

**UNIVERSIDAD EVANGÉLICA DE EL SALVADOR**  
**ESCUELA DE POSTGRADOS**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**



Universidad Evangélica  
de El Salvador

**“Diseño de metodología de virtualización para la contratación de perfiles por competencias de la empresa Syntepro basado en la técnica de reclutamiento 4.0”**

**PARA OPTAR AL GRADO**  
**MASTER EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**PRESENTADO POR:**

De León Rodríguez, Ana Silvia

Chávez Henríquez, Julio Alberto

Caminos Choto, Fátima Giselle

SAN SALVADOR, JUNIO DEL 2020



UNIVERSIDAD EVANGÉLICA DE EL SALVADOR  
ESCUELA DE POSGRADOS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

CONSTANCIA DE APROBACIÓN DE INFORME FINAL  
DE PROYECTO DE INNOVACIÓN

San Salvador, 05 de junio de 2020

Lic. Douglas Castaneda  
Coordinador de la Maestría en Administración de Recursos Humanos  
Presente

Estimado Coordinador:

Por este medio notifico el Informe Final de Proyecto de Innovación titulado:  
"DISEÑO DE METODOLOGÍA DE VIRTUALIZACIÓN PARA LA  
CONTRATACIÓN DE PERFILES POR COMPETENCIAS DE LA EMPRESA  
SYNTEPRO BASADO EN LA TÉCNICA DE RECLUTAMIENTO 4.0"

Elaborado por los maestrandos:

1. Fátima Giselle Caminos Choto
2. Julio Alberto Chávez Henríquez
3. Ana Silvia de León Rodríguez

Fueron asesorados y orientados en su elaboración por Carlos Ernesto Cruz Ponce como asesor de contenido y por Lic. Noé Samael Rivera como asesor metodológico, por lo cual se da fé de la revisión y nota correspondiente al 65% del proceso de Seminario de Especialización obteniendo un total de: 9.0 Nueve punto cero.

Atentamente,

  
\_\_\_\_\_  
Carlos Ernesto Cruz Ponce

  
\_\_\_\_\_  
Lic. Noé Samael Rivera



UNIVERSIDAD EVANGÉLICA DE EL SALVADOR  
ESCUELA DE POSGRADOS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

**CONSTANCIA DE APROBACIÓN DE INFORME FINAL DE PROYECTO DE  
INNOVACIÓN**

San Salvador, 13 de junio del 2020

Lic. Douglas Castaneda  
Coordinador de la Maestría en Administración de Recursos Humanos  
Presente

Estimado Coordinador:

Por este medio notifico que el Informe Final de Proyecto de Innovación titulado:  
"DISEÑO DE METODOLOGÍA DE VIRTUALIZACIÓN PARA LA CONTRATACIÓN DE  
PERFILES POR COMPETENCIAS DE LA EMPRESA SYNTEPRO BASADO EN LA  
TÉCNICA DE RECLUTAMIENTO 4.0"

elaborado por los maestrandos:

1. Fátima Giselle Caminos Choto                      CIF 2018011103
2. Julio Alberto Chávez Henríquez                      CIF 2018011101
3. Ana Silvia De León Rodríguez                      CIF 2018011330

Fué asesorado y orientado en su elaboración por: Carlos Ernesto Cruz Ponce como asesor de contenido y Lic. Noe Samael Rivera como asesor metodológico, por lo cual se da fé de la revisión y nota correspondiente al proceso de Seminario de Especialización, siendo las notas obtenidas las siguientes:

Estudiante	Informe de anteproyecto 35%	Informe final 65%	Nota final	Letras
Fátima Giselle Caminos Choto	9.50	9.0	9.18	Nueve punto dieciocho
Julio Alberto Chávez Henríquez	9.50	9.0	9.18	Nueve punto dieciocho
Ana Silvia De León Rodríguez	9.50	9.0	9.18	Nueve punto dieciocho

Atentamente

  
\_\_\_\_\_  
**Lic. Carlos Ernesto Cruz Ponce**

  
\_\_\_\_\_  
**Lic. Noe Samael Rivera**



## ANEXO

### CARTA DE AUTORIZACIÓN

Nosotros: Fátima Giselle Caminos Choto, Julio Alberto Chávez Henríquez y Ana Silvia De León Rodríguez, DUI: 04572497-4, 03720603-5 y 04158252-4, alumnos de las Carreras de Maestría en Administración de Recursos Humanos, de la Universidad Evangélica de El Salvador

#### **Manifestamos:**

1. Que somos los autores del proyecto de graduación: **Diseño de metodología de virtualización para la contratación de perfiles por competencias de la empresa Syntepro basado en la técnica de reclutamiento 4.0.** (en adelante, obra) presentado como finalización de la(s) carrera(s) Maestría en Administración de Recursos Humanos, dirigido por el Licenciado Carlos Ernesto Cruz Ponce, como asesor de contenido y Licenciado Noe Samael Rivera como asesor de metodología de la Facultad posgrados de la Universidad Evangélica de El Salvador.
2. Que la obra es una obra original y que no infringe los derechos de propiedad intelectual ni los derechos de publicidad, comerciales de propiedad industrial o de otros, y que no constituye una difamación, ni una invasión de la privacidad o de la intimidad, ni cualquier injuria hacia terceros.
3. Que la obra no infringe los derechos de propiedad intelectual de terceros, responsabilizándome ante la Universidad en cualquier reclamación que se pueda hacer en este sentido.
4. Que estamos debidamente legitimados para autorizar la divulgación de la obra mediante las condiciones de la licencia de Creative Commons:
  - Reconocimiento (cc by)
  - Reconocimiento-Compartir (cc by-sa)
  - Reconocimiento-SinObraDerivada (cc by-nd)
  - Reconocimiento-No comercial (cc by-nc)
  - Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual (cc by-nc-sa)
  - Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada (cc by-nc-nd)
5. Que conocemos y aceptamos las condiciones de preservación y difusión de la Red de Bibliotecas de universitarias.

**Por tanto, Solicitamos:**

Que la obra quede depositada en las condiciones establecidas anteriormente, en el Catálogo de la Web de Biblioteca y Repositorios pertinentes, y en consecuencia aceptamos se publique bajo la licencia antes expuesta y con una vigencia igual a la de los derechos de autor.

Firman

F.   
43A3238700164FC

Lic. Fátima Giselle Caminos Choto

F.   
78165A77E14B45D

Lic. Julio Alberto Chávez Henríquez

F.   
124D16A3130F45B

Lic. Ana Silvia De León Rodríguez

San Salvador, 22 de junio del 2020

Carta de Autorización para la publicación interna y externa de trabajos de grado: tesis, maestrías y doctorados de La Universidad Evangélica de El Salvador en los SITIOS WEB DE LA UNIVERSIDAD, REPOSITORIOS, otros.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	i
CAPÍTULO I.....	1
LA NECESIDAD DE INNOVACIÓN.....	1
A. Estado anterior del bien o servicio.....	1
B. Justificación de la necesidad de cambio.....	10
C. Fundamentación teórica.....	13
CAPÍTULO II.....	35
IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA INNOVADORA.....	35
A. Objetivos:.....	35
B. Diseño de la innovación.....	36
C. Metodología y estrategia.....	38
D. Organización para la ejecución.....	39
E. Monitoreo y evaluación.....	40
F. Recursos y presupuesto.....	41
CAPÍTULO III.....	42
RESULTADOS DE LA INNOVACIÓN.....	42
A. Cambios en la necesidades y problemas abordados.....	42
B. Cambios observados.....	42
C. Pruebas de demostraciones de la eficacia, eficiencia y efectividad.....	43
D. Percepciones y evaluaciones de los usuarios.....	44
CAPÍTULO IV.....	46
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	46
A. Conclusiones.....	46
B. Recomendaciones y propuestas.....	47
C. Socialización de resultados.....	47
FUENTE BIBLIOGRÁFICAS.....	49
ANEXOS.....	51

## INTRODUCCIÓN

Los procesos de reclutamiento y selección son de gran importancia, porque a través de ellos se busca a traer el mejor talento en una compañía, que cumpla con el perfil profesional y competencias necesarias para alcanzar la estrategia de la compañía. Sin embargo, a lo largo de la historia dichos procesos ha ido cambiando.

Por ejemplo, en los años 90 se denominaba el reclutamiento 1.0., el cual se enfocaba en publicar ofertas de empleo en los periódicos para que fueran vistos por los candidatos y estos acudían con su currículum en mano a la empresa para postularse al trabajo. Las empresas recogían los currículos y los almacenaban en multitud de carpetas en función del proceso de selección al que optase. Aunque Internet comenzaba a abrirse camino, su desarrollo era mínimo y las webs no permitían adjuntar archivos.

Unos años más tarde con la revolución de internet llegó el reclutamiento 2.0. ¿En qué consistía? Las ofertas se difundían a través de la Red y se facilitaba el acceso a los candidatos y la captación de talento a las empresas. Llegaban a más gente y podían encontrar al empleado ideal para el puesto. En este momento aparecen los portales de reclutamiento y el inicio de las redes sociales. Se agilizaron los procesos de selección y se mejoraron los resultados. Antes de la entrevista al candidato ya conocían una gran cantidad de datos de la persona. Esto permitía al reclutador hacerse una idea de la idoneidad o no del futuro empleado.

El uso de Internet llegó el Reclutamiento 3.0, los móviles y las Redes Sociales se volvieron algo cotidiano. LinkedIn comienza a adquirir fuerza y aparecen portales de empleo más profesionalizados como Tecoloco.

Por último, llegó el reclutamiento 4.0, ha potenciación de la imagen de marca empresarial y del propio candidato, así como las posibilidades de comunicación entre ambas partes son un gran avance que facilita la labor a los responsables de Recursos Humanos. El reclutamiento 4.0 es un proceso de selección adaptado a los avances tecnológicos que se han ido conformando a lo largo de los años. Las empresas que lo utilizan se centran en potenciar su imagen corporativa para ser más atractivas

captar el talento que necesitan en cada departamento. De esta manera la selección es más eficaz y se profesionaliza el proceso.

SYNTEPRO, es una empresa familiar la cual posee 10 años en el mercado de tecnología, en poco tiempo ha logrado convertirse en una empresa reconocida, con una filial en Costa Rica, actualmente poseen muchos planes de expansión, sin embargo, ha presentado diversas dificultades en el área de reclutamiento y selección de personal, debido a que ha continuado trabajando con los métodos tradicionales como recibir candidatos con curriculum en mano, las entrevistas a candidatos son presenciales y las evaluaciones psicométricas y técnicas siguen aplicándose en las instalaciones de la compañía. Sin embargo el departamentos de Recursos Humanos es consciente de que estos esfuerzos no son suficientes y necesita apoyarse de las redes sociales y la tecnología para potenciar a la empresa en el mercado laboral.

En el presente trabajo se detallan los problemas que enfrenta la empresa en el departamento de recursos humanos lo cuales pueden evidenciarse en el Capítulo I, el cual aborda todas las necesidades de innovación a través del estado anterior y justificación del proyecto. Además, cuenta con una fundamentación teórica que sustenta el desarrollo de la propuesta innovadora para Syntepro.

El Capítulo II por su parte contiene todo el proceso de implementación de la propuesta innovadora a través de los objetivos, diseño de innovación, metodología y estrategia a utilizar, la organización para la ejecución, monitoreo y evaluación de la dicha propuesta y finalmente los recursos y presupuesto para lograr una exitosa ejecución.

