del conocimiento.

El abordar esta problemática nos enfrenta a las posiciones teóricas y metodológicas alrededor de los criterios de la verdad defendidos por una u otra posición. Por parte de la investigación cualitativa, el empleo predominante de métodos flexibles de orden cualitativo, el uso de criterios tales como credibilidad, posibilidad de transferencia, fidelidad y posibilidad de confirmación, y por otra parte, los partidarios de la investigación cuantitativa que hacen énfasis en el control experimental, la objetividad, la validez y confiabilidad.

Una de las características que deben poseer los métodos, técnicas e instrumentos empleados en el proceso de selección de personal es la capacidad de predecir o anticiparse sobre la base de determinados medios el estado futuro de actuación del sujeto, lo que debe verse como una tendencia a partir de determinados supuestos y no como una resultante de un pronóstico estadístico regido, debido a las particularidades de cada sujeto, la multiplicidad de factores condicionantes, unido a un entorno altamente dinámico en las condiciones actuales. Una característica fundamental que deben reunir los métodos, técnicas e instrumentos empleados en el proceso de selección, es la flexibilidad de los mismos, o sea, su adecuación al objeto, de forma tal

que sin rigidez o dogmatismo se pueda inferir, interpretar y explicar la información obtenida por medio de los mismos revelando su esencia y no un resultado numérico de una forma mecánica.

## 2.4 INSTRUMENTO

Para determinar la calidad de atención brindada se utilizará el cuestionario de investigación, el cual se basa en las experiencias de cada una de las áreas técnicas de la Empresa Aguas de San Pedro. La cual permite medir a través de un cuestionario la percepción de satisfacción o insatisfacción de cada una de las jefaturas de la organización.

El cuestionario será elaborado tomando en cuenta factores; instalaciones, equipos, cumplimiento del servicio prometido, disposición a servir con rapidez y eficacia, manejo de conocimientos, por parte de las personas que brindan servicio.

El cuestionario consta de 18 preguntas cerradas, utilizando la escala de Likert, utilizando la escala de Likert, método desarrollado en una escala que hará crear reacciones de los jefes de área al momento de responder cada pregunta por medio de afirmaciones o juicios.

### 2.4.1 MARCO LEGAL

La constitución de la República de Honduras tutela el trabajo como un derecho inalienable este cuerpo legal enuncia: “Toda persona tiene derecho al trabajo, a escoger libremente su ocupación y a renunciar a ella, a condiciones equitativas y satisfactorias de trabajo y a la protección contra el desempleo.” (Art.127 Constitución de la República).

Por otra parte el Código del Trabajo hondureño en su artículo 1 expone lo siguiente:

Artículo 1: El presente Código regula las relaciones entre el capital y el trabajo, colocándolas sobre una base de justicia social a fin de garantizar al trabajador las condiciones necesarias para una vida normal y al capital una compensación equitativa de su inversión (Artículo 1 del Código del Trabajo vigente).

El mismo cuerpo legal antes mencionado sigue enunciando en su Artículo 3 son nulos ipso jure todos los actos o estipulaciones que impliquen renuncia, disminución o tergiversación de los derechos que la constitución, el presente Código, sus reglamentos o las demás leyes de trabajo o previsión social otorguen a los trabajadores, aunque se expresen en un contrato de trabajo u otro pacto cualquiera. Esto se traduce que las leyes que rigen las relaciones laborales en Honduras son de orden público y no pueden ser modificadas por la simple voluntad de las partes contratante.

La capacidad para contratar se encuentra regulada en el Artículo 31. Tienen capacidad para celebrar el contrato individual de trabajo las personas que hayan cumplido dieciséis (16) años de edad. 32 Los menores de catorce (14) años y los que habiendo cumplido esa edad, sigan sometidos a la enseñanza en virtud de la legislación nacional, no podrán ser ocupados en ninguna clase de trabajo.

Las autoridades encargadas de vigilar el trabajo de éstos menores podrán autorizar su ocupación cuando lo consideren indispensable para la subsistencia de los mismos o de sus padres o hermanos, y siempre que ello no impida cumplir con el mínimo de instrucción obligatoria.

Para menores de dieciséis (16) años, la jornada de trabajo, que deberá ser diurna, no podrá exceder de seis (6) horas y de treinta y seis (36) semanales, en cualquier clase de trabajo.

Artículo 33. Los menores de dieciséis (16) años necesitan autorización escrita de sus representantes legales, y en defecto de éstos, de un inspector de trabajo. A falta de inspector de trabajo, la autorización la dará el jefe del consejo de distrito o alcalde municipal del término en que deba cumplirse el contrato, sin perjuicio de lo que establezca la ley de menores.

La autorización debe concederse cuando, a juicio del funcionario, no haya perjuicio aparente, físico ni moral para el menor, en el ejercicio de la actividad de que se trata.

Concedida la autorización, el menor puede recibir directamente el salario, y, llegado el caso, ejercitar las acciones legales pertinentes.

Artículo 34. Si se estableciere una relación de trabajo con un menor sin sujeción a lo preceptuado en el artículo anterior, el presunto patrono está sujeto al cumplimiento de todas las obligaciones inherentes al contrato, pero el respectivo funcionario del trabajo puede, de oficio o a petición de parte, ordenar la cesación de la relación y sancionar al patrono con multas.

Artículo 35. Tendrán también capacidad para contratar su trabajo, además de los menores determinados en el artículo 33, los insolventes y fallidos.

Las capacidades específicas a que alude el párrafo anterior lo son solo para los efectos de trabajo y, en consecuencia, no afectan en lo demás el estado de minoridad o, en su caso, el de incapacidad por insolvencia o quiebra.

La interdicción del patrono declarada judicialmente, no invalida los actos o contratos que haya celebrado el ejecutado con sus trabajadores, anteriormente a dicha declaratoria.

Con el fundamento legal antes mencionado, se acredita la tutela del estado de Honduras relacionado con el derecho al trabajo y consecuentemente a la capacidad para contratar y ser contratados que tenemos los hondureños, y para llegar a este estado es necesario pasar por un proceso de reclutamiento y selección, esto indica que las empresas deben prestar mucha atención a la calidad y prontitud en el desarrollo de este proceso tan crítico en toda organización.

## CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

### 3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

#### 3.1.1 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

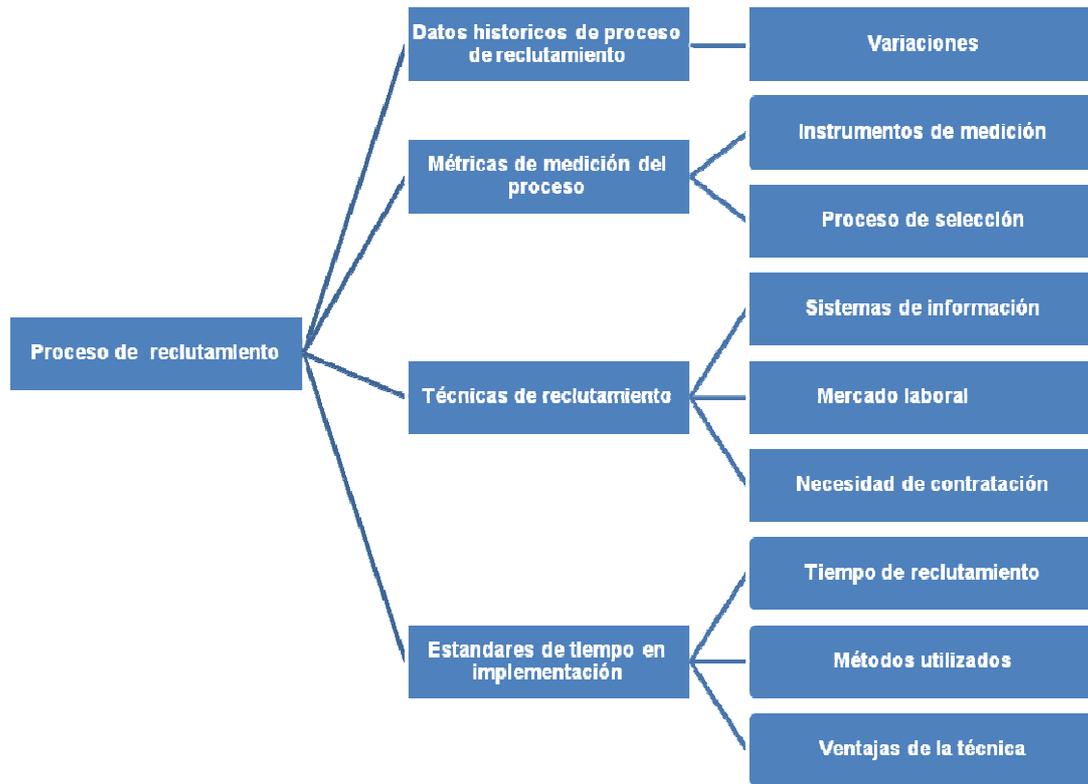
**Tabla 1. Matriz metodológica**

TITULO	EVALUACIÓN PARA IMPLEMENTAR EL SISTEMA DE RECLUTAMIENTO 2.0 EN LA EMPRESA AGUAS DE SAN PEDRO S.A., HONDURAS			VARIABLES	
	PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL	PREG. DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDEPENDIENTES
¿Con el análisis del proceso de reclutamiento actual, se podría considerar la aplicación de la técnica 2.0 para la modernización del proceso?	Determinar los principales factores que modernizarían la planeación y administración del proceso de Reclutamiento y Selección de la empresa Aguas de San Pedro.	1. ¿Cuáles son los factores que influyen en el proceso de reclutamiento técnico actual en la empresa ASP?	1. Obtener información suficiente y confiable que nos permita conocer a profundidad el proceso de reclutamiento y selección actual de la empresa Aguas de San Pedro S. A.	DATOS HISTORICOS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO	PROCESO DE RECLUTAMIENTO
		¿El Reclutamiento 2.0 cumple con los estándares requeridos en el proceso de reclutamiento técnico de la Empresa Aguas de San Pedro?	2. Optimizar el proceso de reclutamiento de personal en el área técnica de ASP.	MÉTRICAS DE MEDICIÓN DEL PROCESO	
		¿La implementación del reclutamiento 4.0 hará competitiva a la empresa Aguas de San Pedro en el mercado laboral?	3. Aportar observaciones encaminadas a la aplicación de nuevos métodos de Reclutamiento y Selección de personal como ser el reclutamiento 2.0.	TÉCNICAS DE RECLUTAMIENTO	
		¿Qué estrategia podemos implementar para disminuir los tiempos en el proceso de reclutamiento y selección en el área técnica de la empresa ASP?	4. Establecer las bases necesarias para implementar de manera factible método 4.0.	ESTANDARES DE TIEMPO EN IMPLEMENTACIÓN	

Fuente: Propia.

Para el sustento de las variables dependientes e independientes se presenta la definición conceptual y operacional basada en las teorías de investigación presentadas.

Proceso de reclutamiento en su definición conceptual, es el conjunto de políticas y acciones destinadas a atraer y añadir talentos a la organización para dotarla de las competencias que necesita para tener éxito (Chiavenato, 2010).



**Figura 12. Diagrama de variables**  
Fuente: Propia

**Tabla 2. Operacionalización de las variables**

VARIABLE INDEPENDIENTE	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	RESPUESTAS	TÉCNICA
DATOS HISTORICOS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO	Variaciones que afectan proporcionalmente al personal que se necesitará	Variaciones	Comportamiento del tiempo de reclutamiento	¿ El cronograma de la planificación de entrevistas es ideal para su esquema de trabajo actual?	Siempre Con frecuencia Regularmente A veces Nunca	Cuestionario
				¿considera que el indicador de tiempo para el reclutamiento es eficiente para su área?	Siempre Con frecuencia Regularmente A veces Nunca	Cuestionario
MÉTRICAS DE MEDICIÓN DEL PROCESO	Estructurar el instrumento de medición que servirá en el proceso de selección con más rigor. (Idalberto Chiavenato, RRHH edición compacta PP.139)	Instrumentos de medición	Prueba COMPETEA	¿ Esta satisfecho con los instrumentos brindados en cuanto a las técnicas de reclutamiento?	Muy satisfecho Satisfecho Regularmente satisfecho Poco satisfecho Insatisfecho	Cuestionario
		Proceso de selección	Entrevista por competencias	¿Considera que el proceso de entrevista actual es por competencias?	Muy de acuerdo De acuerdo Regularmente de acuerdo Poco de acuerdo En desacuerdo	Cuestionario
				¿Según su criterio la metodología de reclutamiento actual atrae los candidatos con las competencias requeridas en el puesto?	Siempre Con frecuencia Regularmente A veces Nunca	Cuestionario

Continuación de la tabla 2

TÉCNICAS DE RECLUTAMIENTO	Sistema de información por el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos las oportunidades de empleo que pretende llenar	Sistemas de información	Redes sociales, paginas Web, periodicos, referenciados, colegios profesionales y universidades	¿Considera usted que las fuentes de información para captar talento actualmente son las indicadas para ASP?	Siempre Con frecuencia Regularmente A veces Nunca	Cuestionario
		Mercado laboral	Postulantes	¿El proceso de reclutamiento actual ha satisfecho sus expectativas? ¿Considera que existe una oportunidad de mejora en los procesos y técnicas en el reclutamiento actual?	Muy de acuerdo De acuerdo Regularmente de acuerdo Poco de acuerdo En desacuerdo	Cuestionario
		Necesidad de contratación	Plazas vacantes		Muy de acuerdo De acuerdo Regularmente de acuerdo Poco de acuerdo En desacuerdo	Cuestionario
ESTANDARES DE TIEMPO EN IMPLEMENTACIÓN	El proceso de reclutamiento mediante el estudio de las técnicas y procedimientos aplicables para atraer candidatos con competencias necesarias en el área técnica para el éxito de la organización	Tiempo de reclutamiento	Rango de tiempo invertido	¿a su criterio hemos cumplido con el tiempo establecido para el reclutamiento técnico?	Siempre Con frecuencia Regularmente A veces Nunca	Cuestionario
				¿El tiempo invertido actualmente en el reclutamiento es compensado con la calidad de los candidatos reclutados?		
		Métodos utilizados	Eficiencia en los métodos aplicados	¿Considera que el desarrollo del proceso de reclutamiento actual esta alineado con las tendencias modernas aplicadas al área técnica?	Siempre Con frecuencia Regularmente A veces Nunca	Cuestionario
		Aplicación técnica de reclutamiento 4.0	Ventajas de la técnica	¿Considera como opción de mejora implementar en el proceso actual las técnicas digitales de reclutamiento actual?	Siempre Con frecuencia Regularmente A veces Nunca	Cuestionario
¿según su criterio los sistemas de entrevista digital (video conferencias) son técnicas confiables?						
¿Considera que la empresa cuenta con los recursos necesarios para la implementación técnicas de reclutamiento digital? ¿Le gustaría conocer sobre el reclutamiento 2.0?						