Mientras que en el Capítulo III se pueden evidenciar los Resultados de la Innovación, por medio de los siguientes apartados: cambios en la necesidades y problemas abordados, cambios observados, pruebas de demostración de la eficacia, eficiencia y efectividad. Además, se consideran todas las percepciones y evaluaciones de los usuarios.

Finalmente, el Capítulo IV, se presentan las conclusiones y recomendaciones a las cuales se llegó a lo largo del desarrollo de la propuesta innovadora. No dejando de lado la presentación de diversas actividades de socialización del proyecto con las diferentes áreas impactadas.

En la parte de anexos se podrá evidenciar toda la documentación de indicadores, organigrama, proceso y diagrama de flujo de reclutamiento y selección de la compañía, informes de contrataciones y rotación de personal, formato de requisición de personal, cuadro descriptivo con los costos de la propuesta para finalizar con el Manual de Reclutamiento 4.0 que contiene todos los procesos a realizar para la publicación de vacantes en redes sociales (Facebook y LinkedIn), proceso para realizar entrevistas virtuales a través de Zoom, proceso para aplicar pruebas psicométricas y técnicas en línea a los candidatos y el proceso para crear y gestionar una base de datos de candidatos potenciales a plazas de alta, media y baja demanda de Syntepro.

## CAPÍTULO I

### LA NECESIDAD DE INNOVACIÓN

#### A. Estado anterior del bien o servicio

SYNTEPRO es una empresa de tecnología que inicio labores en el año 2009, brindado servicios de personal de tecnología a través de **outsourcing**, consultorías informáticas, servicio de soporte de base de datos Oracle y desarrollo a la medida para web o móvil iOS como Android, que son partner gold de Oracle. Actualmente en El Salvador cuenta con un head count de **53 empleados**, del cual un 90% representa el rubro de tecnología de la información mejor conocido como T.I. y un 10% administrativo. Su personal se encuentra entre las edades de 22 y 57 años aproximadamente, siendo la mayoría de esta jóvenes, a su vez, la planilla está conformada por con un 26.42% de mujeres y 73.58% de hombres (Ver Anexo # 2).

Los principales clientes de SYNTEPRO son compañías del ámbito comercial, banca, aseguradoras, administradora de fondo de pensiones e inmobiliarias. (Syntepro, 2020)

La empresa internamente esta organizada por una dirección general, gerentes de administración & datos, comercial, administración & financiero, desarrollo y proyectos. Mientras que la parte operativa y administrativa está conformada por administradores de bases, contador, asistente financiero, coordinador de recursos humanos, analistas, gerente de rotación, programadores, diseñador gráfico y programador de redes. En el inferior de su estructura SYNTEPRO cuenta con las áreas de mensajería, servicios generales y personal Outsourcing ( Ver anexo # 5)

El departamento de recursos humano está integrado por tres personas, una coordinadora y dos analistas los cuales están enfocados en dar cumplimiento a los requerimientos de personal solicitados por el área comercial, a fin de suplir las necesidades del cliente, elaborar el proceso de nómina por medio un sistema local la cuando solamente se modifica en caso de reportar altas o bajas de personal.

El outsourcing (En el mundo empresarial, se conoce como el proceso en el cual una organización contrata a otras empresas externas para que se hagan cargo de parte de su actividad o producción), en la actualidad es el núcleo del negocio, por lo cual el reclutamiento es de gran importancia para la

empresa ya que este se convierte la materia prima para SYNTEPRO, es por ello que se realiza un proceso estricto para la atracción de personal.

Actualmente el área de Recursos Humanos cuenta con la bolsa de empleo (Tecoloco) y se han establecido alianzas con centros de estudios y formación de jóvenes para reclutar talento, también se tiene un software de pruebas psicológicas y el proceso de entrevistas se realiza de forma presencial, no obstante, por la diversidad de perfiles o especialidades técnicas propias de cada cliente, suplir las necesidades de este, en un periodo corto de 8 días hábiles se vuelve complicado.

Adicionalmente a ello, en ocasiones se realiza un reproceso en el reclutamiento y selección, principalmente cuando el cliente no acepta las ternas enviadas, lo que implica que el proceso se alarga demasiado llegando a convertirse en meses, otra causa es cuando candidato declina la oferta. Sumado a ello, existe una gran demanda de personal IT en el mercado laboral y las consultoras brindan salarios altos en comparación con los que ofrece la empresa y esto conlleva a que los programadores tengan un índice de rotación bastante alto.

Por mencionar un dato importante las empresas startups<sup>1</sup>, trabajan en base a salario emocional y se encuentran reclutado al personal de T.I. bajo una escala salarial bastante alta, algo que las consultoras difícilmente pueden brindar, por los costos que esto implicaría.

Asimismo la base de datos de candidatos que es administrada por el departamento, no se logra mantener actualizada, la demanda de requerimientos es bastante fuerte y la respuesta de recursos humanos no se encuentra al mismo ritmo, de igual manera, en los últimos meses se ha incrementado la rotación de personal, llegando a tener un 68% de rotación en el año 2019, en comparación con el año 2018 el cual cerro con una rotación del 41% y en el 2017 con 40% (Ver anexo #1). Algunas plazas fueron sustituidas y otras no, lo que impacta en gran medida las ventas y finanzas de la empresa, ocasionando perdidas en la utilidad por todo el personal que se deja percibir en las diferentes empresas clientes. (Syntepro, 2017,2018 y 2020).

Por el momento, el área de administración del recursos humanos, no cuenta con manuales o políticas referentes a evaluación de desempeño, capacitaciones, y seguridad ocupacional. El proceso de inducción se encuentra en reestructuración, y no existe un manual de bienvenida, los expedientes se

---

<sup>1</sup> *Startup es una gran empresa en su etapa temprana; a diferencia de una Pyme, la Startup se basa en un negocio que será escalable más rápida y fácilmente, haciendo uso de tecnologías digitales.*

llevan en físico, los cuales contienen toda la documentación de los candidatos potenciales como: solicitud de empleo, documentos personales, hoja de vida, atestados, pruebas psicológicas, antecedentes penales y solvencia policial.

A su vez, se trabaja en un proyecto de digitalizarlos para disminuir el uso de papel y espacio físico de los mismos, que en la actualidad es una propuesta aun no desarrollada, por lo cual todo lo referente a contratación e inducción es un proceso manual. Los contratos están elaborados con lo establecido en el código de trabajo, de igual forma el pago de cotizaciones del Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS), Administradora de Fondo de Pensiones (AFP) y pago del Impuesto sobre la renta (ISR), son canceladas de acuerdo a las disposiciones legales en materia laboral del país.

En lo que respecta a las capacitaciones generalmente son ejecutadas de acuerdo al presupuesto de INSAFORP, estas son asignadas por la necesidad que surge en el momento y siempre están relacionadas en el área de tecnología de la información. Sin duda, son de utilidad para el desarrollo de las actividades laborales del personal, sin embargo, se ha detectado que se invierte en capacitar al personal que se tiene por medio del outsourcing y esto se debe al mal control que existe de la asignación de capacitaciones, ya que no se cuenta con un estudio de “Detección de Necesidades de Capacitación” por posiciones o áreas. Se deben trabajar todas estas necesidades para poder crear un programa anual de asignación de acciones formativas y a fin de lograr el desarrollo de las competencias del personal de Syntepro

Syntepro se encuentra ubicado en Torre Futura, por lo tanto, los temas referentes al área de salud y seguridad ocupacional, son regidos por los lineamientos brindados por el Grupo Agrisal<sup>2</sup>. En caso de emergencia, ellos se encargan de programar simulacros de los procesos de evacuación y cada piso posee su ruta de evacuación con la debida señalización, a raíz de esto, la empresa no posee ningún plan de acción o comité de seguridad, de igual manera, las labores realizadas por el personal son de un riesgo bajo, no se exponen a peligros físicos o lesiones a largo plazo, pero se realizaran estudio para evaluar el nivel de luz al cual se expone el personal.

Todos los procesos con los cuales trabaja el departamento de Recursos Humanos están enfocados y alineados con el objetivo principal de la empresa, se trabaja constantemente en el sentido de pertenencia del personal con la organización, por medio de diferentes actividades, las cuales se

---

<sup>2</sup> Conglomerado empresarial de El Salvador, maneja varios proyectos importantes de Hostelería, Centro comerciales, Automotriz y centros corporativos con operaciones en Centroamérica y más recientemente en Suramérica.

realizan mensual o trimestralmente. A pesar de esto, los esfuerzos realizados por el área no son suficientes para motivar a todo el personal, sobre todo al externo que está ubicado en las instalaciones de los clientes, con el cual en muchas ocasiones se dificulta tener contacto directo con ellos.

La mayoría de los procesos son llevados de manera automatizada por SYNTEPRO, cuenta CRM<sup>3</sup>, a través del cual se gestiona el sistema de planillas, facturación, contabilidad, archivos en la nube entre otros, también posee una app con la cual se mantiene el contacto con el personal externo e interno, al ser una empresa enfocada en la innovación está en la etapa de mejorar los procesos, por medio de desarrollo interno, en la actualidad son pocos los procesos que se llevan de manera manual y entre ellos está el de reclutamiento y selección de personal.

En la siguiente tabla se reflejan los salarios que actualmente ofrece SYNTEPRO para cada perfil:

### PRECIOS DE PLAZAS PARA OFRECER A CANDIDATOS

Tabla No. 1

Puesto de Desarrollo Informático	Salario		Salario Promedio
	Menor	Mayor	
Programador.NET Jr	\$ 400.00	\$ 600.00	\$ 500.00
Programador.NET Intermedio	\$ 700.00	\$ 900.00	\$ 800.00
Programador .NET Sr.	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
Programador java Jr	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00
Programador java Intermedio	\$ 900.00	\$ 1,000.00	\$ 950.00
Programador Java Sr.	\$ 1,100.00	\$ 2,500.00	\$ 1,800.00
Scrum Master	\$ 1,000.00	\$ 2,400.00	\$ 1,700.00
QA	\$ 700.00	\$ 1,700.00	\$ 1,200.00
UX/UI	\$ 700.00	\$ 1,600.00	\$ 1,150.00
Soporte Técnico	\$ 400.00	\$ 1,000.00	\$ 700.00
Programador PLSQL	\$ 1,000.00	\$ 1,800.00	\$ 1,400.00
Programador RPG	\$ 2,000.00	\$ 3,000.00	\$ 2,500.00
BI	\$ 1,000.00	\$ 1,800.00	\$ 1,400.00
Developer front end	\$ 1,000.00	\$ 1,800.00	\$ 1,400.00
Developer Back end	\$ 1,000.00	\$ 2,200.00	\$ 1,600.00
Test Automation	\$ 1,000.00	\$ 1,800.00	\$ 1,400.00
Programador móviles	\$ 800.00	\$ 2,000.00	\$ 1,400.00

Fuente: Coordinación de Talento Humano de SYNTEPRO

<sup>3</sup> Es un software que ayuda a interactuar con clientes potenciales y clientes, obtener información acerca de su negocio, crear un proceso de ventas escalable y hacer crecer su empresa más rápido.

En la tabla que a continuación se muestra se puede evidenciar el costo actual y el tiempo del proceso reclutamiento de SYNTEPRO, lo que a simple vista se observa es que no se cumple el periodo de los 8 días hábiles para una contratación

## ANALISIS DE SITUACIÓN ACTUAL

Tabla No. 2

Puesto de Desarrollo Informático	Tiempo de reclutamiento (días)	Demanda	Personal encargado de reclutamiento	Total, de horas	Costo horas por reclutamiento (Horas invertidas + costo de días del reclutador)
Programador.NET Jr	10	Baja	Analista No. 1	80	\$ 150.00
Programador.NET Intermedio	10	Media	Analista No. 2	80	\$ 200.00
Programador NET Sr.	15	Alta	Coordinadora de RRHH	120	\$ 475.00
Programador java Jr	10	Media	Analista No. 2	80	\$ 200.00
Programador java Intermedio	10	Media	Analista No. 2	80	\$ 200.00
Programador Java Sr.	15	Alta	Coordinadora de RRHH	120	\$ 475.00
Scrum Master	15	Alta	Coordinadora de RRHH	120	\$ 475.00
QA	10	Media	Analista No. 2	80	\$ 200.00
UX/UI	10	Baja	Analista No. 1	80	\$ 150.00
Soporte Técnico	10	Baja	Analista No. 1	80	\$ 150.00
Programador PLSQL	10	Media	Analista No. 2	80	\$ 200.00
Programador RPG	40	Media	Analista No. 2	320	\$ 800.00
BI	15	Baja	Analista No. 1	120	\$ 150.00
Developer front end	15	Media	Analista No. 2	120	\$ 300.00
Developer Back end	15	Media	Analista No. 2	120	\$ 300.00

Test Automation	20	Baja	Analista No. 1	160	\$	300.00
Programadores móviles	10	Baja	Analista No. 1	80	\$	150.00

## ANALISIS DE COSTOS TOTALES ACTUALES

Tabla No. 4

Datos	Precio/costo	Costo por día	cantidad	Promedio de días en reclutamiento	Costo total en horas del reclutamiento
Tecoloco	\$ 4,000.00	\$ 11	Licencia anual	14	\$ 4,875.00
Psicosmart	\$ 130.00	\$ 4	Licencia mensual		
Salario Analista de RH No.1	\$ 450.00	\$ 15	Dependencia laboral		
Salario Analista de RH No.2	\$ 600.00	\$ 20	Dependencia laboral		
Salario jefatura RH	\$ 950.00	\$ 32	Dependencia laboral		
<b>TOTALES</b>	<b>\$ 6,130.00</b>	<b>\$ 82</b>		<b>14</b>	<b>\$ 4,875.00</b>

**Fuente:** Coordinación de Talento Humano de SYNTEPRO, los datos de los sueldos de personal son promediados por motivos de confidencialidad, no fueron colocados los originales

Como se refleja en el análisis de la situación actual, la empresa genera muchos costos en horas de reclutamiento y a su vez se puede observar, que con los tiempos establecidos por la compañía para cada requerimiento de personal no se están cumpliendo, ya que en promedio se toma entre 10 a 15 días para la contratación de perfiles técnicos informáticos, que no requieren mayor especialización, y hasta 40 días en perfiles especializados.

Cabe de destacar que la demanda actual de plazas es muy alta y los plazos de entrega no se cumplen por parte del área de recursos humanos.

### **Demanda de personal actualmente**

**Tabla No. 5**

<b>Puesto de Desarrollo Informático</b>	<b>Solicitudes de personal en promedio quincenal</b>	<b>Nivel de cumplimiento</b>
Programador.NET Jr	3	No se cumple
Programador.NET Intermedio	2	No se cumple
Programador NET Sr.	3	No se cumple
Programador java Jr	5	No se cumple
Programador java Intermedio	2	No se cumple
Programador Java Sr.	2	No se cumple
Scrum Master	3	No se cumple
QA	2	No se cumple
UX/UI	2	No se cumple
Soporte Técnico	2	No se cumple
Programador PLSQL	1	Se cumple
Programador RPG	3	No se cumple
BI	2	No se cumple
Developer front end	1	Se cumple
Developer Back end	2	No se cumple
Test Automation	3	No se cumple
Programadores móviles	2	No se cumple

**Fuente:** Coordinación de Talento Humano de SYNTEPRO

## **Resumen del las necesidades y proceso actual de reclutamiento**

De acuerdo a lo antes expuesto, se puede mencionar la siguiente necesidad: el departamento de recursos humanos necesita mejorar los tiempos de entrega en los procesos de reclutamiento y selección de personal, ya que la visión que Syntepro tiene para el año 2020 es recuperar y duplicar las plazas que se perdieron en el año 2019, para ello, se ha creado un plan de ventas agresivo con la finalidad de expandir sus servicios de outsourcing en otras compañías.

Para que recursos humanos pueda lograr cumplir con las metas establecidas por el área comercial, es necesario crear un plan de reclutamiento efectivo que permita llegar a más candidatos de manera rápida y oportuna. Actualmente, **el proceso de reclutamiento consiste en el siguiente: recibir el requerimiento de contratación, publicar en la bolsa de empleo (Tecoloco) y realizar búsqueda por medio la misma plataforma virtual, contactar para una entrevista presencial y finalmente se solicita a la misma persona que refiera personal para las plazas vacantes y ganar un bono, así como la realización de pruebas técnicas las cuales son realizadas al interior de las instalaciones de la compañía (Ver Anexo 5, 6 y 7) (Syntepro, 2020).**

El mercado de tecnología es altamente cotizado, debido a la alta demanda de actualización de las empresas en El Salvador, muchas empresas ofrecen buenas remuneraciones. Sin embargo, el período que los programadores permanecen en una sola empresa tiende a ser muy corto, tal como se observa en el indicador de rotación de SYNTEPRO (Ver Anexo #1), los cuales son contratados con las con todas prestaciones de ley y sin dependencia patronal, duran un año aproximadamente de acuerdo a los datos interno de SYNTEPRO.

Es importante considerar que la mayoría de programadores son jóvenes millennials<sup>4</sup>, los cuales son atraídos por un buen salario, pero sobre todo por horarios flexibles y atractivos paquetes de beneficios adicionales a la ley. Actualmente Syntepro no cuenta con la capacidad de realizar inversiones que le permitan brindar paquetes de prestaciones adicionales de a las ley y que sean atractivos para este segmento de candidatos, sumado a esto, este grupo no comparte que los procesos de reclutamiento tradicional sean tan burocráticos, y que implique desplazarse hacia las instalaciones de una empresa a realizar una entrevista, pruebas de conocimiento técnicas, y que además, tengan entregar documentación de forma física , ya que para este tipo de generación este proceso resulta muy

---

<sup>4</sup> Personas nacidas entre 1981 y 1999

engorroso. Adicional a esto, la empresa tampoco posee una marca empleadora atractiva, que le permita captar al mejor talento del mercado IT, lo cual queda más que evidenciado en sus redes sociales, que solo cuentan entre 50 y 60 seguidores; por lo tanto, es necesario posicionar la marca empleadora con el personal actual y futuros como un excelente lugar para trabajar y la mejor opción en el mercado laboral.

A su vez es importante destacar, como se puede observar en la tabla No. 4, el promedio de días para reclutar una posición es de 14 días, tiempo que no se encuentra a la media de las exigencias actuales, dichos resultados ha generado que la empresa no cumple las solicitudes de sus clientes, por ende, la compañía ha dejado de percibir esa utilidad que se genera por cada personal de desarrollo tecnológico que es posicionado por medio de **outsourcing**

Otros datos importantes a considerar son las razones de bajas en la compañía, siendo la principal razón de desvinculación las renuncias voluntarias, que representa un 62% del indicador y entre los principales motivos fueron: mejora salarial, tipo de contrato (servicios profesionales), crecimiento profesional, falta de capacitaciones e inestabilidad laboral (Ver Anexo # 8). Seguido por un 18% que se debió a la finalización del proyecto o reestructuración realizada por el cliente, y un 15% fue contratado directamente por el cliente, mientras que el 5% restante fue despedido. (Ver Anexo # 9). (Syntepro, 2019)

## **B. Justificación de la necesidad de cambio**

En la actualidad el uso de redes sociales ha evolucionado a través de los años según los estudios del artículo de Analitika del año 2018, *“Facebook es la red social más utilizada, WhatsApp es la reina de las social media de mensajería, y la que disputa el liderazgo en el país con Facebook, YouTube es la reina del social media de video y es el segundo buscador más importante después de Google en El Salvador, Instagram es la red social por excelencia, para conocer la imagen más interesante y de actualidad, posee la comunidad más fiel y tiene una de las mayores capacidades de influencia, es la red imprescindible para el sector empresarial o en aquel que la imagen es importante, Twitter es la red social de microblogging por excelencia, pero cada vez es menos descargada y utilizada”* (Analitika, 2018)

Por lo antes expuesto, en un estudio realizado a más de 1,265 personas en El Salvador, en el uso de redes sociales en el país *“han revolucionado los concepto de uso del tiempo y de lo que se conocía como relación social, han reconfigurado la ecuación de dispositivos de comunicación elevando al móvil a una posición privilegiada por encima de otros”* (Analitika, 2018), a esto se le suma que muchas de las empresas multinacionales que incursionan en El Salvador, sus procesos son realizados mediante el uso de tecnología, redes sociales entre otros.

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 el hallazgo de los mejores profesionales se conoce como Reclutamiento 4.0 (Acciona Corpoativo , 2019)

Una de las técnicas de selección de personal pioneras en el reclutamiento 4.0 es, sin duda el uso de las redes sociales profesionales, como 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 sus candidatos a través de ellas. (Acciona Corpoativo , 2019)

Por lo cual proponer una metodología de reclutamiento 4.0, para dotación de perfiles idóneos para SYNTEPRO, contribuiría a tener oportunidades de ahorro, ya que son procesos que requieren del uso de internet y el costo de inversión es mínimo al incurrir en el uso de redes sociales, por ejemplo lanzar convocatorias. Además, ofrece la posibilidad de obtener más información de los candidatos e interactuar con ellos, incluso, conseguir la atención de candidatos que no estén en búsqueda activa de empleo pero que puedan convertirse en posibles colaboradores en un futuro próximo, disfrutar de procesos de selección de gran alcance y reducir los tiempos de selección y contratación.

A través del diagnóstico del proceso actual de reclutamiento implementado por la empresa SYNTEPRO, se conocieron las necesidades de innovación en el reclutamiento de perfiles idóneos para una empresa de tecnología, por lo que crear una guía metodológica para reclutar personal por medio de redes sociales (LinkedIn y Facebook) es de suma importancia y a su vez, posicionar la marca empleadora en dichas redes, ya que de esta forma la empresa logrará estar a la vanguardia en el mercado de compañías que ofrecen servicios de outsourcing tecnológico.

Al establecer las directrices metodológicas para la implementación del reclutamiento 4.0 se contribuirá en la captación de los mejores elementos para los clientes de SYNTEPRO, lo que permitirá a la

empresa posicionarse en el mercado como una empresa altamente competitiva y fidelizar a sus clientes actuales, adicionalmente se logrará ampliar la ratio de atracción de talento y el aumento de trafico de aspirantes externos.

Con el aprovechamiento del reclutamiento 4.0 se buscará mejorar la imagen de la marca a nivel interno, amor de marca, sensación de pertenencia y orgullo; que el personal interno y los candidatos externos ser conviertan en embajadores de la marca y a fin de disminuir la rotación de personal y reducir costos en reclutamiento y selección de personal.

La propuesta además es factible, ya que se cuenta con la apertura de la compañía para brindar toda la información necesarias para el diseño. Además, de que se validara la propuesta metodológica con expertos en la metodología 4.0 y usuarios de la compañía.