Fuente: Propia

**Tabla 3. Operacionalización de la variable dependiente**

VARIABLE DEPENDIENTE	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	RESPUESTAS	TÉCNICA
PROCESO DE RECLUTAMIENTO	Conjunto de actividades diseñadas para atraer candidatos calificados a una organización	Actividades para atraer candidatos	Eficiencia del proceso	¿ Considera que es el momento oportuno para evolucionar de un reclutamiento persona a persona hacia la era d	Muy de acuerdo De acuerdo Regularmente de acuerdo Poco de acuerdo En desacuerdo	Cuestionario

Fuente: Propia

### 3.1.2 HIPÓTESIS

H<sub>1</sub>: El aplicar la técnica de reclutamiento 2.0 reducirá el indicador de tiempo para el proceso actual de reclutamiento en la empresa Aguas de San Pedro S.A.

H<sub>0</sub>: El aplicar la técnica de reclutamiento 2.0 no reducirá el indicador de tiempo para el proceso actual de reclutamiento en la empresa Aguas de San Pedro S.A.

### 3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS

Los métodos de investigación mixtos son la integración sistemática de los métodos cuantitativos y cualitativos en un solo estudio, con el fin de obtener una fotografía más completa del fenómeno. (Hernández et al., 2010, p. 546).

El alcance se establece de tipo descriptivo, debido a que el estudio está centrado en explicar la causa de tardanza en el tiempo de reclutamiento. Así mismo se determina que este estudio es de diseño no experimental transversal (Hernández et al., 2010, p. 80).

La técnica a utilizar son los cuestionarios para el levantamiento de necesidades será la retroalimentación del Administrador de Desarrollo Humano, tomando en cuenta los cuatro niveles de análisis: El organizacional, análisis de reclutamiento de talento humano, análisis de puestos en cuanto a requerimientos de competencias críticas, todo enfocado en la parte reclutamiento en el área técnica. (Hernández et al., 2010, p. 9).

El método de recolección de datos consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes.

**Tabla 4. Diseño de la investigación**



Fuente: Propia

### 3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

En la actualidad el obtener la información suficiente y confiable por parte de los aspirantes sobre las competencias de las áreas especializadas de Aguas de San Pedro S. A., como los tiempos de respuesta tanto de las jefaturas participantes en el proceso de reclutamiento, así como los avances tecnológicos en este campo constituyen los factores más relevantes, en creciente dificultad que se ha presentado en la obtención de perfiles adecuados en los tiempos requeridos por la organización.

Según lo analizado en el desarrollo de la presente investigación al recurrir a los fundamentos teóricos (Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias Alles Martha 2008), (Idalberto Chiavenato Gestión del Talento Humano 2009), la necesidad de modernizar el proceso de Reclutamiento es imperativa si se busca la mejora continua de los procesos como ser competitivo en el mercado laboral que si bien es cierto presenta demanda de personal técnico,

cada día las competencias de estos deben ser más especializadas lo que cierra más el radio de acción para las empresas que quieren este talento en sus organizaciones.

El Reclutamiento 2.0 es una opción para lograr disminuir tiempos de respuesta aplicación de entrevistas a través de videoconferencias, pruebas de conocimiento en línea, aplicación de sicometría, así como la aplicación de pruebas situacionales en grupo son posibles al aplicar esta técnica, y el establecimiento de un banco de datos confiable de candidatos cumple con los estándares requeridos en el proceso de reclutamiento técnico de la Empresa Aguas de San Pedro.

Con la aplicación de todo lo mencionado anteriormente se pretende modernizar la planeación y administración del proceso de Reclutamiento y selección de la empresa Aguas de San Pedro, aplicando la técnica del reclutamiento 2.0.

Para la comprobar si la propuesta de modernización antes descrita sobre el proceso de reclutamiento de Aguas de San Pedro S. A. serán aplicados cuestionarios a la totalidad de la población, así mismo se garantiza una mayor credibilidad en el resultado obtenido.

El diseño de la investigación es no experimental al evaluar una situación evento o contexto en un momento en el tiempo, transversal al recopilar datos en un solo momento y descriptivo al analizar los cambios a través del tiempo de un evento (Hernández 2010).

### 3.4 POBLACIÓN

La población de esta investigación del proceso de reclutamientos de 31 jefaturas pertenecientes al área técnica de la organización Aguas de San Pedro. La población que se toma en cuenta para la investigación es una población finita.

### 3.4.1 MUESTRA

Dada la reducida población a investigar se ha determinado que la muestra está compuesta por la totalidad de integrantes de la población. Así mismo se garantiza un mayor grado de credibilidad de los resultados obtenidos, reduciendo el margen de error.

El tipo de muestra que se utilizará en el presente estudio es probabilística ya que se obtiene definiendo las características del proceso de reclutamiento actual de Aguas de San Pedro.

### 3.4.2 UNIDAD DE ANÁLISIS

El presente estudio se enfoca en el área de recursos humanos de Aguas de San Pedro específicamente en los procesos de reclutamiento del área técnica, con el objetivo de modernizar e implementar las nuevas técnicas de reclutamiento 2.0, según Hernandez Sampieri la unidad de análisis son los sujetos “ que van a ser medidos” (2003, p117) en la actualidad la población total de jefaturas en la empresa Aguas de San Pedro la cual es de 31 colaboradores, quienes están incluidos en el estudio a través de la aplicación de la técnica de entrevista, con un cuestionario.

### 3.4.3 UNIDAD DE RESPUESTA

Como resultado de la presente investigación se pretende encontrar a través de los indicadores el comportamiento del tiempo en el proceso actual, por medio de la variable independiente de los datos históricos del proceso de reclutamiento.

Tomando como base una de las teorías de sustento Desarrollo del Talento Humano basado en competencias de Martha Alles y dando respuesta a las preguntas de investigación se pretende realizar la evaluación del proceso y las opciones de modernización a través de la técnica 2.0.

Para poder analizar las variables se hará mediante la medición de Likert, la cual es útil para situaciones e investigaciones donde la persona encuestada matice su opinión. De tal manera que se pueda capturar la intensidad de los sentimientos del encuestado (Llauradó, 2014).

En este sentido, la escala de respuesta de los encuestados se enmarca en los siguientes términos, de siempre a nunca, de muy satisfecho a no satisfecho, de muy de acuerdo a desacuerdo, estas respuestas se convierten en dicotómicas, seleccionando las respuestas como muy positivas o negativas.

“Una dicotomía es la división de dos partes de una cosa, o en su defecto, se trata de un conjunto o sistema que está sujeto a bipartición, y que generalmente se oponen entre sí” (Definición de Dicotomía, s.f.).

### 3. 5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

La recolección de los datos se fundamenta en la medición (se miden las variables o conceptos contenidos en las hipótesis). Esta recolección se lleva a cabo al utilizar procedimientos estandarizados aceptados por una comunidad científica. Para que una investigación sea creíble y aceptada por otros investigadores, debe demostrarse que se siguieron tales procedimientos. Como en este enfoque se pretende medir, los fenómenos estudiados deben poder observarse o referirse en el “mundoreal” (Hernandez Sampieri2010).

En el enfoque cuantitativo las muestras probabilísticas son esenciales en diseños de investigación por encuestas, donde se pretenden generalizar los resultados a una población. La característica de este tipo de muestras es que todos los elementos de la población al inicio tienen la misma probabilidad de ser elegidos (Hernandez Sampieri2010).

Aplicando una encuesta a la población total de jefaturas objeto de esta investigación, el instrumento de estudio a utilizar debe contener confiabilidad validez y objetividad

### 3.5.1 INSTRUMENTOS

Como parte esencial para el estudio, el cuestionario es el instrumento de medición usado para realizar la investigación. Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o varias variables a medir. El contenido de las preguntas de un cuestionario puede ser variado como los aspectos que mida y básicamente, podemos hablar de dos tipos de preguntas: abiertas y cerradas (Muñoz, 1998, p,22.)

Las preguntas cerradas contienen categorías o alternativas de respuestas que han sido delimitadas, en el caso del estudio ha realizar las preguntas son dicotómicas, donde incluyen varias alternativas de respuestas.

En la presente evaluación se realizará una encuesta donde se entregaran las encuestas con 16 preguntas cerradas con respuestas medibles por medio de la escala de Likert.

### 3.5.2 TÉCNICAS

Como medio de recolección de datos en la presente investigación se aplicará la encuesta, la cual se basa en la medición de las variables, donde se busca la validez del resultado obtenido y así lograr poder medir lo que se desea medir, para que la validez de la técnica de resultados, se necesitó poder definir de manera operativa y teórica las variables de la investigación, definir las dimensiones que la investigación alcanzará, también por medio de la entrevista se efectuará una prueba piloto para la verificación de validez del instrumento, que se relacionará con la eficacia de dicha técnica. Para medir la confiabilidad de la técnica se revisará la estabilidad y consistencia de la misma en la prueba piloto, es decir que los resultados sean similares si se vuelve a aplicar el cuestionario.

Coeficiente de Alfa de Cronbach: es un modelo de consistencia interna, basado en el promedio de correlaciones entre los ítems. Entre las ventajas de esta medida se encuentra la

posibilidad de evaluar cuanto mejoraría (o empeoraría) la fiabilidad de la prueba si se excluyera determinado ítem (SSPSS, s.f.).

La confiabilidad para la presente investigación fue la siguiente:

**Tabla 5. Alfa de Cronbach**

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.893	16

Fuente: SPSS

### 3.6 FUENTES DE INFORMACIÓN

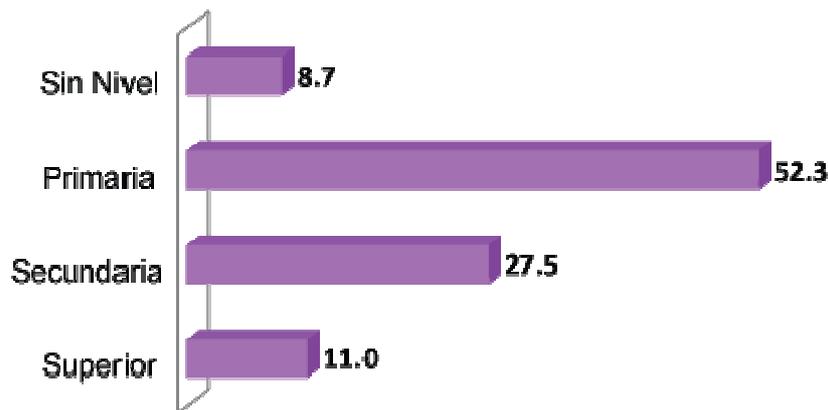
Como fuentes primarias o internas se tomarán, el proceso de reclutamiento actual, entrevista con el administrador de talento humano y encargada de reclutamiento, anotaciones de observaciones que agreguen valor a la investigación como información accesoria a la investigación, siempre tomando como fuente principal de esta investigación la participación de la población total de la compañía equivalente a 31 jefaturas del área técnica.

Fuentes externas se toma como base el mercado laboral hondureño, tomando datos como, el porcentaje de la población económicamente activa.

Clasificación	No.	%	Rural	Urbano
<b>Poblacion Total</b>	<b>8,714,641</b>	<b>100.00</b>	<b>3,998,797</b>	<b>4,715,844</b>
<b>PET</b>	<b>6,861,681</b>	<b>100.00</b>	<b>3,066,526</b>	<b>3,795,155</b>
Hombre	3,199,735	46.63	1,483,930	1,715,805
Mujer	3,661,946	53.37	1,582,596	2,079,350
<b>PEA</b>	<b>3,944,835</b>	<b>100.00</b>	<b>1,765,705</b>	<b>2,179,130</b>
Hombre	2,366,797	60.05	1,183,208	1,183,589
Mujer	1,578,038	39.95	582,496	995,541
<b>Ocupados</b>	<b>3,653,787</b>	<b>92.62</b>	<b>1,670,496</b>	<b>1,983,290</b>
Asalariados	1,633,932	44.72	659,209	974,723
No Asalariados	2,019,854	55.28	1,011,287	1,008,567
<b>Desocupados</b>	<b>291,048</b>	<b>7.38</b>	<b>95,208</b>	<b>195,839</b>

**Figura 13. Indicadores del mercado laboral por dominio nacional**

Fuente: (INE, 2016.)



**Figura 14. Porcentaje de personas ocupadas según nivel educativo**

Fuente: (INE, 2016)

Los Resultados de la Encuesta Permanente de Hogares de Propósitos Múltiples (EPHPM) Junio 2016 muestran que en Honduras la Población Económicamente Activa (PEA), representa el 45.3% de la población total del país, de la cual el 55.2% reside en el área urbana y 44.8% en el área rural. Del Total de Personas que se encuentran ocupadas el 52.3% alcanzaron educación primaria y únicamente el 11.0% tienen educación superior.