Con la nueva propuesta a implementar, se reducirá el tiempo para cubrir una vacante, logrando realizar el reclutamiento en 5 días para posiciones junior no especializadas, y en el caso de los candidatos con un nivel más alto de conocimientos técnicos informático se estará llegado a un tiempo de cobertura de 7 a 10 días, a su vez, el costo de las horas para reclutamiento se reducirá a \$3,810 mensuales, lo cual implica un beneficio significativo para la empresa, porque genera menos tiempo en reclutar y seleccionar personal, que se traduce en mayor eficacia en comparación del proceso actual, cabe destacar que con la nueva metodología de reclutamiento 4.0, todo el proceso se realizará virtualmente y a través del aprovechamiento de la redes sociales, plataforma zoom para entrevistas y evaluaciones psicométricas y técnicas en línea. También, se trabajará de la mano en posicionar la marca empleadora, lo que permitirá disminuirá la rotación de personal y reducir los costos de reclutamiento y selección. SYNTEPRO. (Ver Anexo # 10)

Ya que se conoce, que la principal fuente de ingresos de la empresa proviene del servicio de outsourcing de personal de desarrollo tecnológico, es de gran relevancia la innovación del proceso, ya que, con esta nueva implementación, se logrará tener una marca empleadora bien gestionada, conocida y atractiva para los candidatos.

Sin embargo, el foco está en cautivar a las nuevas generaciones que a esta altura no buscan a las empresas, sino que las empresas a ellos. Y para lograr ser atractivas para los millennials, deben implementar medidas que logren estar dentro de sus ideales. (Mba & Educación Ejecutiva , 2020)

### **C. Fundamentación teórica**

La presente fundamentación teórica que a continuación se da a conocer, permite conocer los conceptos básicos, necesarios para comprender mejor la nueva metodología de reclutamiento 4.0.

En primer punto se encuentran los antecedentes de la administración del talento humano, esto con el fin de comprender la importancia de una buena gestión de personal dentro de las organizaciones ayuda a alcanzar las metas y objetivos de la misma, posteriormente se describe las diferentes generaciones de personas que han existido a lo largo del tiempo, las edades que los separan una de otra y las diferentes peculiaridades que tiene, así como también se describe la importancia de la una buena planificación estratégica en la gestión del talento humano que se encuentra en cualquier empresa, por último se definen las diferentes etapas del reclutamiento tradicional, así como sus debilidades más notorias, para posteriormente pasar a definir las nuevas tendencias de reclutamiento y selección, como lo es la técnica 4.0. de mencionado proceso

## **1. Antecedentes de Recursos Humanos.**

Como lo menciona (Puchol, 2003) a diferencia de otras disciplinas más antiguas, en cuyas introducciones históricas siempre es posible remontarse a los tiempos de los fenicios, o acaso de los sumerios, la realidad de la organización empresarial como hecho económico y social de primera magnitud es tan reciente, que la reflexión científica acerca de ella se remonta, cuando más, a principios del siglo XX. En efecto, en menos de cien años se han sucedido tres grandes corrientes del pensamiento organizativo empresarial.

En su libro (Puchol, 2003) menciona que a escuela de la Organización Científica del trabajo, cuyo arranque podemos fechar con la aparición del libro *Principles of Scientific management* del norteamericano Frederick W. Taylor en 1910, y los estudios de su equivalente en Europa, el francés Henri Fayol. Como precedente cabe citar al alemán Max Weber y la escuela de las Relaciones Humanas, que, como reacción frente a la anterior, se inicia en 1927 con los conocidos experimentos llevados a cabo en Hawthorne por Elton Mayo.

La escuela de los Recursos Humanos, cuya datación no es tan universalmente aceptada, pero particularmente yo fijaría en 1960 con la publicación de *The human side of Enterprise* de Douglas MacGregor, y que junto a este autor engloba a nombres tan relevantes como los de Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Kurt Lewin, Rensis Likert, Chris Argyris y muchos otros. (Puchol, 2003, pág. 1)

## **2. Administración de Recursos Humanos**

La administración de Recursos Humanos (Chiavenato, 2009) es un área de estudio relativamente nueva. El profesional de Recursos Humanos es un ejecutivo en organizaciones grandes y medianas. Sin embargo, el área de RH es perfectamente aplicable a cualquier tipo y tamaño de organización.

### **2.1 ¿Qué es la administración de Recursos Humanos?**

(Valera y Dessler, 2011) Plantearon que la administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico se trata de reclutar, capacitar evaluar remunerar y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización. El menciona que las prácticas y políticas son las siguientes:

- Realizar los análisis de puestos (determinar la naturaleza de la función de cada empleado)
- Planear las necesidades de personal y reclutar a los candidatos para cada puesto
- Seleccionar los candidatos para cada puesto
- Aplicar programas de inducción y capacitación para los nuevos trabajadores
- Evaluar el desempeño
- Administrar los sueldos y los salarios(remunerar)
- Proporcionar incentivos y prestaciones.
- Comunicar (entrevistas, asesorar, disciplinar)
- Capacitar y desarrollar a los empleados actuales
- Fomentar el compromiso de los colaboradores (Valera y Dessler, 2011)

## **2.2 Contexto de la administración de recursos humanos**

El contexto (Chiavenato, 2009, pág. 4 y 5) de la administración de recursos humanos (RH) lo conforman las personas y las organizaciones. Las personas pasan buena parte de su vida una organización, la cuales dependen de ellas para funcionar y alcanzar el éxito. Por una parte, el trabajo requiere los esfuerzos y ocupa una buena cantidad del tiempo de las vidas de las personas, quienes dependen de aquel para su subsistencia y éxito personal. Separar la existencia de las personas de sus trabajos es muy difícil, por no decir casi imposible, dada la importancia o el efecto que este tiene para ellas. De modo que las personas dependen de las organizaciones en las que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales, la posibilidad de crecer en la vida y de tener éxito depende de que crezca dentro de las organizaciones. Por otra parte, las organizaciones también dependen, directa e irremediamente, de las personas para operar, producir sus bienes y servicios, atender a sus clientes, competir en los mercados y alcanzar sus objetivos globales y estratégicos. Por supuesto, las organizaciones jamás existirían sin las personas que les dan vida, dinamismo, energía, inteligencia, creatividad y racionalidad. En realidad, las dos partes dependen una de la otra. Es una relación de mutua dependencia que proporciona beneficios recíprocos, una larga simbiosis entre las personas y las organizaciones.

Las organizaciones se caracterizan por su increíble heterogeneidad, pueden ser industrias, comercios, bancos, financieras, hospitales, universidades, tiendas, prestadores de servicios, etc. Pueden ser grandes, medianas y pequeñas, en cuanto a su tamaño, así como pueden ser públicas o privadas respecto a su propiedad. Casi todo lo que necesita una sociedad es producido por organizaciones. Vivimos en una sociedad de organizaciones, nacemos, aprendemos, nos servimos, trabajamos y pasamos la mayor parte de nuestras vidas dentro de ellas.

Por tanto, las organizaciones y las personas representan el contexto donde se sitúa la administración de recursos humanos. En resumen, las organizaciones están constituidas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones.

## **2.3 Gestión de la Diversidad**

Para (Hosteltur, s.f.) un directivo de éxito en el siglo XXI se debe trabajar con personas distintas. La mano de obra es cada vez más diversa y las fuentes de la diversidad son múltiples: etnias, razas, sexo, orientación sexual, discapacidades y otros factores culturales. El reto para los directivos consiste en sacar provecho a esta diversidad al tiempo que fomentan la cooperación y la cohesión entre empleados diferentes. El departamento de RRHH puede ayudar a superar este reto por medio de programas de formación, apoyo y asesoría, por el medio de los cuales se establece un proceso justo de selección y utilizando otras técnicas directamente con los diferentes empleados en el día a día.

### **2.3.1 ¿Qué es la diversidad?**

Existen diversas definiciones de diversidad para (R,Gomez-Mejia, B. L.B, 2008) por ejemplo menciona en su libro que la diversidad se refiere a las características humanas que hacen que la gente sea distinta entre sí. El inglés tiene más de 23,000 palabras para describir la personalidad (como “fuerte”, “inteligente”, “amistosa”, “leal”, “paranoica”, o “rara”). Las fuentes de la heterogeneidad son complejas pero normalmente, pueden agruparse en dos categorías: aquellas sobre las cuales la gente tiene poco/ningún control frecuente, aquellas sobre las que tiene control.

En la primera categoría incluyen características determinadas de forma biológica como la raza, el sexo, la edad y algunos atributos físicos, así como la familia y la sociedad donde se nace. Estos factores ejercen una gran influencia sobre la identidad individual y sobre la forma de relacionarse con los demás. En la segunda categoría se incluyen características que las personas pueden adoptar, abandonar o modificar a lo largo de sus vidas a través de una elección consciente y esfuerzos deliberados, entre estas se incluyen los antecedentes laborales, los ingresos, el estado civil, la experiencia militar, las creencias políticas, la ubicación geográfica y la educación.

### **2.3.2 ¿Por qué hay que gestionar la diversidad de los empleados?**

Para sobrevivir y prosperar en una sociedad cada vez heterogénea, las organizaciones deben gestionar la diversidad de sus empleados como una fuente de ventaja competitiva. Por ejemplo, Computer Associates Internacional, contrata a programadores de software de muchas nacionalidades, que ocupan puestos para los que hay una importante necesidad de personal. Puesto que muchos de estos empleados no hablan inglés, Computer Associates ofrece cursos gratuitos de inglés como segundo idioma. Avon Products proporciona otro ejemplo utilizado es la información que obtiene de su fuerza de trabajo para adaptarse rápidamente y con éxito al cambio en las necesidades de las mujeres. La información proveniente de los empleados de minorías de Avon, casi la tercera parte de su plantilla, ayuda a la empresa a encontrar un nicho en una industria que tiende a ignorar las necesidades estéticas de las mujeres de color. ATT ofrece un reconocimiento formal y apoyo a las redes de empleados formadas a partir de una característica de diversidad (por ejemplo, el Grupo de Recursos Empresariales de los Isleños de Pacífico Asiático) si la red presenta un plan de gestión de un negocio y muestra el valor que aportará a la empresa. (R, Gomez-Mejia, B. L.B, 2008)

### **2.3.3 Cuatro Generaciones en una misma empresa: Así son y así trabajan**

En artículo publicado por (Hosteltur, s.f.) menciona que las compañías se encuentran con equipos de trabajo cada vez más diferentes. No solo por la diferencia de edades entre sus trabajadores, sino por los valores con los que han nacido, la forma de pensar que han desarrollado, las inquietudes que han adquirido o las aspiraciones que anhelan. Por primera vez, 4 generaciones trabajan en una misma empresa y el gran reto de las empresas radica en encontrar el equilibrio para que estos 4 colectivos convivan en la misma oficina.

**Baby Boomers.** La primera generación que encontramos en las empresas es la llamada "baby boomers", nombrada así por el caracterizado boom de natalidad de este periodo. Se trata de trabajadores que actualmente tienen entre 50 y 65 años y que han nacido con unos ideales muy marcados por la reivindicación de los derechos humanos (recordamos que también se incorporó la mujer al mundo laboral). De esta forma, el colectivo valora mucho el trabajo, la constancia y la fidelidad, hasta el punto de considerar a su actual empresa como la única en toda su carrera. ¿Lo que más valoran? Una empresa que les pueda dar seguridad y estabilidad.

**La generación X.** La mayor parte de la población laboral activa forma la generación X, llamada así por nacer en un periodo de incertidumbre después de la Guerra Fría. Gran parte de este colectivo, con edades comprendidas entre los 35 y 50 años, ocupa puestos de liderazgo. Ya es habitual la figura de la mujer en el mercado laboral que ocupa un muy bajo porcentaje. Los trabajadores de este grupo se han adaptado a la llegada de Internet, les gusta trabajar en equipo y son estables. El trabajo es su principal foco de atención y

desean el desarrollo profesional dentro de la misma empresa, aunque no sin antes reflexionar sobre los cambios.

Los Millennials o generación Y, esa generación que representará el 75% de la fuerza laboral en 2025, quiere disfrutar del trabajo. Los profesionales con edades entre 20 y 35 años nacieron viendo como sus padres trabajaban incansablemente y, no obstante, con la llegada de la crisis del 90 no cumplieron sus metas o fueron despedidos. Así que esta generación se caracteriza por buscar un trabajo que les haga felices, no se comprometen con ninguna organización y no les asusta un cambio en el trabajo. Les gusta emprender y tomar decisiones, valoran el conocimiento por encima de las formalidades y se adaptan al ritmo cambiante de los proyectos sin importarles el fracaso.

La generación Z. Finalmente, la generación más reciente está compuesta por aquellos menores de 20 años que empiezan (o están a punto de empezar) su vida laboral. Su principal característica es la tecnología y su vida gira entorno a las redes sociales. También en la formación, ya que apuestan por la autoformación que les proporciona Internet. Creativos, críticos y flexibles, buscan trabajos que sean como ellos y que les permita trabajar a distancia. No obstante, la mayoría de ellos aspira a desvincularse de cualquier empresa y vivir de su propia empresa.

### **3. Planificación Estratégica de Recursos Humanos**

Hoy en día atravesamos (S.L.,Vértice;, 2008) un mundo de constante evolución u crecimiento. Los cambios son tan rápidos que las personas, en multitud de ocasiones, se ven en situaciones y a las que no saben responder.

La sociedad del conocimiento ha producido un cambio de estructuras tanto sociales, políticas como económicas. Las empresas actuales, frente a la estabilidad pasada, deben enfrentarse diariamente con números interrogantes a los que dar respuesta de manera inmediata.

La idea de flexibilidad laboral nace de la demanda de respuesta que producen estos interrogantes. Y esta flexibilidad debe implicar a todos los elementos conformadores de la empresa, desde su capital humano, hasta los procesos, políticas de trabajo, etc.

Pero esta flexibilidad, en numerosas ocasiones ha sido mal entendida, tanto por exceso como por defecto. Por exceso (aquellos que no creían en la planificación), que ante los rápidos cambios no era necesaria una planificación, y si actuar en función de la demanda producida casi de manera "intuitiva"; y por defecto, siendo flexible frente a los cambios y actuar en función de una planificación "estancada y estanca" frente a las

respuestas que demanda la nueva sociedad. Estos han sido dos errores muy comunes a nivel de empresa, lo que ha dado al traste con multitud de empresas y sus políticas de trabajo. (págs. 2-5)

### **3.1 Planificación vs Programación**

En muchas ocasiones, en el lenguaje cotidiano, se emplean de forma indistinta los términos planificación y programación y esto no es del todo correcto, ya que:

#### **3.1.2 Planificar**

Para (S.L.,Vértice;, 2008) la planificación tiene un sentido más amplio, en la medida que implica diseñar un proyecto y definir todos los elementos necesarios para su realización, incluye los parámetros que habrán de utilizarse para medir esta realización con respecto a lo proyectado. (págs. 2,5)

#### **3.1.3 Programar**

Es el primer nivel de gradación que permite alcanzar los objetivos en la planificación; (S.L.,Vértice;, 2008) menciona que es una acción comprendida dentro del plan. Otra acepción del término programar hace referencia a los elementos de un programa, por ejemplo, un curso, y consiste en definir el conjunto de operaciones que se han de llevar a cabo para organizar, disponer, ejecutar y regular una acción formativa. (págs. 2,5)

#### **3.1.4 Implicaciones y ventajas de la planificación**

Las implicaciones y ventajas que conlleva la planificación son principalmente las siguientes:

Conciernen al futuro, por lo que facilita el camino que se ha de seguir, la satisfacción y seguridad a medida que se constata el avance, favoreciendo la adaptación a una situación nueva.

Ayuda a descubrir oportunidades y proveer dificultades, pues exige buscar formación de antemano.

Facilita la adecuación de posibles intereses divergentes, al ser necesaria una coordinación de las personas implicadas en la consecución de objetivos comunes.

Establece relaciones de causalidad entre las acciones y los resultados.

Implica un proceso continuo y dinámico y, por tanto, con capacidad de rectificación y adaptabilidad.

Evita la rutina y la improvisación.

Plantea interrogantes que responda y generen información favorecerá a la evaluación.

Permite un uso racional de los recursos.

Está íntimamente ligado a contexto sociopolítico donde se aplica.

### **3.1.5 Características de la Planificación.**

Las principales características o requisitos que debe cumplir una buena planificación según (S.L.,Vértice;, 2008), son las siguientes:

- Global: Considerar todos los aspectos implicados o condicionantes del proceso.
- Realista: Proponer objetivos alcanzables, que tengan en cuenta la situación de partida y los recursos disponibles.
- Factible: Tener siempre en cuenta el entorno legal, económico, político, organizacional, etc, para ser operativa.
- Estratégica: Señalar los pasos necesarios para la consecución de los objetivos.
- Sistemática: Establecer un orden secuenciado de acciones.
- Metódica: Definir el procedimiento para realizar las actividades.
- Objetiva: Al margen de todo juicio o sentimiento.
- Escrita: Debe poner de manifiesto posibles lagunas y permite la comunicación entre las personas implicadas.
- Verificable y Adaptativa: Pues lleva a cabo lo que se ha previsto de antemano o se pronosticó, lo cual no significa que no pueda estar sujeta a cambios y por lo tanto se ajuste a estos.
- Multidisciplinar: Integra aportaciones de distinta índole ya que prevé diversas cuestiones: económicas, administrativas, políticas, organizacionales, etc.
- Evaluable: Estar expresada en términos observables y medible.
- Temporalizada: prescribir la duración de las acciones. (págs. 2-5)

#### **4. Reclutamiento de Personal**

Tal como lo expone en el artículo (Bizneo, 2020) Reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de Recursos Humanos oportunidades de empleo que pretende llenar. Para que el reclutamiento sea eficaz, debe atraer un contingente suficiente de candidatos que abastezca de manera adecuada el proceso de selección. Es decir, la función del reclutamiento es proporcionar la materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización.

Siempre en el mismo artículo (Bizneo, 2020)El reclutamiento parte de las necesidades presentes y futuras de recursos humanos de la organización. Consiste en la investigación e intervención sobre las fuentes capaces de proveer a la organización del número suficiente de personas necesarias para la consecución de sus objetivos- Es una actividad cuyo objetivo inmediato es atraer candidatos de entre quienes elegir a los futuros integrantes de la organización.

El reclutamiento requiere una cuidadosa planeación, que responde a las siguientes preguntas:

- ¿Qué necesita la organización en términos de personas?
- ¿Qué ofrece el mercado de Recursos Humanos?
- ¿Qué técnicas de reclutamiento se deben emplear?

A estas preguntas corresponden las siguientes tres etapas del proceso de reclutamiento:

Investigación interna de las necesidades

Investigación externa del mercado

Definición de las técnicas de reclutamiento

##### **4.1 Investigación Interna de las Necesidades**

Es una identificación de recursos humanos de la organización de corto, mediano y largo plazo. Hay que determinar lo que la organización necesita de inmediato y sus planes de crecimiento y desarrollo, lo que sin duda implica nuevos aportes de recursos humanos. Esa investigación no es esporádica u ocasional, sino continua y constante, que debe incluir a todas las áreas y niveles de la organización

para que refleje sus necesidades de personal, así como el perfil y características que los nuevos integrantes deberán tener y ofrecer. En muchas organizaciones. Esa investigación interna se sustituye por un trabajo más amplio, denominado planeación de personal.

#### **4.1.1 Planeación de Personal**

La planeación de personal es el proceso de decisión sobre los recursos humanos indispensables para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado tiempo. Se trata de anticipar la fuerza de trabajo y los talentos humanos necesarios para la fuerza de trabajo y los talentos humanos necesarios para la actividad organizacional futura. La planeación de personal no siempre es responsabilidad del departamento de personal. El problema de anticipar la cantidad y calidad de personas que la organización requiere es muy importante. (Bizneo, 2020)

#### **4.1.2 Modelo basado en la demanda estimada del producto o servicio**

Las necesidades de personal son una variable dependiente de la demanda estimada del producto (en una industria) o del servicio (en una organización no industrial). La relación entre estas dos variables (número de personas y demanda del producto/servicio) recibe la influencia de las variaciones de productividad, tecnología, disponibilidad interna y externa de recursos financieros y disponibilidad de personas en la organización. Este modelo emplea previsiones o extrapolaciones basadas en datos históricos y se enfoca al nivel operativo de la organización. No considera imprevistos, como estrategias de competidores, situación del mercado de clientes, huelgas falta de materia prima, etcétera. (Bizneo, 2020)

#### **4.1.3 Modelo basado en Segmentos de Puestos**

Este modelo también se enfoca al nivel operativo de la organización. Es una técnica de planeación de personal propia de las empresas grandes.

- a) Elegir un factor estratégico (nivel de ventas, volumen de producción, plan de expansión) para cada área de la empresa.
- b) Establecer niveles históricos (pasado y futuro) de cada factor estratégico.
- c) Determinar los niveles históricos de mano de obra en cada área funcional.

- d) Proyectar los niveles futuros de mano de obra de cada área funcional y correlacionados con la proyección de los niveles (históricos y futuros) del factor estratégico correspondiente.

#### **4.1.4 Modelo de sustitución de puestos clave (carta remplazo)**

Muchas organizaciones utilizan cartas de reemplazo u organigramas de carrera, Son una representación gráfica de quien sustituye a quien en una eventualidad de una vacante futura dentro de la organización. La información para el desarrollo del sistema debe provenir del sistema de información administrativo que se verá más adelante. (Bizneo, 2020)

#### **4.1.5 Modelo basado en el flujo de Personal**

Este modelo describe el flujo de personas hacia el interior, dentro y hacia fuera de la organización. La verificación histórica y el seguimiento de ese flujo de entradas, salidas, promociones y transferencias internas permiten una predicción de corto plazo de las necesidades de personal. Se trata de un modelo vegetativo y conservador, adecuado para organizaciones estables y sin planes de expansión. (Bizneo, 2020)

#### **4.1.6 Modelo de planeación integrada**

Es el modelo más amplio e incluyente. Desde el punto de vista de los insumos la planeación de personal toma en cuenta cuatro factores o variables:

- a. Volumen planeado de producción
- b. Cambios tecnológicos que modifiquen la productividad
- c. Condiciones de oferta y demanda en el mercado y comportamiento de los clientes.
- d. Planeación de carrera dentro de la organización. (Bizneo, 2020)

### **4.2 investigación externa del mercado**

Es una investigación del mercado de RH con objeto de segmentarlo y diferenciarlo para facilitar su análisis y posterior resolución. Así m en la investigación externa sobresalen dos aspectos importantes la segmentación del mercado de RH y la identificación de las fuentes de reclutamiento.