Según la rama de actividad el 26.7% de los ocupados laboran en la agricultura, silvicultura, caza y pesca, el 20.0% en el sector de comercio y el 14.3 % en industria manufacturera. (Mercado Laboral 2016 INE).

Rama de Actividad	% Ocupados	AEP
Agricultura, Silvicultura, Caza y Pesca	26.7	5.4
Explotación de minas y canteras	0.2	6.5
Industria manufacturera	14.3	8.0
Suministro de electricidad, gas, Construcción	0.3	10.6
Comercio por Mayor/Menor, Hoteles / restaurantes	5.4	6.7
Transp. almac. y comunicaciones	20.0	8.1
Actividades financieras y de seguros	2.8	7.8
Actividades de servicios administrativos y de apoyo	1.3	13.4
	1.9	8.2

**Figura 15. Porcentaje de personas ocupadas por actividad laboral**

Fuente: (INE, 2016)

### 3.6.1 FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIA

“Contienen información nueva y original, resultado de un trabajo intelectual. Son documentos primarios: Libros, revistas científicas y de entretenimiento, periódicos, diarios, documentos oficiales de instituciones públicas, informes técnicos y de investigación de instituciones públicas y privadas, patentes, normas técnicas” (Biblioteca Universal de Alcalá, s.f).

En el presente estudio se manejará como fuente de información primaria las encuestas realizadas a través de las entrevistas a la muestra de las jefaturas del área técnica de la empresa Aguas de San Pedro S. A.

### 3.6.2 FUENTES DE INFORMACIÓN SECUNDARIA

“Contienen información organizada, elaborada, producto de análisis, extracción o reorganización que se refiere a documentos primarios originales. Son fuentes de información secundaria: Enciclopedias antologías, directorios, libros o artículos que interpretan otros trabajos o investigaciones” (Biblioteca universidad de Alcalá).

Como fuentes de información secundaria en el presente estudio tenemos las citas de libros, revistas o páginas web que hagan referencias a hechos similares o con el mismo objeto de investigación de estudio. También como base el mercado laboral hondureño, tomando datos como, el porcentaje de la población económicamente activa

### 3.7 LIMITANTES DEL ESTUDIO

Una de las limitantes del estudio es el factor tiempo, por ser un estudio transversal, se analizará un problema en un periodo de tiempo determinado.

Por ser un estudio descriptivo no se realiza la correlación de las variables para medir los resultados, en el presente estudio como el objetivo principal es conocer la aplicación de la técnica de manera que se observará el comportamiento del proceso en un tiempo determinado sin evaluar las incidencias de la implementación.

Otra posible limitante de investigación es que se presente alguna forma de sesgo en los entrevistados por negarse a cualquier tipo de cambio en el proceso actual

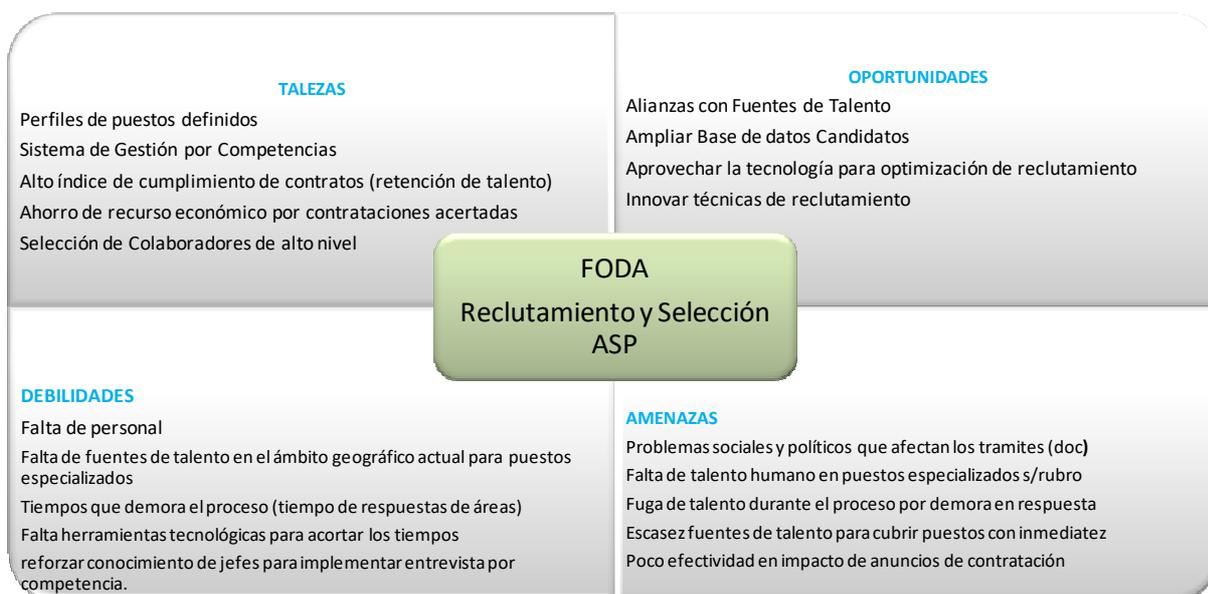
Para la aplicación de la nueva técnica de reclutamiento 2.0, se podría generar una limitante el factor tecnológico, que la organización no cuente con estructura tecnológica necesaria para la implementación de la técnica de reclutamiento.

## CAPÍTULO IV. ANÁLISIS Y RESULTADOS

“Resultados: Estos son producto del análisis de los datos. El investigador se limita a describir sus hallazgos. Una manera útil de hacerlo es mediante tablas, cuadros, gráficos, dibujos, diagramas, mapas y figuras generadas por el análisis” (Hernández Sampieri, 2010, p.352).

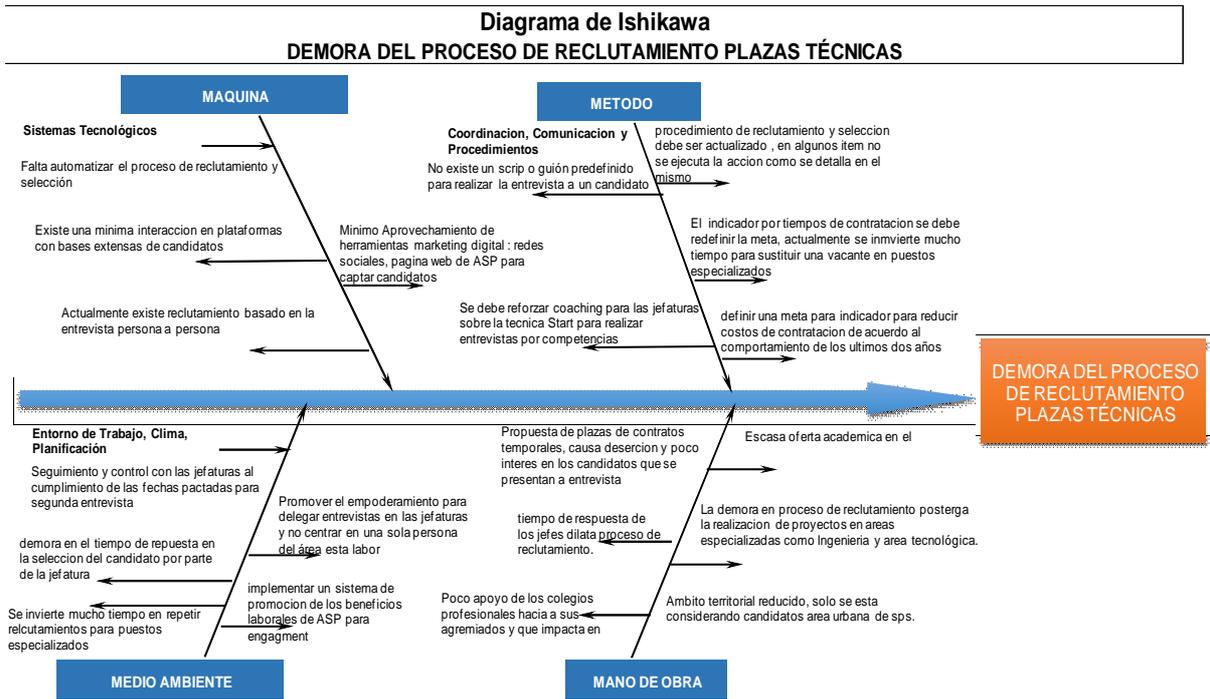
En este apartado se darán a conocer los resultados y análisis correspondientes de la encuesta aplicada a las jefaturas del área técnica de Aguas de San Pedro S. A.

Para determinar los factores que influyen en el proceso actual de reclutamiento se realizó el siguiente diagrama de Ishikawa donde se describe la maquinaria, proceso, medioambiente y mano de obra y procesos que intervienen



**Figura 166. Foda proceso reclutamiento**

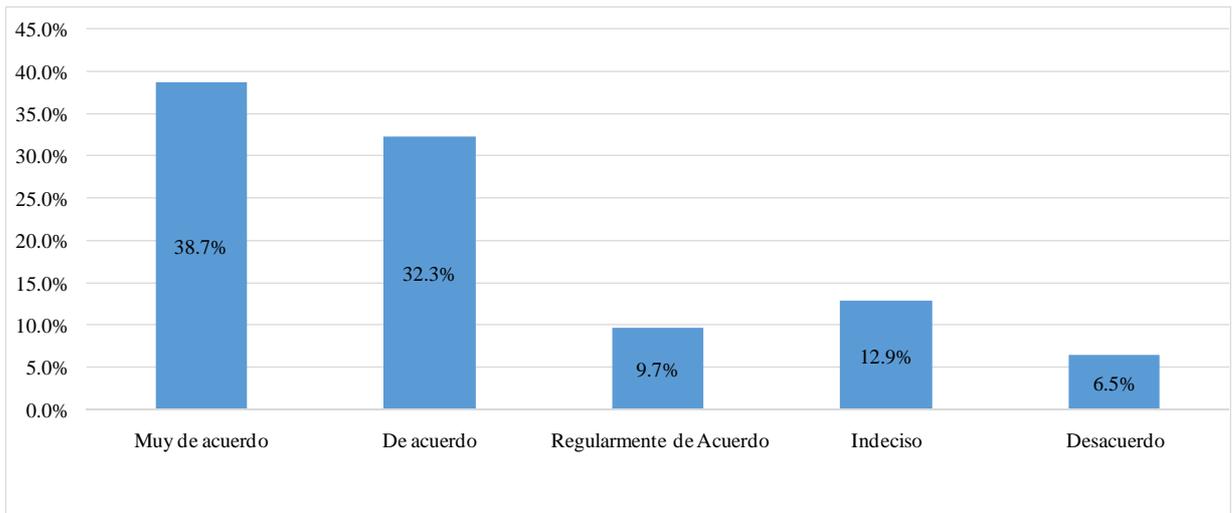
Fuente: propia.



**Figura 17. Demora del proceso reclutamiento plazas técnicas**  
Fuente: Propia.

#### 4.1 RESULTADOS DE LA VARIABLE DEPENDIENTE

¿Considera que es el momento oportuno para evolucionar de un reclutamiento persona a persona hacia un digital?

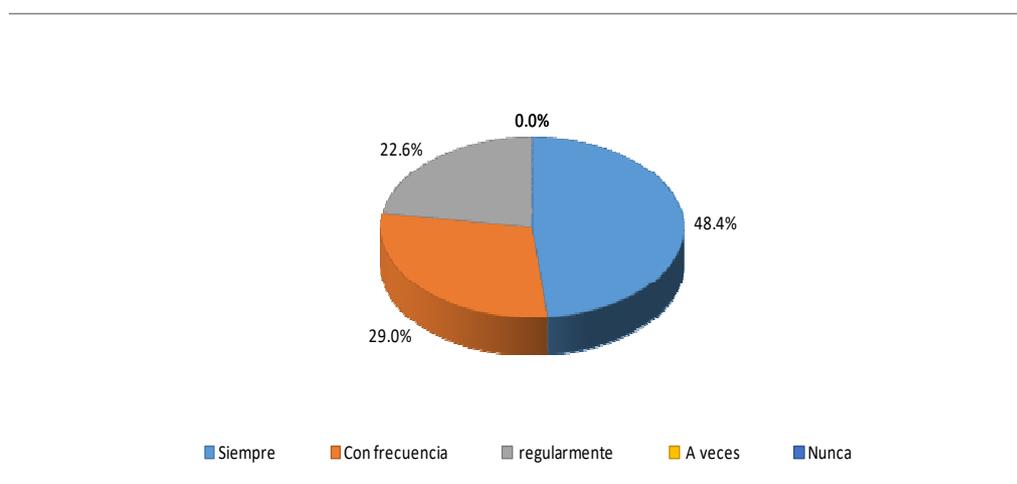


**Figura 18. Aceptación de la evolución en técnicas de reclutamiento**

Fuente: Propia.

El gráfico demuestra que el 38.7% de los encuestados consideran muy de acuerdo que es el momento oportuno para evolucionar de un reclutamiento persona a persona hacia un digital. Un 32% están de acuerdo, por lo que se concluye un 71% de los encuestados consideran oportuno evolucionar hacia un reclutamiento digital, y un 29% consideran que no sería oportuno.

¿El cronograma de planificación de entrevistas es ideal para su esquema de trabajo actual?