Por segmentación del mercado se entiende la división del mercado en segmentos, clases de candidatos con características definidas, para después analizarlos y abordarlos de manera específica. La segmentación corresponde a los intereses particulares de la organización. (Bizneo, 2020)

#### **4.2.1 Proceso de Reclutamiento**

El reclutamiento implica un proceso que varía de acuerdo con la organización. En muchas organizaciones, el inicio del proceso de reclutamiento depende de una decisión de línea. En otras, palabras, el departamento de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad al respecto sin que el departamento en el que se encuentre la vacante haya tomado la decisión correspondiente. Como el reclutamiento es una función staff, sus medidas dependen de una decisión de línea, que se oficializa con una especie de orden de servicio. (Bizneo, 2020)

#### **4.3 Fuentes de reclutamiento**

Las fuentes de reclutamiento son las áreas del mercadeo de recursos humanos explotadas por los mecanismos de reclutamiento. En otras palabras, el mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes de RH que deben diagnosticarse y localizarse para después influir en ellas por medio de múltiples técnicas de reclutamiento que atraigan a candidatos para atender sus necesidades.

El mercado de RH consta de un conjunto de candidatos que pueden estar empleados (en alguna empresa) o disponibles (en alguna empresa) o disponibles (desempleados). Los candidatos ocupados o disponibles pueden ser tanto reales (que buscan empleo o desean cambiar de empleo) como potenciales (que no buscan empleo). Los candidatos empleados, reales o potenciales, trabajan ya en alguna empresa, incluso en la propia. A esto se deben los dos medios de reclutamiento: el interno y externo. (Bizneo, 2020)

##### **4.3.1 Reclutamiento interno**

El reclutamiento interno ocurre cuando la empresa trata de llenar una determinada vacante mediante el reacomodo de sus empleados, con ascensos (movimiento vertical) o transferencias (movimiento horizontal) o transferencias con ascensos (movimiento diagonal). Así, el reclutamiento interno implica:

- a) Transferencia
- b) Ascenso
- c) Trasferencia con ascenso

- d) Programas de desarrollo de personal
- e) Planes de carrera para el personal

El reclutamiento interno exige una intensa y continua coordinación e integración entre el departamento de reclutamiento y el resto de departamentos de la empresa, e implica varios sistemas y bases de datos. Muchas organizaciones utilizan bancos de talentos y personas capacitadas para el reclutamiento interno. (Bizneo, 2020)

#### **4.3.2 Ventajas del reclutamiento interno**

El reclutamiento interno es un procedimiento o motivación interna de recursos humanos. Las ventajas principales de reclutamiento interno son:

- Es más económico: Evita gastos de anuncios de periódicos u honorarios a empresas de reclutamiento, costos de atención a candidatos, de admisión, gastos de integración del nuevo candidato, etcétera.
- Es más rápido: evita las demoras frecuentes del reclutamiento externo, la espera del día en se publique el anuncio en el periódico, la espera a que lleguen los candidatos, la posibilidad del candidato elegido tenga que trabajar en su actual empleo durante un periodo previo a su separación y la demora natural del propio proceso de ingreso, entre otras tardanzas.
- Presenta n indica mayor de validez y de seguridad: ya se conoce el candidato, ya se le evaluó durante un tiempo y sometió a la valoración de los jefes; la mayoría de las veces no necesita un periodo experimental ni de integración e inducción en la organización, ni de verificación de datos personales. El margen de error es pequeño debido al volumen de información de la empresa sobre los empleados.
- Es una fuente poderosa de motivación para los empleados: vislumbran la posibilidad de crecimiento dentro de la organización gracias a las oportunidades de ascensos. Cuando la empresa desarrolla una política congruente de reclutamiento interno, esta estimula en su personal la actitud de mejoramiento constante y de autoevaluación, con objeto de aprovechar las oportunidades o incluso de crearlas.
- Aprovecha las inversiones de la empresa en la capacitación de personal: esto es útil cuando el empleado llega a ocupar puestos más elevados y complejos.

- Desarrolla un saludable espíritu de competencia entre el personal: los empleados están conscientes de las oportunidades que se presentan a quienes demuestran aptitudes para merecerlas. (Bizneo, 2020)

### **4.3.3 Desventajas del reclutamiento interno**

Si embargo el reclutamiento interno presenta algunas desventajas:

- Exige que los nuevos empleados tengan cierto potencial de desarrollo para ascender a un nivel superior al del puesto al que ingresan, además de motivación suficiente para llegar ahí. Si la organización no ofrece oportunidades de crecimiento en el momento adecuado, corre el riesgo de frustrar las ambiciones de sus empleados, lo que tendrá como consecuencia la apatía el desinterés o la separación de la organización para encontrar oportunidades fuera de ella,
- Puede generar conflicto de interés: pues, al ofrecer la oportunidad de crecimiento, crea una actitud negativa en los empleados que son contemplados. Cuando se trabaja de jefaturas que no conseguirán ascender en la organización o no tienen potencial de desarrollo, estas pasan a ocupar los puestos subalternos con personal de potencial limitado para evitar la futura competencia por las nuevas oportunidades.
- Cuando se administra incorrectamente: se puede llegar a una situación que Lawrence Peter denomina “principio de Peter”: al promover continuamente a sus empleados, empresa los eleva hasta el nivel en el que demuestran su máximo de incompetencia. Así en la medida en que el empleado demuestra competencia en un puesto, la organización lo asciende hasta que llega a uno que se muestra incompetente.
- Cuando se realiza continuamente: lleva a los empleados a limitarse cada vez más a la políticas y estrategias de la organización. Esto los lleva a perder creatividad y actitud de innovación. Las personas razonan y piensan solo dentro de los patrones de la cultura organizacional. (Bizneo, 2020)

### **4.3.2 Reclutamiento externo**

El reclutamiento externo funciona con candidatos que provienen de fuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas ajenas, es decir con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide en candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones, mediante una o más técnicas de reclutamiento.

- Archivos de candidatos que se presentaron espontáneamente o en reclutamientos anteriores.
- Recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa.
- Carteles o anuncios en la puerta de la empresa.
- Contactos con sindicatos p asociaciones de profesionales.
- Contacto con universidades, escuelas, asociaciones de estudiantes, asociaciones académicas y centros de vinculación empresa-escuela. (Bizneo, 2020)

### **4.3.3 Ventajas del reclutamiento externo**

El reclutamiento externo ofrece las ventajas siguientes:

Lleva “sangre” y experiencia fresca a la organización: la entrada de recursos humanos ocasiona una importación de ideas novedosas, con diferentes enfoques a los problemas internos de la organización y, casi siempre, una revisión de la manera en que los asuntos se conducen dentro de ella. Mediante el reclutamiento externo, la organización se mantiene actualizada respecto del ambiente externo y de lo que ocurre en otras empresas.

Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización: sobre todo cuando la política es admitir personal de categoría igual o mayor a la que existe en la empresa.

Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal de otras empresas o de los mismos candidatos. (Bizneo, 2020)

### **4.3.4 Desventajas del reclutamiento externo.**

De igual forma (Chiavenato, 2009), el reclutamiento externo presenta algunas desventajas:

Por lo general es más tardado que el reclutamiento interno: el tiempo que se invierte en la elección y puesta en marcha de las técnicas más adecuadas para influir en las fuentes de reclutamiento (atracción y presentación

de candidatos, recepción y selección inicial, desarrollo de la selección, exámenes médicos, documentación, liberación del candidato del empleo anterior e ingreso) no es breve.

Es más caro y exige inversiones y gastos inmediatos: se pagan anuncios en periódicos, horarios de agencias de reclutamiento, gastos operativos relativos a salarios y prestaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina, formularios, etc.

En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno: los candidatos externos son desconocidos, tienen orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no puede verificar y confirmar con exactitud.

Puede provocar barreras internas: cuando se monopolizan las vacantes y las oportunidades dentro de la empresa, esto puede frustrar al personal que ve barreras para su crecimiento profesional, las cuales escapan a su control.

## 5. Reclutamiento 4.0

Los nuevos términos que han surgido en relación a esta nueva dinámica para encontrar un trabajo es la de la creación de una **imagen de marca**, tanto para las empresas como también para los candidatos, denominada **marca personal** en este último caso.

Las organizaciones, cuándo necesitan o necesitaban cubrir una vacante, antes se limitaban a publicar una oferta de empleo en las diferentes páginas y plataformas destinadas a ello. Con todas las limitaciones que esto genera para la empresa: exceso de CV recibidos de perfiles no deseados y una falta de feedback entre candidato y empresa antes de la entrevista

Para crear una imagen de marca las organizaciones deben formar parte de la vorágine digital y anticiparse a sus necesidades. De ahí surge el Reclutamiento 4.0: se trata de **captar el talento** y hacer de nuestra actividad y plataformas un punto de interés en el que converjan futuros candidatos para los **procesos de selección adaptados a la tecnología**. (EBS, Innovation & Entrepreneurship Business School, 2019)

Las nuevas tecnologías contraen nuevos retos en las empresas, uno de ellos es el “Reclutamiento y Selección de Personal” (R&S), lo que vuelve a los equipos de Recursos Humanos un área fundamental para la aplicación de estrategias nuevas como la selección 4.0, afirmó la socia directora de Seeds Talent, Ivette Calvet, La especialista precisó que el 66% de las empresas dice no tener el talento indicado, el 55% que los jóvenes están insatisfechos en su trabajo actual o se sienten incómodos (61%), y el 90% afirmó sentir desconfianza en su organización.

## 5.1 Técnicas de Reclutamiento 4.0

Para ello existen estrategias como la **creación de un blog** con contenido de interés (ideal que sea actualizado a diario), crear una **web de empleo corporativo** en el que se ofrezca toda la información de la empresa y tener una presencia más activa en las diferentes **redes sociales**. (EBS, Innovation & Entrepreneurship Business School, 2019)

- Una de las técnicas de selección de personal pioneras en el reclutamiento 4.0 es, sin duda, el uso de las 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, pues si en un 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 gamificación también está llamada a desplazar en el futuro a algunos de los métodos convencionales, pues 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. 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 se están acostumbrando es gestión de personal es el de inbound recruiting. Se trata de 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 que presente en las estrategias de reclutamiento. Una de ellas es el small data, que, a través de algoritmos permitirá, trascender las propias redes profesionales, localizar a los perfiles más idóneos para un puesto de trabajo.
- Otra innovación en materia de Recursos Humanos de la que habrá que estar pendiente es la de la nanotecnología. Esta última ya ha servido como experimento para la selección de personal en algunas compañías, para conocer, por ejemplo, cómo reacciona el cerebro a determinadas situaciones o estímulos que se pueden dar en el día a día de un profesional. (People Acciona, 2018)

“RH debe utilizar herramientas que sean eficientes y a bajo costo” al momento de realizar el primer contacto con los candidatos, y la tecnología puede facilitar la tarea, ya que se pueden aplicar filtros a las bases

de datos, test técnicos, personalidad o competencias, entrevistas online o presenciales, aplicación de assesment online (programas interactivos que expone casos prácticos que deben resolver los postulantes) o dinámicas generales virtuales, y entrevistas videograbadas. (Idconline, 2020)

Lo anterior demuestra que uno de los motivos para aplicar la selección 4.0 es que hay “flexibilidad, aprendizaje, innovación, tiempo de respuesta breve, contacta con las empresas y es medible”. (Idconline, 2020)

## 5.2 Ventajas y desventajas de reclutar

El Informe de Infoempleo-Adecco establece que el 40% de las empresas utilizan con frecuencia las redes para reclutar y captar talento. La mayoría valoran positivamente que el candidato tenga una presencia activa en las diferentes plataformas de interacción. Además, cerca del 58% de los candidatos emplean las Social Media para encontrar trabajo en el mercado laboral.

La mayoría de reclutadores reconocen haber analizado antes de las entrevistas los perfiles en las distintas RRSS. Principalmente las cuentas de LinkedIn, Facebook y Twitter. Para los responsables de selección la página más adecuada para obtener información extra de los candidatos es Facebook. (Idconline, 2020)

### 5.2.1 Ventajas:

Acceso a un mayor número de candidatos. Las ofertas de empleo no dejan de ser publicaciones que buscamos que se viralicen igual que un anuncio. Lo interesante de esto es que no solo se capta la atención de **aquellas personas que busquen empleo**, sino también de aquellos que no lo hagan de forma activa.

Además, una de las ventajas de estar en medios digital es que este tipo de mensajes por su naturaleza se comparten mucho en redes sociales.

Mayor Segmentación. Al igual que un anuncio en las redes, las ofertas se pueden segmentar según los perfiles y sectores profesionales deseados. Desde la edad, estudios, localización, disponibilidad, etc. Esto permite que la empresa encuentre perfiles interesantes y que se ajusten a las características deseadas. (Idconline, 2020)

Tener oportunidades de ahorro al ser procesos que requieren del uso de Internet y no generan gastos al utilizar las redes sociales para lanzar convocatorias masivas.

Obtener más información de los candidatos al interactuar con ellos.

Conseguir la atención de candidatos que no estén en búsqueda activa de empleo pero que puedan convertirse en posibles colaboradores.

Reducir los tiempos de selección y contratación. (kelly services, 2019)

### **5.2.2 Desventajas:**

Muchos reclutadores han rechazado alguna vez a un candidato por el contenido que ha encontrado sus redes sociales. Tanto por haber visto algunas mentiras como fotos comprometidas, etc.

Asimismo, también han escogido a alguien por la información que ha encontrado en las redes sociales de los candidatos. Como por ejemplo buenas referencias, haber captado capacidad de organización, creatividad, etc.

No obstante, la gran mayoría de empresas admiten necesitar todavía una transformación digital en la gestión de sus recursos humanos. Motivo por el que el profesional de RRHH especializado en el ámbito digital es cada vez más demandado. (Idconline, 2020)

## **5.3 ¿Como aprovechar el reclutamiento 4.0?**

Los procesos de selección y reclutamiento del departamento de Recursos Humanos han evolucionado con el tiempo, sobre todo a partir de la era tecnológica y la introducción de nuevas herramientas que están dejando a un lado los clásicos anuncios clasificados del periódico, currículum, test de aptitudes tradicionales, entrevistas personales, entre otros.

Mientras el reclutamiento 3.0 se enfoca en construir comunidades, el reclutamiento 4.0 aporta valor a estas comunidades. A las empresas les interesa crear una marca atractiva y con presencia en donde puedan captar la atención de futuros colaboradores.

A medida que las empresas generan comunidades y sus propias bases de datos de reclutamiento, pueden utilizar formas creativas de atraer candidatos, enriquecer la experiencia del colaborador y retener talentos a través de la interacción constante con ellos en canales clave. Por ejemplo.

- **Redes sociales:**

Las redes sociales profesionales como LinkedIn son utilizadas por el 65% de las empresas para identificar candidatos ideales para sus vacantes. Muchas incluso contactan a estos

profesionales que encajan con sus puestos de trabajo antes de lanzar una convocatoria abierta.

- **Networking:**  
Crear eventos virtuales como coaching o desarrollar comunidades con miembros pertenecientes a un nicho en específico, permite fortalecer relaciones con profesionales que en algún momento pueden convertirse en candidatos activos para una vacante. Se crea una comunidad con miembros comprometidos a quienes les gusta el contenido relevante que la empresa ofrece y hace que vuelvan una y otra vez.
- **Inbound Recruiting:**  
Este es un método que utiliza técnicas similares al Marketing Digital para encontrar candidatos cualificados. La empresa espera a que el candidato se contacte con la empresa cuando esté listo gracias a la creación de contenido relevante, el cual lo mantuvo interesado en todo momento. Una vez contratados, continúa su labor de fidelización.
- **Gamificación:**  
El uso de videojuegos o juegos de rol deja a un lado a los tests de aptitud y logra, de manera amena y lúdica, simular situaciones o problemas reales que el candidato podría tener durante su jornada laboral y expone la forma en que este los enfrentaría. Así, se entregan insignias o premios que mantienen al candidato involucrado y comprometido durante su proceso de reclutamiento.

#### **5.4 Beneficios del reclutamiento 4.0**

Debido a la era tecnológica, el reclutamiento 4.0 ha generado varios beneficios para el área de Recursos Humanos:

- Tener oportunidades de ahorro al ser procesos que requieren del uso de Internet y no generan gastos al utilizar las redes sociales para lanzar convocatorias masivas.
- Obtener más información de los candidatos al interactuar con ellos.
- Conseguir la atención de candidatos que no estén en búsqueda activa de empleo pero que puedan convertirse en posibles colaboradores.
- Disfrutar de procesos de selección de gran alcance (a nivel internacional).
- Reducir los tiempos de selección y contratación.

- Los procesos de selección utilizan las nuevas tecnologías para encontrar candidatos más aptos en nichos de talento adecuados, generará comunidades comprometidas con contenido atractivo que fidelice a estos profesionales, incluso cuando no están en búsqueda activa de trabajo a fin de que volteen a ver a la empresa en el momento en que sí lo estén.

## 5.5 Retos del reclutamiento 4.0

Hoy en día, la necesidad de las empresas para facilitar los procesos de selección y aumentar su productividad es cada vez mayor. El papel de **Recursos Humanos es fundamental**, ya que de él dependerá no solamente un reclutamiento eficiente, sino también la satisfacción de los empleados y la disminución de la rotación de personal, representará esto un gran costo para las organizaciones.

Ahora bien, ante los nuevos retos del **mundo empresarial surge el Reclutamiento 4.0**, empujado por dos tendencias del siglo XXI: la transformación digital, que ha traído un sinfín de herramientas como las redes sociales y los blogs, y el aumento de productividad en relación con la satisfacción de los empleados de una compañía.

Sobre esto último, se han visto resultados contundentes de que una persona cómoda y feliz en su trabajo es más productiva, por lo que las empresas apuestan por implementar medidas, como actividades recreativas, para que esto se vuelva realidad.

¿Qué se conoce como Reclutamiento 4.0?

También conocido como *Social Recruiting*, el Reclutamiento 4.0 se caracteriza por ser una dinámica donde las organizaciones utilizan su imagen de marca o marca personal para atraer a los potenciales candidatos de una manera mucho más específica, centralizada y con mayor posibilidad de retroalimentación.

Cabe mencionar que desde hace algunos años empezaron a surgir plataformas destinadas al reclutamiento online como Infojobs, por ejemplo. No obstante, aunque estas resultan ser muy útiles, existen varias limitaciones que generan un exceso de CV's recibidos y de perfiles no deseados. Esto retrasa y entorpece el proceso de entrevistas, lo cual resulta en una pérdida de tiempo para ambas partes.

En este sentido, **el Reclutamiento 4.0 busca captar el talento de una manera más dirigida**, que apunta a nichos específicos de profesionales y perfiles, lo cual crea una imagen de marca atractiva y clara a la hora de describir las necesidades y ofertas de la organización.

Para esta tarea existen estrategias como la creación de un blog con contenido de interés o de una web de empleo corporativo, en donde se proporciona toda la información de la compañía y de sus vacantes. Esto se acompaña de una presencia activa en las distintas redes sociales, tales como LinkedIn, Facebook y Twitter.

### **5.5.1 Ventajas del Social Recruiting**

Reducción de costos y tiempo. Las redes sociales son gratuitas y accesibles. Los portales de empleo tradicionales pueden tener tarifas altas, mientras que los perfiles de Twitter, Facebook o LinkedIn no tienen costos adicionales y son más flexibles a la hora de modificar las ofertas y dar respuesta a los interesados.

Mayor número de candidatos. Al igual que un anuncio cualquiera, las organizaciones pueden buscar que su oferta tenga una gran exposición y se viralice, por lo que puede captar la atención de personas que no estén en labores de forma activa, pero que posiblemente puedan estar interesados y encajar en el perfil.

Segmentación. Indudablemente, no siempre, más es mejor. Lo interesante de las ofertas en redes sociales es que se pueden segmentar según los perfiles y sectores deseados: localización, edad, estudios, disponibilidad, entre otros. Esto permite a la compañía encontrar personas que se ajusten adecuadamente a las características deseadas.

Por último, vale la pena retomar el concepto de *marca personal*, ya que gran parte del trabajo del área de Recursos Humanos será promover las virtudes y cualidades de la empresa, proyecto laboral sano y una experiencia positiva por parte de los empleados. (Blog.edenred, 2019)

## **CAPÍTULO II**

### **IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA INNOVADORA**

#### **A. Objetivos:**

##### **Objetivo General:**

- Proponer la metodología de virtualización para la contratación de perfiles por competencia de la empresa Syntepro mediante la técnica de reclutamiento 4.0.

##### **Objetivos Específicos:**

- Diagnosticar el proceso actual de reclutamiento implementado por la empresa SYNTEPRO.
- Crear una guía para metodológica para el reclutamiento 4.0 a través de redes sociales (LinkedIn y Facebook)
- Establecer las directrices metodológicas para la implementación del reclutamiento 4.0.
- Validar la propuesta metodológica con expertos en reclutamiento.

## B. Diseño de la innovación

La metodología para la virtualización de contratación de perfiles por competencia de la empresa Syntepro mediante la técnica de reclutamiento 4.0, se desarrollará en tres etapas diferentes:

La primera etapa consistirá en desarrollar un diagnóstico inicial del proceso de reclutamiento y selección de la empresa Syntepro, esto con el objetivo de conocer los tiempos actuales de reclutamiento, cuáles son los pasos o actividades que sea realizan, quienes son los responsables y a su vez definir los costos de atracción y contratación de personal para la empresa.

Seguidamente se desarrollará la segunda etapa que se denominará creación de instrumentos y manual de reclutamiento, en la cual se diseñará la nueva metodología y manual de reclutamiento 4.0, en la cual se establecerán los lineamientos para la publicación de vacantes en redes sociales, proceso para realizar entrevistas virtuales a través de zoom y virtualización completa de las pruebas psicométricas y técnicas y el proceso para crear y gestionar una base de datos del personal potencial para cubrir las plazas de alta, media y baja demanda. Para todo lo antes mencionado se crearán las guías que contendrán las actividades y proceso a seguir, así como el uso de las redes Facebook y LinkedIn y de las plataformas Zoom, Psicosmart y GitHub.

La última etapa de la metodología de reclutamiento 4.0, será conocida como de divulgación y aprobación de las guías metodológicas para el desarrollo del nuevo proceso de reclutamiento y selección en Syntepro, en la cual se establecerán las actividades a realizar para la divulgación de los instrumentos previamente elaborados en la etapa dos, a través de diferentes capacitaciones, y el adquirir las licencias respectivas de las diferentes aplicaciones informática y redes sociales, conocidas por sus siglas en ingles con APP<sup>5</sup>, en este último paso también se definirá cuáles serán los instrumentos de medición y seguimiento de dichas actividades.