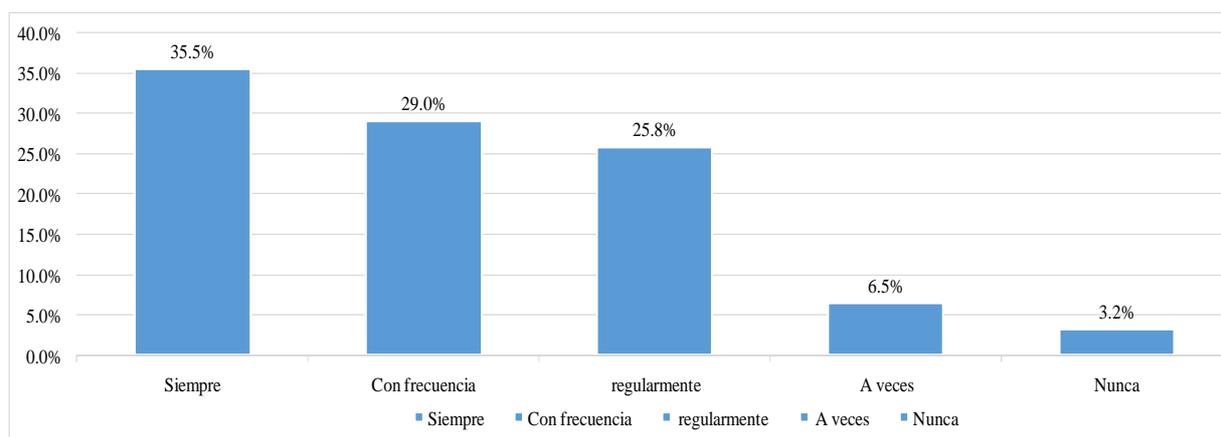


**Figura 19. Cumplimiento de cronograma de planificación de entrevistas**

Fuente: Propia.

La gráfica muestra que el 48.4% de las personas encuestadas consideran que la planificación de entrevistas es ideal para su esquema de trabajo actual, y el 29% considera que se realiza con frecuencia, esto nos lleva a un resultado del 77.4% está conforme con los cronogramas de planificación de entrevistas.

¿Considera que el indicador de tiempo para reclutamiento no es eficiente para su área?

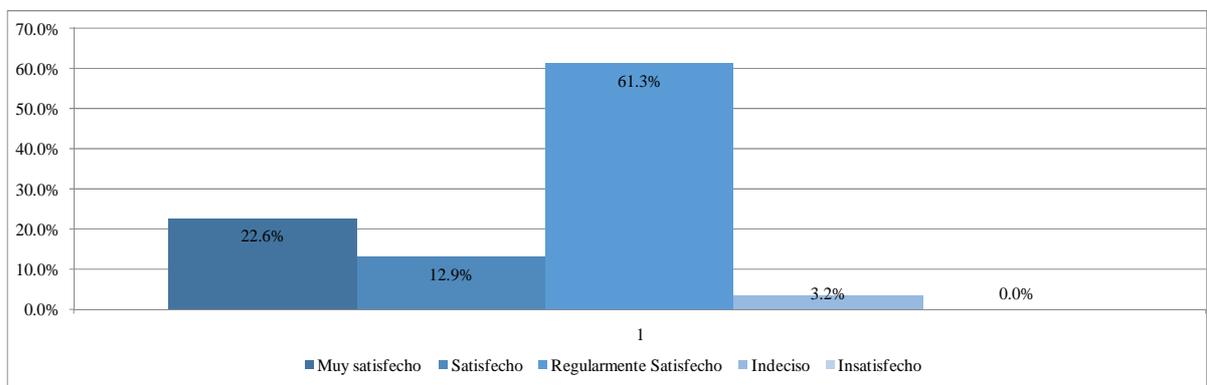


### Figura 20. Nivel de cumplimiento en indicador de tiempo

Fuente: Propia.

La gráfica anterior demuestra que el 64.5% de los encuestados consideran que el indicador del tiempo de reclutamiento siempre no es eficiente para su área. Y el 35.5% de los encuestados consideran aceptable.

¿Está satisfecho con los instrumentos brindados en cuanto a las técnicas de reclutamiento?

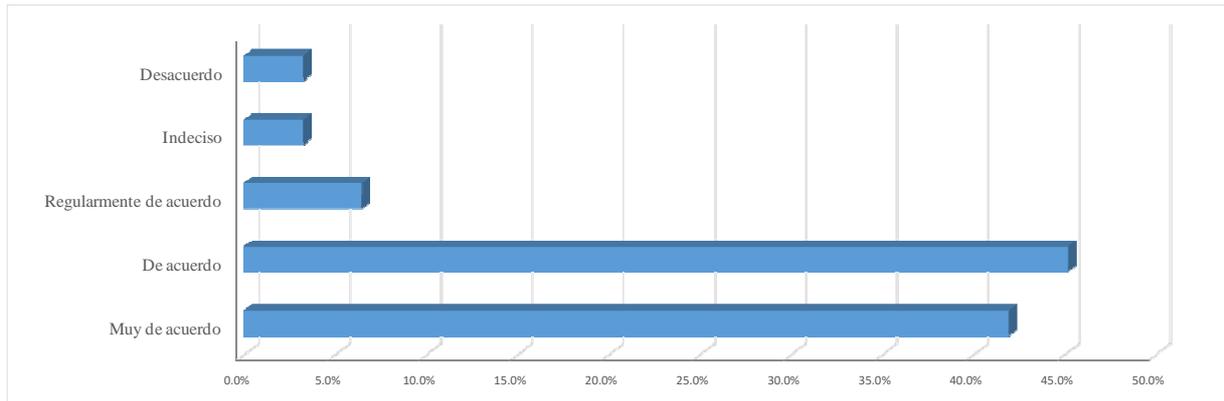


### Figura 21. Nivel de satisfacción de acuerdo a los instrumentos actuales

Fuente: Propia

Los resultados demuestran que un 61.3% de los encuestados no están del todo satisfechos con instrumentos brindados en cuanto a técnicas de reclutamiento. Un 35.5% se encuentran satisfechos.

¿Considera que el proceso de entrevistas actual es por competencias?

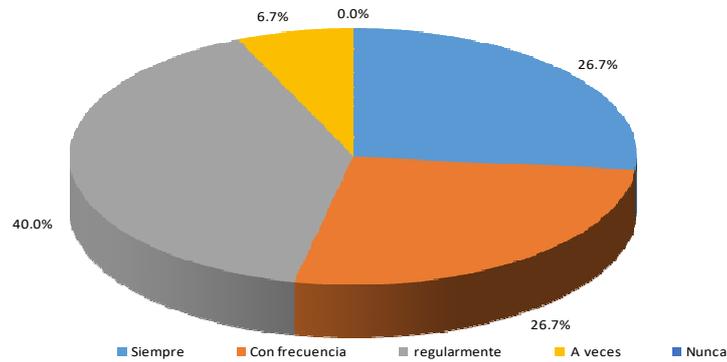


**Figura 22. Proceso de entrevistas por competencias**

Fuente: Propia.

La gráfica demuestra una tendencia del 87.1% de los encuestados consideran que el proceso actual de las entrevistas es por competencias.

¿Según su criterio la metodología de reclutamiento actual atrae los candidatos con las competencias requeridas en el puesto?

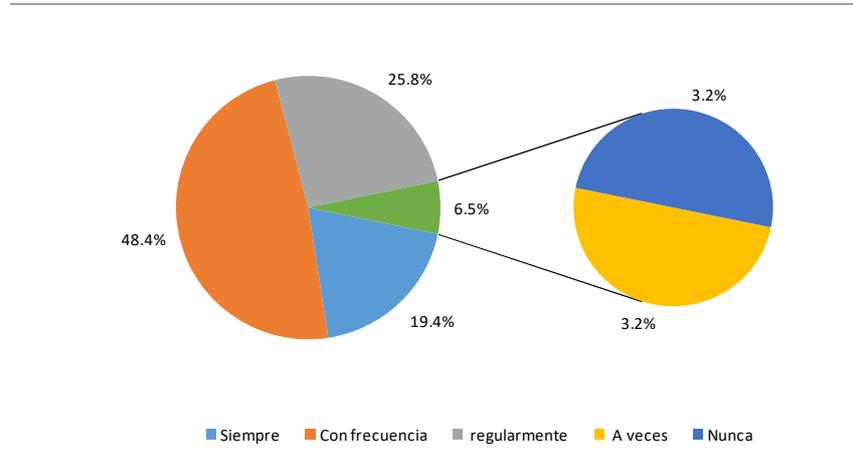


**Figura 23. Metodologías empleadas en el proceso de reclutamiento**

Fuente: Propias

La gráfica revela que el 40% de los encuestados opinan que la metodología del reclutamiento actual cubre sus necesidades de atraer candidatos regularmente, y un 26.7% considera que algunas veces la metodología es la adecuada para atraer los candidatos idóneos, un 6.7% que algunas veces haciendo un total de 73.4% claramente la mayoría considera que la metodología actual debe mejorarse

¿ Considera que las fuentes de información para captar talento actualmente son las indicadas para ASP?

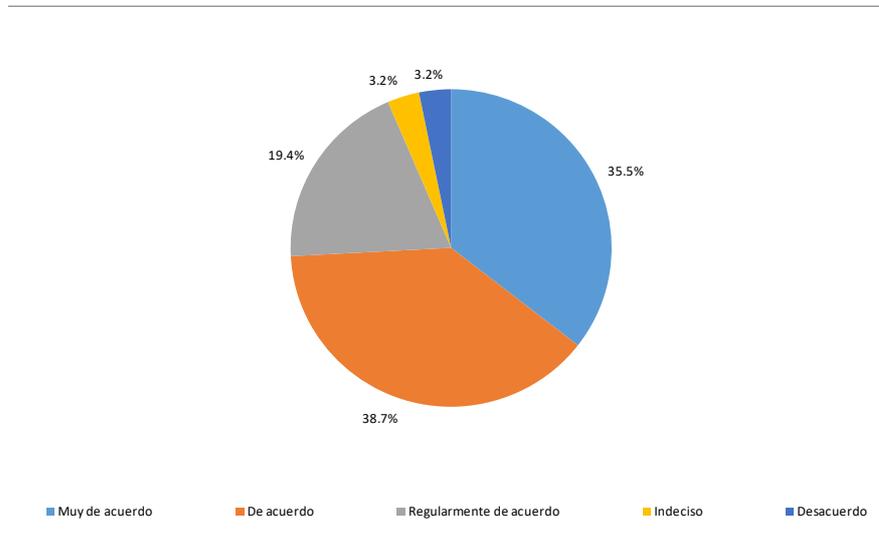


**Figura 24. Nivel de satisfacción acerca de las fuentes de información**

Fuente: Propia.

En la gráfica que antecede el 48.4% de los encuestados consideran que las herramientas para captar talento llenan regularmente sus demandas, debemos resaltar que un 19% opina que nunca la herramienta utilizada para captar talento nunca cubre sus necesidades de talento haciendo un total del 67.4% reflejando que la mayoría de la población encuestada considerar que las herramientas utilizadas actualmente presentan una oportunidad de mejora.

¿El proceso de reclutamiento actual ha satisfecho sus expectativas?

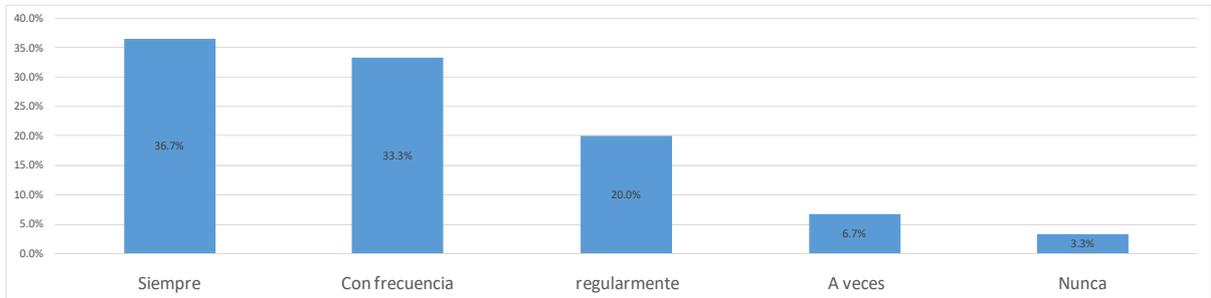


**Figura 25. Satisfacción sobre el proceso actual de reclutamiento**

Fuente: Propia.

La gráfica que hace referencia al nivel de satisfacción que tienen los clientes internos de recursos humanos consideran que se han llenado regularmente para un 45.2% de los encuestados un 3.2% considera no estar de acuerdo con el nivel de satisfacción del proceso de reclutamiento, otro 3.2% no está convencido haciendo un total de 51.6%, haciendo la mayoría del total encuestado esto indica que ese proceso de apoyo a los clientes internos debe revisarse y mejorarse.

¿Considera que existe una oportunidad de mejora en el proceso de reclutamiento actual?

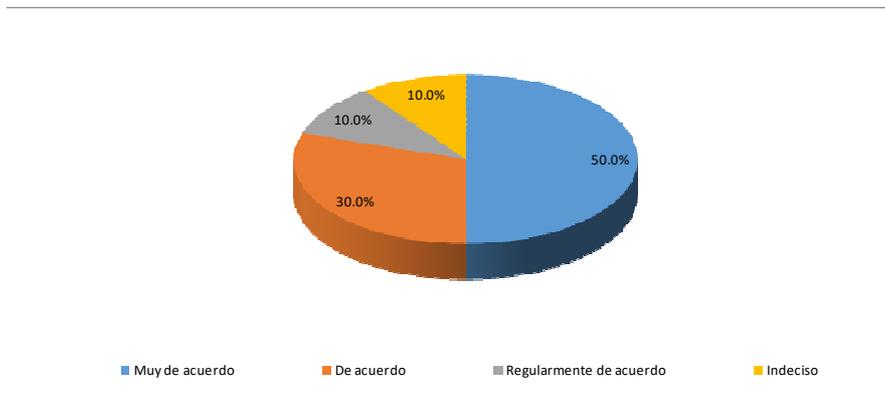


**Figura 26. Apertura a la mejora de proceso actual de reclutamiento**

Fuente: Propia.

El resultado reflejado en la gráfica que antecede un 50% de los encuestados opina que el proceso de reclutamiento presenta oportunidades de mejora, un 30% está de acuerdo que debe mejorarse, haciendo un total de 80%, esta gráfica es muy reveladora ya que la población encuestada es el total del área técnica.

¿A su criterio hemos cumplido con el tiempo establecido para el reclutamiento técnico?



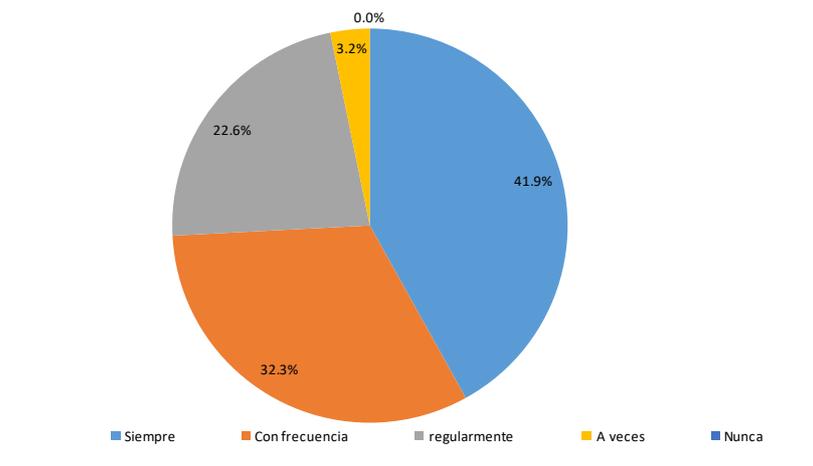
**Figura 27. Aceptación del tiempo establecido para el área técnica**

Fuente: Propia.

Un 36.7% del total encuestado considera que regularmente se cumple con el tiempo 6.7% a veces y un 3.3% considera que nunca se cumple con los tiempos haciendo un total de 46.7%, por

otra parte existe un grupo que está conforme con los tiempos actuales haciendo un total de 56.6%.

¿El tiempo invertido actualmente en el reclutamiento es compensado con el nivel de los candidatos reclutados?

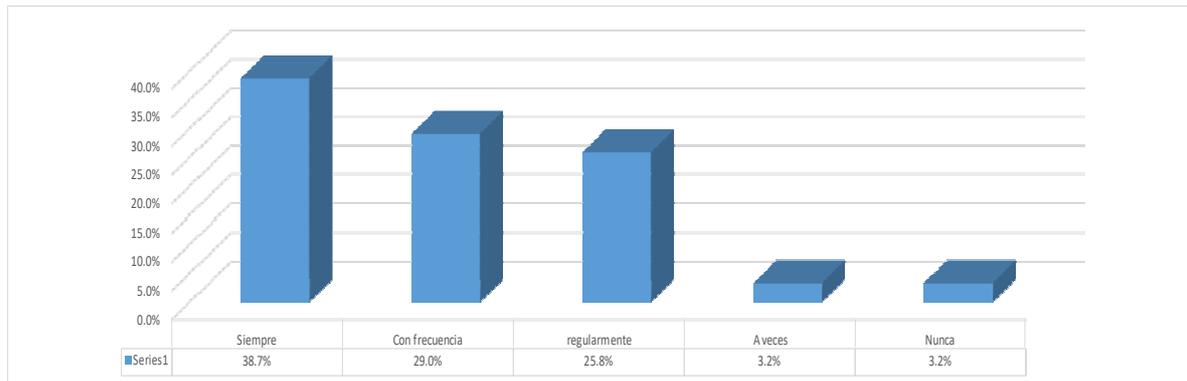


**Figura 28. Tiempo invertido vs talento reclutado**

Fuente: Propia.

La gráfica que aborda la pregunta sobre la relación de tiempo invertido en captar personal y la calidad del talento obtenido, denota que un 22.6% opina que siempre se cumple esta relación y un 41.9 con frecuencia, haciendo un total de 64.5% de los encuestados se encuentran satisfechos con la relación tiempo y calidad de personal.

¿Considera que el desarrollo del proceso de reclutamiento actual está alineado con las tendencias modernas?

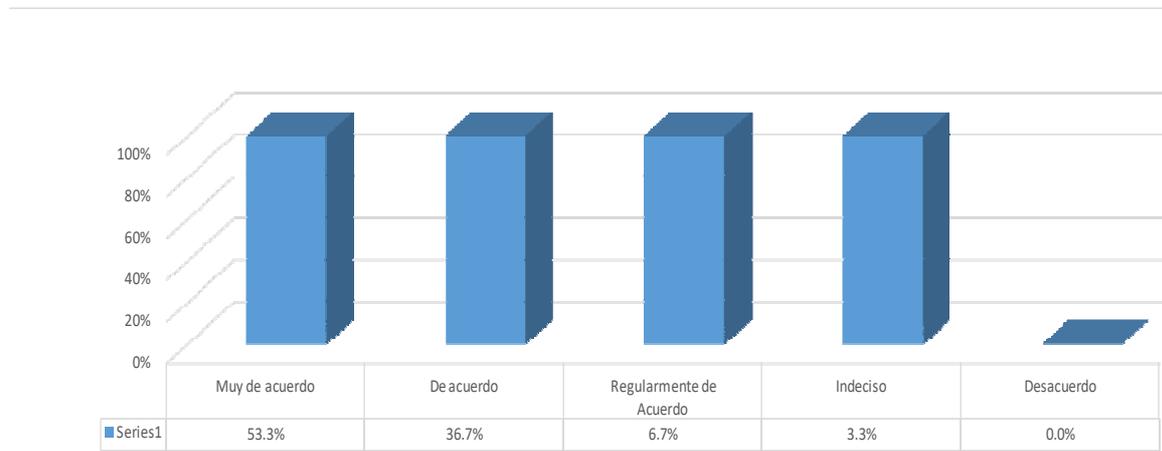


**Figura 29. Desarrollo del reclutamiento de acuerdo a nuevas tendencias**

Fuente: Propia.

La congruencia del proceso con las tendencias modernas refleja que un 38.7% considera que regularmente se encuentra alineado el proceso de reclutamiento con las tendencias modernas un 3.2% a veces y otro 3.2% nunca haciendo un total de 45.1% y un 54% considera que el nivel de modernidad es positivo. En este caso pese que la mayoría está conforme es importante analizar que existe un grupo considerable que no piensa de la misma manera, por tal razón se debe revisar el proceso actual.

¿Considera como acción de mejora implementar técnicas digitales al proceso de reclutamiento actual?

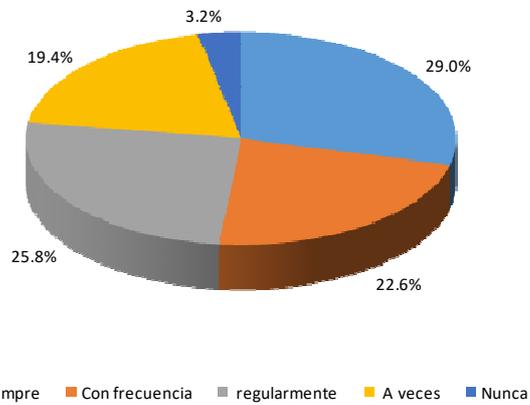


**Figura 30. Implementación de técnicas digitales en el proceso de reclutamiento**

Fuente: Propias.

En la interrogante relacionada con la necesidad de implementar una oportunidad de mejora mediante herramientas digitales el 53% de los encuestados manifiestan estar muy de acuerdo otro 36.7% expresó estar de acuerdo, haciendo un total de 89.7, haciendo evidente la necesidad imperativa de emplear herramientas digitales al proceso de reclutamiento actual que se realiza de una forma totalmente tradicional.

¿Según su criterio los sistemas de entrevista digital (vídeo conferencia) es una técnica confiable?

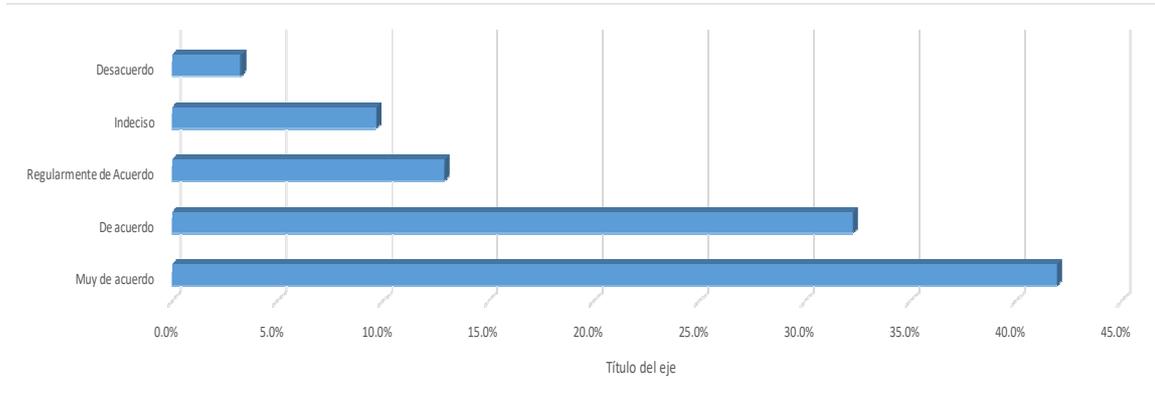


**Figura 31. Aceptación de técnicas digitales en el proceso**

Fuente: Propias.

En la gráfica anterior se analiza la percepción que tienen los encuestados sobre emplear entrevistas digitales un 29% manifiesta que siempre son confiables el 32% considera que con frecuencia este tipo de entrevista es confiable haciendo un total del 61% que podemos interpretar como la necesidad que expresan los encuestados de incorporar técnicas de reclutamiento más modernas que les vuelvan más prácticos el proceso de incorporación del nuevo talento.

¿Considera que la empresa cuenta con los recursos tecnológicos necesarios para implementar técnicas de reclutamiento digital?

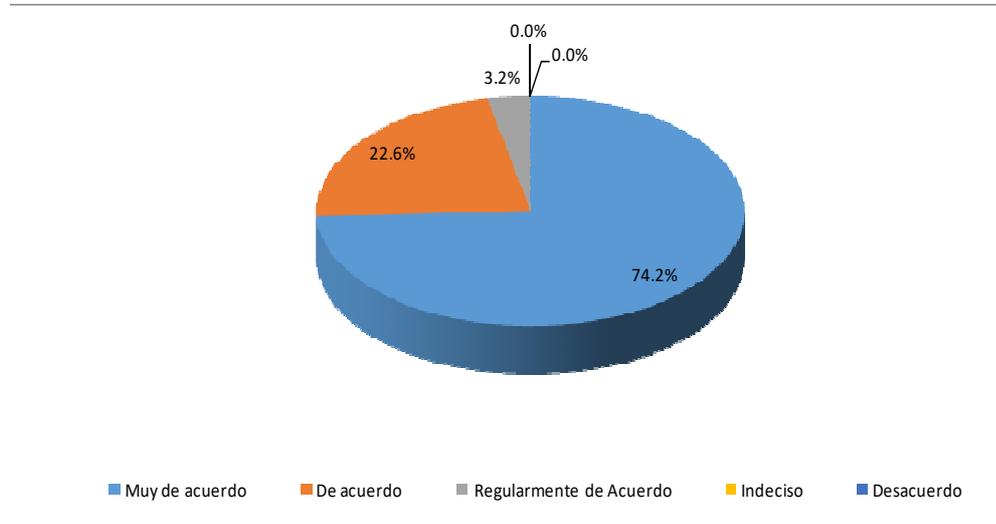


**Figura 32. Infraestructura tecnológica actual en la empresa**

Fuente: Propia.

Los resultados reflejados en la gráfica anterior hacen resaltar la percepción que tienen todas las jefaturas del área técnica sobre los recursos tecnológicos disponibles para modernizar el proceso de reclutamiento un 41.9 considera estar muy de acuerdo con la capacidad tecnológica actual, un 22.6 expresa estar de acuerdo haciendo un total de 64.5%, claramente existe confianza por parte de las jefaturas en relación a los recursos tecnológicos con que cuenta la empresa en la actualidad para emprender un proyecto de modernización del proceso de reclutamiento.

¿Le gustaría conocer sobre el reclutamiento 2.0?



**Figura 33. Aceptación de la técnica 2.0**

Fuente: Propias.

La grafica anterior es congruente con los resultados de las demás gráficas en esta ocasión los jefes expresan estar muy de acuerdo en aplicar una técnica nueva de reclutamiento, con un 74% y otro 22.6% expresa estar de acuerdo, ambos suman un 96.6%, haciendo más que evidente la necesidad de modernizar el proceso de reclutamiento actual de la empresa Aguas de San Pedro.

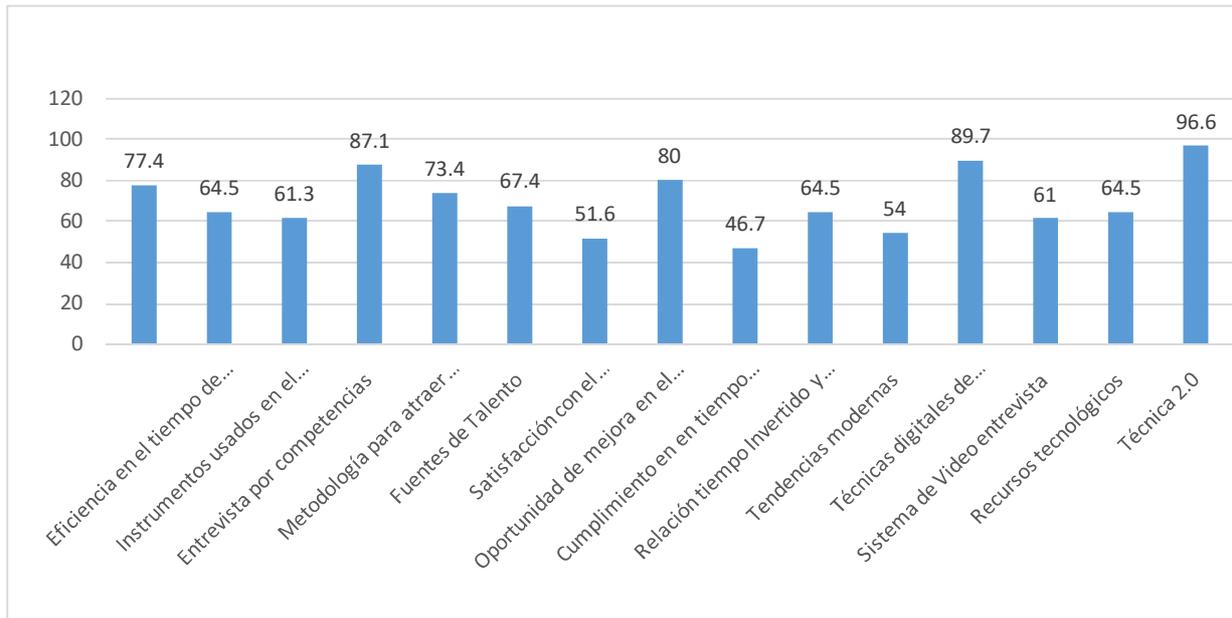
#### 4.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS POR ITEM DEL INSTRUMENTO

**Tabla 6. Resultados del instrumento**

Item	Porcentaje
El cronograma de planificación de entrevistas	77.4
Eficiencia en el tiempo de reclutamiento	64.5
Instrumentos usados en el reclutamiento	61.3
Entrevista por competencias	87.1
Metodología para atraer candidatos	73.4
Fuentes de Talento	67.4
Satisfacción con el reclutamiento actual	51.6
Oportunidad de mejora en el reclutamiento	80
Cumplimiento en en tiempo deseado	46.7
Relación tiempo Invertido y calidad de talento	64.5
Tendencias modernas	54
Técnicas digitales de reclutamiento	89.7
Sistema de Video entrevista	61
Recursos tecnológicos	64.5
Técnica 2.0	96.6

Fuente: Propia.

Según los análisis del ítem estudiados por medio de los instrumentos, podemos determinar en el cuadro anterior la necesidad de poder implementar nuevas técnicas en el proceso actual de reclutamiento, a manera de modernizar e innovar en nuevas prácticas.



**Figura 34. Gráfica de resultados por Item**

Fuente: Propia.

## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 CONCLUSIONES**

La Implementación de herramientas digitales en el proceso de reclutamiento, es la tendencia que actualmente las empresas están emprendiendo para facilitar la búsqueda de candidatos potenciales para los puestos de trabajo, es por ello que Aguas de San Pedro se pone a la vanguardia con la implementación de Reclutamiento 2.0 gestionando cambios que día a día en lo que hacemos y como lo hacemos.

Es necesario mejorar el proceso, para que recursos humanos pueda optimizar el uso de sus recursos y se garantice la participación adecuada de los participantes dentro del mismo, asegurando la obtención de resultados acertados, que permitan agregar valor a la organización.

Con el reclutamiento 2.0 Aguas de San Pedro podrá tener:

**Ahorro de costos:** El costo para publicar las ofertas de trabajo por medio de las redes sociales, correos electrónicos, bolsas de empleos son bastantes bajas e incluso gratis.

**Optimizar tiempo:** Se facilitará la búsqueda de candidatos potenciales ya que se podrá filtrar la información proporcionada por el candidato y adecuarlo a los requisitos de cada plaza y comenzar el proceso de reclutamiento con la mayor brevedad para cubrir las vacantes.

**Reducir Tiempo de Respuesta:** Se podrá dar respuesta oportuna a la mayor brevedad posible, esto beneficiará a las diferentes áreas de la empresa y Satisfacción en las contrataciones acertadas.

## 5.2 RECOMENDACIONES

Incluir en los manuales de procesos diagramas del flujo de trabajo que sean amigables y de fácil entendimiento, esto con el propósito de garantizar que el personal que participa en el proceso pueda comprender el proceso por completo.

En el proceso actual de reclutamiento se presenta una oportunidad para que el área de recursos humanos agregue valor transformando a la organización como marca empleadora, logrando la identificación de talento necesario para el alcance estratégico de los objetivos organizacionales.

Para el reclutamiento y selección de puestos especializados es necesario determinar con claridad las condiciones de reclutamiento según la especialidad del puesto.

## **CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD**

### **6.1 TITULO DE LA PROPUESTA**

IMPLEMENTACIÓN TÉCNICAS DE RECLUTAMIENTO 2.0 EN LA EMPRESA AGUAS DE SAN PEDRO S.A.

### **6.2 OBJETIVOS**

Desarrollar una propuesta de mejora que permita automatizar el proceso de reclutamiento y selección, asegurando la búsqueda de talento humano competitivo que fortalezca nuestra Organización ASP.

Evolucionar el proceso de reclutamiento y selección del personal a la era digital.

### **6.3 DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN**

Plan de proyecto reclutamiento y selección 2.0

Fase 1: Proceso de planificación:

Se identificó la necesidad de fortalecer el proceso de reclutamiento y selección en la organización.

Se inicia el proceso de investigación sobre las tendencias internacionales en el rubro y se identifica el Reclutamiento y Selección 2.0 que actualmente pocas empresas tienen la oportunidad de implementarlo, pero promete alcances positivos y rentables para las organizaciones.

Recursos Humanos, realiza el levantamiento de las herramientas que se requieren para la implementación de este gran proyecto en la organización, verificando su rentabilidad, agilidad, confiabilidad, datos exactos, etc.

Así también, cada jefe de las plazas vacantes se mantenga comunicado del seguimiento de su solicitud.

#### Fase 2: Estrategia de implementación:

Talento Humano se reunirá con el personal de “Tecnología de la Información” para exponerle nuestra necesidad en el área de Recursos Humanos acerca de la incorporación de la Tecnología en el Reclutamiento y Selección del personal y la información que requerimos contenga el sistema.

Todo el proceso de reclutamiento se hará por medio de las herramientas digitales que pretendemos implementar en el área y comunicarlo por medio de la página web oficial de la organización.

#### Fase 3: Desarrollo:

Se pretende realizar el desarrollo cumpliendo las necesidades que se detallarán a continuación.

Se pretende realizar el desarrollo cumpliendo las necesidades que se detallarán a continuación:

#### Requerimientos de la plataforma

- 1) Desde la pagina Web

Crear portal de “Reclutamiento Talento Humano” en página web oficial [www.asp.com.hn](http://www.asp.com.hn) para comunicar las plazas disponibles de la organización.

Se requieren campos para obtener la siguiente información:



### **Figura 35. Fases de la creación del portal**

Fuente: Propia.

Nombre de puesto vacante

Antes de publicar la plaza vacante, el administrador del módulo, deberá seleccionar que tipo de información requiere comunicar sobre el perfil de puesto.

Visualizar el perfil de puesto (enlazar desde el módulo), para dar a conocer los requisitos específicos que deberá cumplir el candidato que desee participar en la plaza, como ser: competencias, años de experiencia, etc.

Registro de información como ser: Nombre del candidato, edad, lugar de nacimiento, dirección domicilio, correo electrónico, grado académico, número telefónico, consulta si posee Vehículo o Motocicleta conocimientos, experiencia laboral, rango salarial.

Acceso adjuntar hoja de vida y diplomas en formato jpg, Word y pdf.

Filtrar candidatos por puesto, conocimientos, nivel académico, rango salarial, experiencia laboral.

2) Desde el sistema IRMA

Crear un módulo específico para el Reclutamiento y selección 2.0

El módulo será administrado por el “Analista de Reclutamiento” y los clientes de ello, todas las áreas de la empresa a nivel de jefaturas de sección, departamento y gerentes.

El módulo deberá contener la siguiente información:

Crear formulario “Solicitud de Contratación”:

Nombre de Puesto (Catálogo de puestos)

Departamento y sección que solicita

Tipo de solicitud de contratación (Temporal, Permanente)

Tiempo de Contratación Temporal (3, 6 meses o 1 año)

Tipo de vacante (nueva o reposición)

Acceso adjuntar documentos (Formato vacantes por proyectos)

Enlazar el perfil de puesto desde el módulo de competencias para verificar pautas del puesto a cubrir (competencias, funciones, nivel académico, etc.)

Registro de usuario y fecha de Emisión de la solicitud

Cadena de aprobación según estructura del área solicitante

Notificación para aprobación, reversión y/o rechazo de plaza por Recursos Humanos.

Cadena de Aprobación según estructura de Recursos Humanos.

Notificación del estado de solicitud

Opción de imprimir para ser aprobado por la Gerencia General.

Recibir en físico y comenzar el proceso de reclutamiento.

Diseño “Perfil de plazas vacantes”

Crear formato y extraer datos, según la solicitud de contratación y opción a enviar para ser publicada en página web y/o exportar formato para enviar a las fuentes de talento

Se solicitará mantener un historial de todos los diseños de los perfiles de las vacantes para copiar y modificar para las vacantes de los perfiles que se repitan (contenga los mismos requerimientos).

Creación de estados de seguimiento para conocer si esta plaza aún se encuentra vacante o fue cerrada.

Crear anuncio en la plataforma, según las especificaciones antes mencionadas y suficiente base de datos para almacenamiento de archivos adjuntos. (Talento Humano)

Enlazar la página web con la sección Plazas y Candidatos (IRMA). Para extraer hoja de vida y la información registrada por el candidato en la página web y filtrar información según los requisitos de la plaza a cubrir.

Parametrizar los años de experiencia en número, no fechas.

Estipular el rango salarial destinado a la plaza vacante.

Notificación para las hojas de vida que están pendientes de revisión.

Opción de seleccionar o descartar los perfiles que cumplen o no los requisitos.

Seguimiento de finalistas del proceso de revisión

Opción de comentarios

Opción de poder enviar un correo electrónico

Aviso que indique que la persona anteriormente formo parte del proceso de reclutamiento.

Proceso de entrevista digital:

Crear formulario “Perfil de Entrevista” para detallar todos los aspectos que debemos considerar durante la entrevista.

Este formulario debe contener la siguiente información:

Nombre de la plaza

Detalle de la plaza vacante

Competencias del puesto y sus definiciones (según el perfil de puesto)

Área para evaluar competencias.

Registro de usuario, hora y fecha que se está realizando la entrevista.

Opción para describir las preguntas que se le realizará al candidato.

Opción para describir (Observaciones) otros criterios de Evaluación: que cualidades se encontró en el candidato.

Detallar histórico de evaluación #1 por Recursos Humanos, Evaluación #2 Jefe de Sección y Evaluación # 3 Gerente de Área en caso de ser necesario.

Entrevista de RR-HH.: Al finalizar cada entrevista, evaluar y seleccionar si este candidato sigue o no en el proceso de reclutamiento.

Entrevista por Jefes: Pueda consultar y ver perfiles de los candidatos finalistas para ser entrevistados.

Al finalizar el proceso de evaluación de entrevista de jefe, guardar y enviar para cierre y pueda consultar el condensado de su evaluación hacia el candidato.

Opción contratado / Descartado

¿Cómo se pretende realizar las entrevistas?

Por medio de plataformas digitales que prestan el servicio de “Video llamadas”

Acceso para interacción

Entrevistas de video grabadas

Entrevistas por Skype.

Fuentes para aplicar pruebas

Se buscará un software confiable que preste el servicio de pruebas psicométricas en línea, donde se podrá administrar la base de datos de todos sus candidatos, mantener un histórico de

cuántas veces ha evaluado a una persona, administrar los expedientes de reclutamiento, uso de pruebas psicométricas, etc.

Se solicitará enlace directo desde IRMA al software que ofrece el servicio de las pruebas, con la finalidad de seleccionar el tipo de prueba que se aplicará, tomando en cuenta la especialización del puesto.

Esta prueba se enviará al candidato directamente del sistema IRMA o por medio del correo electrónico, para que puedan acceder a la plataforma del software y realizar las pruebas.

Los informes y análisis extraídos del software, serán de mucha importancia para la toma de decisiones en la selección.

#### Enlace de correo electrónico Outlook-IRMA

Realizar conexión con Irma, para enviar correos prediseñados a los candidatos, envió del link de las diferentes test de Evaluación según la vacante que se está aplicando, así como notificaciones para comunicar si fue o no contratado.

#### Calendario de programación de entrevista

La planificación de todo el proceso de reclutamiento se realizará por Recursos Humanos junto a los jefes de la plaza vacante, con el fin de programar las entrevistas y pruebas del candidato y llevar un mejor control de los tiempos de reclutamiento.

#### Fuentes de Talento

Para la adquisición de nuevo talento, se pretende mantener los enlaces estratégicos con universidades y bolsas de trabajo, esto nos ayuda a que nuestro proceso de reclutamiento sea más eficiente y con candidatos competitivos.

Además, se pretende expandir esta opción de búsqueda de talento por medio de las redes sociales e intranet.

Toda la información recabada por las fuentes de talento antes descritas, se requiere almacenarlos en la base de datos del módulo.

Además, se requiere identificar y establecer correos electrónicos para el envío de la información generada por la vacante.

Se requiere los siguientes reportes:

Formulario Solicitud de contratación:

Catálogo de puestos

Tipo de contratación

Estado de la Plaza: Publicada o No publicada

Descargar información adjunta del candidato

Seguimiento del estado de la solicitud de contratación.

Solicitudes pendientes de revisión y/o aprobación

Nro. De personas que aplicaron a la plaza

Finalistas y/o descartados

Historial de solicitudes de contratación por plaza (Mensual, anual)

Informe de tipo de contrataciones realizadas temporales, permanentes (mensual, anual)

Formulario Entrevista:

Candidatos pendientes de ser entrevistados.

Candidatos pendientes de enviar pruebas (competencias).

Candidatos pendientes de enviar pruebas técnicas.

Visualización de pruebas aplicadas y resultados

Porcentaje final de los candidatos entrevistados

Costos de proceso de Selección:

Costos por pruebas realizadas (inversión total y unitario)

Costo valor de la Plaza Vacante (día, Mes) editable

Informes de costos de contratación mensual, anual por áreas

Costos de planilla empleados temporales (mensuales, anuales).

Cuadro costos por plaza de todo el proceso de selección

Cuadro de Costo de proceso de reclutamiento contratados y descartados por plaza.

Duración del proceso de reclutamiento (por plaza)

Horas invertidas mensuales y anuales en proceso de reclutamiento.

Reportes varios con sus respectivos diagramas.

Tiempos de contratación en días

Listado de personal contratado (mensual, anual)

Reporte de cuadro comparativo de Análisis de las pruebas realizadas a todos los candidatos por plaza.

Reporte de reclutamiento pendiente, con el fin que cada jefe de la plaza solicitante, conozca el avance del proceso de reclutamiento de la plaza.

Notificaciones de vencimientos de contratos.

Informes de costos de contratación según pruebas aplicadas y tiempos para toma de decisiones.

Porcentaje de contrataciones que aprobaron periodo de prueba.

Porcentaje de contrataciones dadas de baja antes de cumplir el periodo de prueba.

Fase 4: Socialización, implementación y ejecución:

Capacitar al personal de Recursos Humanos.

Presentación del módulo a la Gerencia General y Gerentes de área.

Presentación del proyecto a los Jefes.

Capacitación del uso y funcionamiento de la plataforma 4 horas para jefes y gerentes de área.

Definir fecha para inicio del uso del Sistema.

#### 6.4 ALCANCES DEL PROYECTO

##### 1) Inicial:

Recursos Humanos, podrá registrar la información de las ofertas de empleo.

Control y registro de solicitud de contratación con las aprobaciones según estructura.

Comunicar las plazas vacantes disponibles de forma digital, en página web de la organización, utilizando todo medio como ser, las redes sociales, bolsas de empleos, entidades, universidades.

Los candidatos podrán observar el catálogo de ofertas de empleo y sus requisitos. Registrará la información según sus competencias y conocimientos y experiencia laboral.

Esta información quedara formado parte de la base de datos plataforma IRMA, el sistema filtrarlos candidatos que cumplan los requisitos de la plaza vacante.

##### 2) Durante:

Envío previo por correo electrónico de las evaluaciones técnicas facilitadas por los jefes y pruebas por Recurso Humanos.

Se podrá realizar un análisis previo, si el candidato es apto para una entrevista, según competencias de perfiles de puestos y resultados de evaluaciones y pruebas.

El candidato que aplique para ocupar la plaza y llene los requisitos, se le realizará la entrevista virtual vía SKYPE o Entrevista video grabada con preguntas específicas para conocer las competencias y experiencias.

Seguimiento de programación de hora y fecha de entrevista dentro de la plataforma.

Mejorar el uso del correo electrónico, para enviar al candidato información importante y programación para aplicar todo tipo de pruebas, según la necesidad de la plaza vacante.

Por correo electrónico convocar a los candidatos para entrevista presencial en RR.HH. y con el jefe de la plaza solicitada.

Análisis concretos de los resultados de las pruebas aplicadas versus la calificación que se le dio al candidato.

Mejorar los tiempos en el proceso de reclutamiento.

Notificaciones por programación para 2das entrevistas correspondientes a jefes y el jefe podrá calendarizar hora y fecha de entrevistas.

Se podrá verificar datos de referencia que proporcione el candidato seleccionado.

Al finalizar el proceso de reclutamientos le notificará por medio de correo electrónico que fue seleccionado y se le enviará el listado de documentos requeridos para generar su expediente.

Al no aplicar al proceso de selección, se enviará correo electrónico agradeciendo su participación.

3) Final:

Crear entidad con datos que ingreso el colaborador de la base de datos, se agilizará el proceso de digitación.

Control y seguimiento de los costos del proceso de Reclutamiento.

Análisis de datos estadísticos efectuados durante el proceso.

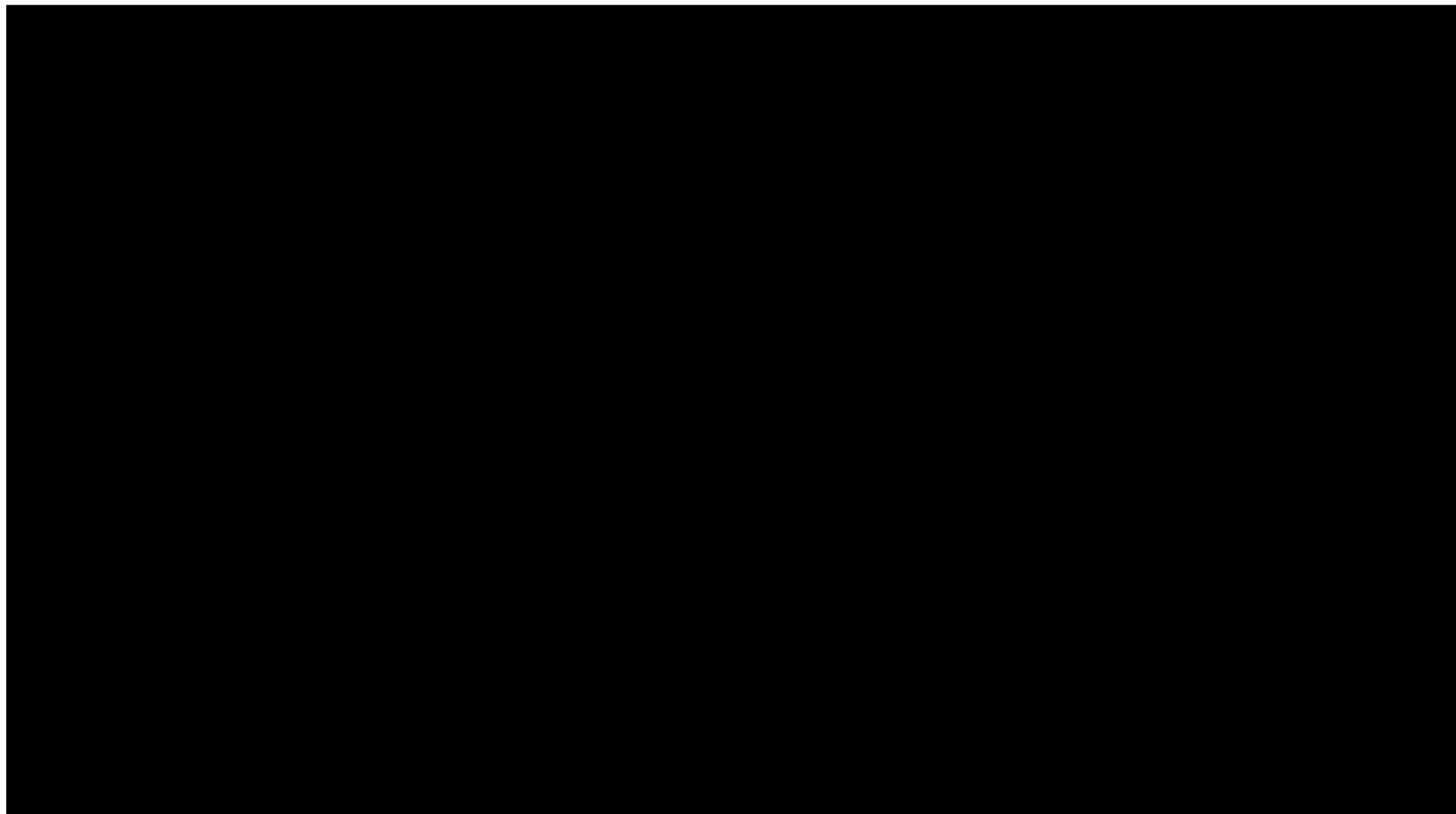
Mejorar los tiempos de reclutamiento.

## 6.5 CRONOGRAMA DE APLICACIÓN

**Tabla 7. Cronograma de trabajo de implementación de proyecto**



Continuación de la tabla 6



Fuente: Propia.

## 6.6 PRESUPUESTO IMPLEMENTACIÓN PROYECTO

**Tabla 8. Presupuesto implementación**

**Presupuesto Reclutamiento 2.0 Recursos Humanos 2019**

	<b>Descripción</b>	<b>Proveedor</b>	<b>Valor</b>
<b>Desarrollo de Reclutamiento 2.0</b>	Horas invertidas Desarrollador Tecnología #1	Tecnologías	L. 48,960.00
	Horas invertidas Desarrollador Tecnología #2		L. 48,960.00
	Horas Invertidas Recursos Humanos Paola	Talento Humano	L. 25,500.00
	Horas Invertidas Recursos Humanos Sindy		L. 25,500.00
<b>Plataforma</b>	Plataforma	Externa	L. 21,750.00
<b>presentación Y Entrenamiento Reclutamiento</b>	Almuerzo de presentación proyecto	Implementación	L. 8,000.00
	Capacitación Uso Reclutamiento 4.0 (horas 4)		L. 4,800.00
	<b>Total</b>		<b>183,470.00</b>

Fuente: Propia

## 6.7 EVALUACIÓN ECONOMICA Y FINANCIERA

### Tabla 9. Hoja de cálculo

Nombre Iniciativa o Proyecto: **Implementacion de Reclutamiento 2.0 ASP**

Responsable: **Recursos Humanos**

Tasa de descuento:

6%

Años	2019												
	Trimestre	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
<b>Inversión</b>													
<b>Ingresos</b>	L. -	L. -	L. -	L. -	L. -	L. -	L. -	L. 20,780.10	L. 20,780.10	L. 20,780.10	L. 20,780.10	L. 20,780.10	L. 20,780.10
Horas Invertidas reclutador								L. 3,125.00	L. 3,125.00	L. 3,125.00	L. 3,125.00	L. 3,125.00	L. 3,125.00
Horas Invertidas en reclutamiento JEFES								L. 1,093.75	L. 1,093.75	L. 1,093.75	L. 1,093.75	L. 1,093.75	L. 1,093.75
Reduccion de Tiempos de Contratación (días 7)								L. 9,996.00	L. 9,996.00	L. 9,996.00	L. 9,996.00	L. 9,996.00	L. 9,996.00
Reducción Gastos Administrativos 50%								L. 565.35	L. 565.35	L. 565.35	L. 565.35	L. 565.35	L. 565.35
Anuncios Periodicos 60%								L. 6,000.00	L. 6,000.00	L. 6,000.00	L. 6,000.00	L. 6,000.00	L. 6,000.00
<b>Egresos</b>	L. 28,445.00	L. 28,445.00	L. 28,445.00	L. 28,445.00	L. 28,445.00	L. 41,245.00	L. -	L. -	L. -	L. -	L. -	L. -	L. -
Horas invertidas en RRRH Reclutamiento 2.0	L. 8,500.00	L. 8,500.00	L. 8,500.00	L. 8,500.00	L. 8,500.00	L. 8,500.00							
Horas invertidas en Tecnologia Reclutamiento 2.0	L. 16,320.00	L. 16,320.00	L. 16,320.00	L. 16,320.00	L. 16,320.00	L. 16,320.00							
Plataforma (SUPUESTO)	L. 3,625.00	L. 3,625.00	L. 3,625.00	L. 3,625.00	L. 3,625.00	L. 3,625.00							
Almuerzo de presentacion proyecto							L. 8,000.00						
Capacitacion Uso Reclutamiento 2.0 (horas 4)							L. 4,800.00						
<b>Total</b>	L. -28,445.00	L. -28,445.00	L. -28,445.00	L. -28,445.00	L. -28,445.00	L. -41,245.00	L. 20,780.10	L. 20,780.10	L. 20,780.10	L. 20,780.10	L. 20,780.10	L. 20,780.10	L. 20,780.10
<b>1er Semestre</b>	<b>2019</b>	L. -183,470.00						<b>2019</b>	L. 124,680.60				
Flujos	L. -28,445.00	L. -28,445.00	L. -28,445.00	L. -28,445.00	L. -28,445.00	L. -41,245.00	L. 20,780.10	L. 20,780.10	L. 20,780.10	L. 20,780.10	L. 20,780.10	L. 20,780.10	L. 20,780.10

Valor Presente

L. 582,150.51

TIR

9%

Tiempo de Recuperación de Inversión	
Egresos	L. 183,470.00
Ingresos	L. 20,780.10
	8.83      24.90
<b>Recuperación</b>	<b>8 Meses      25 Dias</b>
Inflación	6%
V.P.	L. 582,150.51

Fuentes: Propia

**Tabla 10. Tasa interna de Retorno**

Iniciativa Estrategica			Fecha del Proyecto:				
IMPLEMENTACIÓN DEL RECLUTAMIENTO 2.0			Fecha Inicio:		ene-19		
			Fecha Finalización:		jun-19		
Implemtadores			Costo de la Iniciativa				
SINDY VASQUEZ/PAOLA CABALLERO			L. 85,550.00				
ALCANCE Y OBJETIVOS							
1.-AUMENTAR LA EFICIENCIA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO 2 AHORRO EN PROCESOS DE SELECCIÓN• EVOLUCIONAR EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL A LA ERA DIGITAL.							
EVALUACION							
Flujo de Fondos		2019		2020		2021	
		S1	L. -183,470.00	T1	L. 124,680.60	T1	L. 249,361.20
		S2	L. 124,680.60				
			Premisas				
VPN :	L.	582,150.51					
TIR:	9%						
Eventos Clave:				Requerimientos de Recursos (horas/hombre):			
Fase:1. Planificación . FASE 2 : Estrategia de Implementación. Fase 3. Desarrollo. Fase 4 Socializacion e Implementacion Fase 5: Mantenimiento del Sistema			Sindy Vásquez/Paola Caballer 300 horas c/u total 600Horas Invertidas para la implementación del recutumiento 2.0				

Fuente: Propia

**Tabla 11. Comparativo costo mensual de reclutamiento actual Vs. reclutamiento aplicando la técnica**

<b>Comparaciones Costos Mensuales de Reclutamiento ASP</b>								
<b>Planificación del Recurso Empresarial</b>	<b>Reclutamiento Convencional (Actual)</b>				<b>Reclutamiento y Selección 2.0(Propuesta)</b>			
<b>Consideraciones</b>	<b>Unidad</b>	<b>Costo Lps</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total</b>	<b>Unidad</b>	<b>Costo Lps</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total</b>
Horas Invertidas reclutador	Horas	L. 75.00	85	L. 6,375.00	Horas	L. 75.00	42.5	L. 3,187.50
Horas Invertidas en reclutamiento Jefes	Horas	L. 145.83	15	L. 2,187.45	Horas	L. 145.83	7.5	L. 1,093.73
tiempo de Contratación	Dias	L. 357.00	1.5	L. 2,677.50	Dias	L. 357.00	1.3333	L. 2,379.94
Anuncios Periódicos	Mes	L. 10,000.00	1	L. 10,000.00	Mes	L. 10,000.00	0.4	L. 4,000.00
Competea	Mes	L. 750.00	2	L. 1,500.00	Mes	L. 750.00	2	L. 1,500.00
Gastos Administrativos (10%)	Mes	L. 1,132.78	1	L. 1,132.78	Mes	L. 1,132.78	1	L. 1,132.78
<b>Gastos de Reclutamiento y Selección</b>		<b>L. 12,460.61</b>		<b>L. 23,872.73</b>		<b>L. 12,460.61</b>		<b>L. 13,293.95</b>

<b>Reducción Porcentual Mensual</b>	<b>44.31%</b>
-------------------------------------	---------------

Según el análisis efectuado se tendrá una reducción del 44.31% mensual en los costos de Reclutamiento y Selección al Implementar el Reclutamiento 2.0. disminuye en un 50% las horas invertidas en reclutamiento , 7 días de reducción de tiempos en contratación por plaza vacante.

Fuente: Propia.

## BIBLIOGRAFÍA

Idalberto, C. (2010). Integración de Recursos Humanos. Brasil: Nomos.

Hernandez, e. a. (2010). Metodología de la Investigación. Mexico: McGraw Hill.

Hernandez, R. S. (2003). Metodología de la Investigación. Mexico D.F.: McGraw-Hill.

Alles, Martha. (2010). Construyendo talento. Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Gránica S.A.

Alles, Martha. (2010). Desarrollo del Talento humano basado en competencias. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Gránica S.A

Alonso, M. (1996). Críticas a las teorías del capital humano. Presented at the IV jornada de Economía Crítica, Santiago de Compostela, España.

Becker, G. S. (1962). Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis (1era Edición). New York: Journal of Political Economy, vol. 70 (5, Part 2, Supplement).

Chiavenato, Idalberto. (2009). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. México, DF.: Mc Graw Hill Educación.

Puchol, L., (1997). Dirección y Gestión de Recursos Humanos. 3ra Ed. Editorial Díaz de Santos. Madrid, España.

Normas ISO (s.f.). Recuperado a partir de <http://www.normas9000.com/que-es-iso-9000.aspx>.

Cuesta Santos, Armando. (2005). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. La Habana, Cuba: Editorial Academia

Nuevas tecnologías en reclutamiento (s.f.). Recuperado a partir de <https://blog.talentier.com/3-casos-practicos-de-nuevas-tecnologias-en-reclutamiento>.

El Heraldo, D. (2017, Mayo). <https://www.elheraldo.hn/pais/1194290-466/las-agencias-p%C3%BAblicas-de-empleo-y-las-c%C3%A1maras-son-m%C3%A1s-seguras>

Deloitte. (2016). Estadística capital humano America Latina. Recuperado a partir de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ec/Documents/humancapital/Gestion%20de%20RRHH%20en%20America%20Latina.pdf>

Adecco. (2016). Actividad en redes sociales. Recuperado a partir de <https://www.adeccorientaempleo.com/actividad-redes-sociales-informe-adecco/>

Universum. (2018). Mejores empresas empleadoras. Recuperado a partir de <https://universumglobal.com/us-2018-most-attractive-employers/>

Chiavenato, Idalberto. (1993). Administración de Recursos Humanos. México: Editorial McGraw-Hill.

Chiavenato, Idalberto. (2002). Gestión del talento Humano. Bogotá: Editorial McGraw-Hill.

Druker, Peter F. (2012). La administración en una época de grandes cambios. Buenos Aires, Argentina: Random House Mondadori S.A.

FEREMA. (2017). Informe de progreso educativo en Honduras. Recuperado a partir de <https://eulacfoundation.org/es/mapeo/fundacion-para-la-educacion-Ricardo-Ernesto-Maduro-Andreu-Ferema>.

Evolución de la teoría de recursos humanos. Recuperado a partir de <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/ec/2016/rrhh.html>

Real Academia Española, (s.f.). Diccionario de la lengua española- edición del tricentenario.  
Recuperado a partir de <http://dle.rae.es/?id=J3hJP2w>.

Instituto nacional de estadística (s.f.) INE-HONDURAS:: REDATAM- Mercado laboral.  
Recuperado a partir de [http://170.238.108INE/Portal/Mercado laboral](http://170.238.108INE/Portal/Mercado%20laboral)

Universidad de Alcalá. (s,f.). Fuentes de información. Recuperado a partir de <http://www3.uha.es>

Deloitte. (2018). Uso de redes sociales a la hora de reclutar. Recuperado a partir de  
<https://www2.deloitte.com/>

Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo. (2016). Procesos de reclutamiento y las redes sociales. ISSN 2007 - 7467 Vol. 6.

Universidad Rafael Landivar, (2016), Guatemala. Percepción de un grupo de expertos en recursos humanos, sobre la dotación de personal a través de redes sociales para fortalecimiento del proceso de reclutamiento y selección.

LinkedIn. (2018). Encuesta mundial sobre mecanismos de entrevista. Recuperado a partir de  
<http://TalentSolutions.com>

SENAEH, (2018). Intermediación de hojas de vida a empleadores.

BID. (2016). Mecanismos de reclutamiento en Honduras/Mecanismos de contratación en Honduras. Recuperado a partir de <https://bid.org>.

Werther y Davis 2008. Administración de recursos humanos, el capital humano de las empresas. Mexico. Mc Graw Hill

AllesMartha (2011). Selección por Competencias. Buenos Aires Argentina. Granica

Solanes Ángel (2005). Herramientas para la gestión de recursos humanos. Buenos Aires Argentina.

Pomares, Alicia, (2015). Conectar el talento, proyectar eficacia. Barcelona, España.

## ANEXOS

### Anexo 1.

#### Encuesta

Buen día. Somos estudiantes de UNITEC, y estamos realizando una evaluación, para verificar la aplicabilidad del sistema 2.0 en la Empresa Aguas de San Pedro S. A. Nos gustaría nos permitiera tomarse un poco de su tiempo para llenar la siguiente encuesta que no tomará más de 5 minutos. Su opinión es de mucha importancia para nosotros.

1. El cronograma de planificación de entrevistas es ideal para su esquema de trabajo actual

Siempre  
Con frecuencia  
regularmente  
A veces  
Nunca

2. Considera que el indicador de tiempo para reclutamiento es eficiente para su área

Siempre  
Con frecuencia  
regularmente  
A veces  
Nunca

3. Está satisfecho con los instrumentos brindados en cuanto técnicas de reclutamiento

Muy satisfecho  
Satisfecho  
Regularmente Satisfecho  
Indeciso  
Insatisfecho

4. Considera que el proceso de entrevistas actual es por competencias

Muy de acuerdo  
De acuerdo  
Regularmente de acuerdo  
Indeciso  
Desacuerdo

5. Según su criterio la metodología de reclutamiento actual atrae los candidatos con las competencias requeridas en el puesto

Siempre  
Con frecuencia  
regularmente  
A veces  
Nunca

|

6. Considera que las fuentes de información para captar talento actualmente son las indicadas para ASP

Siempre  
Confrecuencia  
regularmente  
A veces  
Nunca

7. El proceso de reclutamiento actual ha satisfecho sus expectativas

Muy de acuerdo  
De acuerdo  
Regularmente de  
acuerdo  
Indeciso  
Desacuerdo

8. Considera que existe una oportunidad de mejora en el proceso de reclutamiento actual

Muy de acuerdo  
De acuerdo  
Regularmente de acuerdo  
Indeciso  
Desacuerdo

9. A su criterio hemos cumplido con el tiempo establecido para el reclutamiento técnico

Siempre  
Con  
frecuencia  
regularmente  
A veces  
Nunca

10. El tiempo invertido actualmente en el reclutamiento es compensado con el nivel de los candidatos reclutados

Siempre  
Con  
frecuencia  
regularmente  
A veces  
Nunca

11. Considera que el desarrollo del proceso de reclutamiento actual está alineado con las tendencias modernas

Siempre  
Con  
frecuencia  
regularmente  
A veces  
Nunca

12. Considera como acción de mejora implementar técnicas digitales al proceso de reclutamiento actual.

Muy de acuerdo  
De acuerdo  
Regularmente de  
acuerdo  
Indeciso  
Desacuerdo

13. Según su criterio los sistemas de entrevista digital (vídeo conferencia) es una técnica confiable

Siempre  
Con  
frecuencia  
regularmente  
A veces  
Nunca

14. Considera que la empresa cuenta con los recursos tecnológicos necesarios para implementar técnicas de reclutamiento digital.

Muy de acuerdo  
De acuerdo  
Regularmente de  
Acuerdo  
Indeciso  
Desacuerdo

15. Le gustaría conocer sobre el reclutamiento 2.0

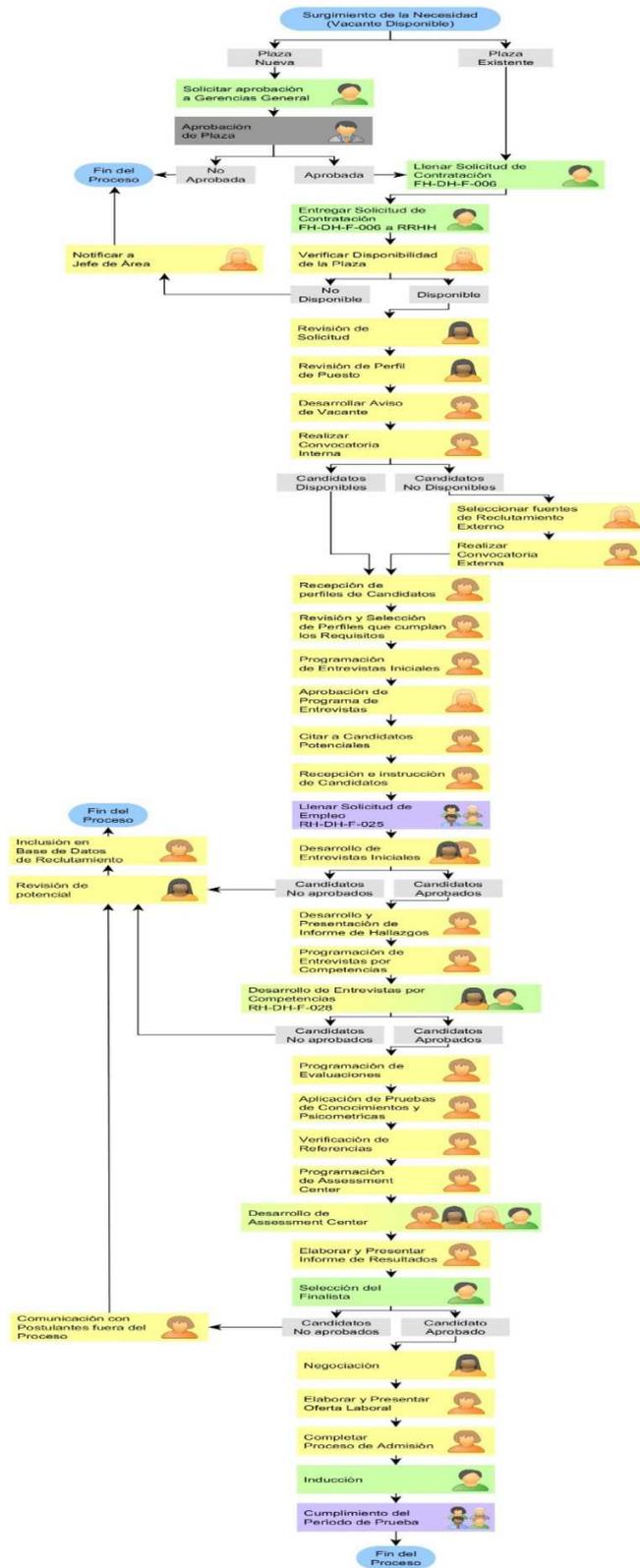
Muy de acuerdo  
De acuerdo  
Regularmente de  
Acuerdo  
Indeciso  
Desacuerdo

16. Considera que es el momento oportuno para evolucionar de un reclutamiento  
persona a persona hacia un digital?

Muy de acuerdo  
De acuerdo  
Regularmente de  
Acuerdo  
Indeciso  
Desacuerdo

## Anexo 2. Proceso Actual de reclutamiento ASP

## Reclutamiento y Selección de Puestos Especializados Aguas de San Pedro



Anexo 3. Proceso aplicando la técnica Reclutamiento 2.0