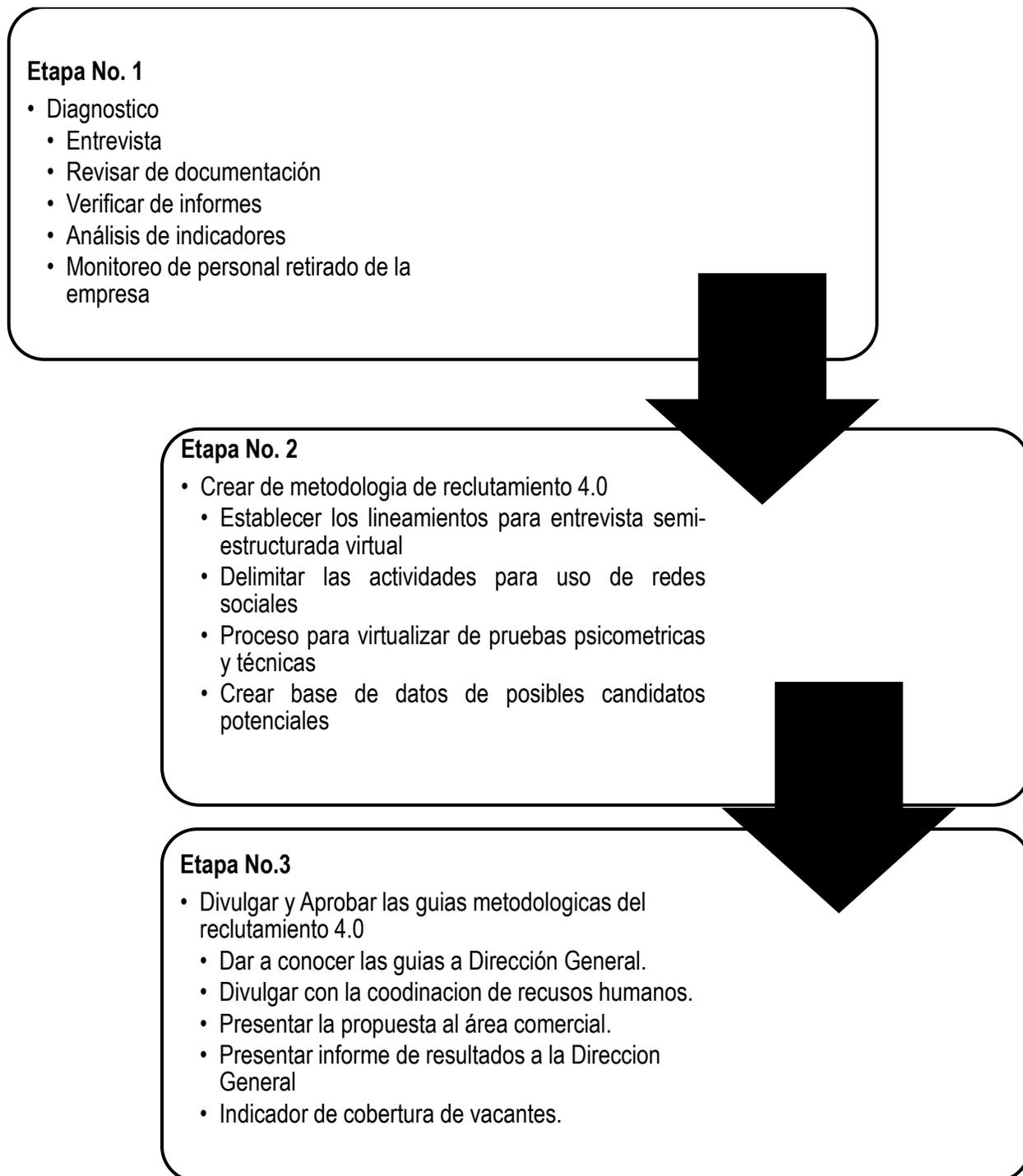
Después de haber desarrollado las tres etapas antes expuesta la empresa Syntepro, pasará de tener un reclutamiento y selección tradicional a contar con proceso innovador y virtual para la atracción de nuevos candidatos a la organización y basado en la metodología de reclutamiento 4.0, con lo cual logrará reducir sus tiempos de cobertura de vacantes de 14 días a 7 días, lo que permitirá a la empresa

---

<sup>5</sup> El término *app* es una abreviatura de la palabra en inglés *application*. Es decir, una app es un programa. Pero con unas características especiales

cumplir con las exigencias de los clientes en cuando a la demanda de personal de tecnología e información.

## DISEÑO ESQUEMÁTICO DE PROCESO DE RECLAMIENTO 4.0 PARA EMPRESA SYNTEPRO



## C. Metodología y estrategia

**Etapa No. 1 Diagnóstico:** Se desarrolla por medio de cinco actividades fundamentales las cuales son:

- a) Entrevista con personal que actualmente es responsable del proceso de reclutamiento y selección.
- b) Revisión de la documentación y formatos utilizados en el proceso actual.
- c) Verificar de los informes para conocer la información relevante de la compañía.
- d) Analizar de los indicadores generacionales, para conocer los rangos de edades y generación de los candidatos potenciales en los procesos de reclutamiento y selección.
- e) Monitoreo de los procesos de desvinculación para conocer cuáles son las principales causas.

**Etapa No. 2 Crear un manual de metodología de reclutamiento y selección 4.0.** La se lleva a cabo a través de las cuatro actividades que se detallan a continuación:

- a) Se delimitarán las plantillas o formatos a utilizar para realizar las publicaciones en LinkedIn<sup>6</sup> y Facebook<sup>7</sup>, con el objetivo de atraer candidatos potenciales para le empresa.
- b) Establecer los lineamientos para realizar las entrevistas virtuales a los candidatos potenciales, para lo cual se realizará a través de la plataforma ZOOM<sup>8</sup>
- c) Elaborar una guía del proceso de virtualización de pruebas psicométricas y técnicas mediante Psicosmart GitHub<sup>9</sup>
- d) Implementar los pasos para crear una base de datos de candidatos potenciales a través de OneDrive, que permitirá gestionar las plazas de baja, media y alta demanda de los clientes.

---

<sup>6</sup> LinkedIn es una red social para profesionales, destinada a hacer conexiones entre profesionales y para lograr negocios, Una de las características de LinkedIn es que te permite publicar datos como experiencia laboral, educación, páginas web y recomendaciones

<sup>7</sup> Facebook es una red social gratuita que permite a los usuarios interconectarse para interactuar y compartir contenidos a través de internet. Fue lanzada en 2004. Su fundador es Mark Zuckerberg.

<sup>8</sup> Zoom: Es una palabra de origen inglés que permite identificar al teleobjetivo especial que posee una distancia focal que puede ser ajustada en función del propósito de quien lo utilice

<sup>9</sup> GitHub: El sistema de control de versiones ayuda a registrar los cambios realizados al código. Aún más, registra quién realizó los cambios y puede restaurar el código borrado o modificado.

**Etapa No. 3 Divulgación y Aprobación de guías metodológicas de reclutamiento 4.0:** Se establecerán tres etapas para el desarrollo de esta última etapa las cuales se definen de la siguiente manera:

- a) Dar a conocer las nuevas metodológicas a la dirección general, como máxima autoridad de la empresa, para su respetiva autorización y aprobación de los costos de implementación.
- b) Aprobada la guía de reclutamiento 4.0, de realizarán las capacitaciones y presentaciones al personal del área de recursos humanos, con el fin de dar a conocer la nueva metodología de trabajo.
- c) Divulgar con el resto de personal relacionado con el servicio de outsourcing dentro de Syntepro.
- d) Y como parte final se realizará un monitoreo por parte de la coordinación de recursos humanos mensualmente para documentar los avances en la implementación de la metodología y se implementará el seguimiento del indicador de cobertura de vacantes semanal y que se revisará cada cierre de mes con el área comercial y dirección general.

#### **D. Organización para la ejecución**

Después de realizar el diagnóstico inicial, quedo comprobada la necesidad de cambiar la metodología de reclutamiento tradicional, para ello es necesario que la empresa Syntepro, implemente nuevos procesos para la atracción de personal de tecnología e información, y para poder realizarlo se presenta el manual de metodología de reclutamiento 4.0, el cual contiene los siguientes apartados:

1. Proceso para realizar publicaciones en Facebook y LinkedIn
2. Proceso para la realizar entrevistas virtuales a través de Zoom
3. Proceso de pruebas técnicas y psicométricas de manera online por medio de Psicosmart y GitHub<sup>10</sup>
4. Proceso para crear y gestionar una base de datos de datos de candidatos potenciales.

Los cuales se encuentran contemplados en el Anexo # 11 del presente proyecto innovador.

---

<sup>10</sup> GitHub: El sistema de control de versiones ayuda a registrar los cambios realizados al código. Aún más, registra quién realizó los cambios y puede restaurar el código borrado o modificado.

## E. Monitoreo y evaluación

Para dar seguimiento al proceso de implementación de la nueva metodología de reclutamiento 4.0 que consisten en la virtualización del proceso de reclutamiento y selección de candidatos por competencia técnicas de la empresa Syntepro, la coordinación de recursos humanos realizara u presentará los siguientes informes:

- a) Informe semanal de cobertura de vacantes en el cual se deberá detallar el número de candidatos contratados o si se encuentran en alguna fase del proceso.
- b) Informe mensual de plazas contratadas.
- c) Informe Solicitud de Vacantes por el área comercial, en este se deberá detallará el número de plazas fueron requeridas.
- d) Informe mensual de las publicaciones realizadas en LinkedIn y Facebook.
- e) Informe mensual de entrevistas realizadas por ZOOM, a los candidatos potenciales para Syntepro.
- f) Elaborar un informe mensual de los candidatos que rechazaron la oferta para formar parte de Syntepro y cuáles fueron los motivos.
- g) Elaborar una base de datos de todos con todos los candidatos potenciales. la cual deberá contener una clasificación de acuerdo a las competencias técnicas requeridas por Syntepro, así como nivel de demanda sub dividiéndola en alta, media o baja. Adicionalmente se deberá sumar un archivo electrónico con los expedientes de los candidatos potencias el cual deberá contener los siguiente:
  - i. Hoja de vida.
  - ii. Solicitud de empleo.
  - iii. Atestados académicos.
  - iv. Informe de preentrevista y entrevista por competencias.
  - v. Resultados de evaluaciones psicométricas y prueba técnica
  - vi. Cuentas de redes sociales para su contacto directo.

## F. Recursos y presupuesto

Tabla No. 6

Nombre de la aplicación	Costo	Duración de la licencia
Publicidad en LINKEDIN	\$ 1,080.00	Anual
Publicidad en FACEBOOK	\$ 300.00	Costo promedio mensual, pero puede disminuir según el número de publicaciones que se efectúen
WhatsApp (Plan de datos)	\$ 300	El costo mensual de esta línea telefónica será de \$ 25, por si se desea tener un móvil propio de la empresa.
ZOOM	\$0.00	Es una aplicación gratuita
Psicosmart (Pruebas psicológicas)	\$ 130.00	Anual, sin importar el número de pruebas que se hagan
Aplicación para pruebas técnicas	\$0.00	Es una aplicación gratuita
Costo de planilla del área de Recursos Humanos	\$ 2.000.00	Mensual
Costo total de la implementación del reclutamiento 4.0 (lo cual hace una sumatoria de costo mensuales)		\$ 2,234.60

De los costó antes expuesto podría sufrir cambios ya que es la empresa Syntepro que podría definir si es necesario la adquisición de una línea móvil y su costo diario sería \$ 0.82 centavo, hacer un gasto único en la compra aparato celular y ocupar Wifi de la organización, también cabe destacar que el costo Psicosmart por día de \$ 1.00, el costo Publicidad en FACEBOOK es de \$ 3.00 por día y el costo de Publicidad en LINKEDIN \$ 3.00 por día lo cual hace una sumatoria de 7.82 por día en el uso de redes sociales lo cuál a mensualmente sería de \$ 234.60, ello se le sumaria el costo de planilla que es de \$ 2,000.00, esto daría el costo total de reclutamiento 4.0 mensualmente

## **CAPÍTULO III**

### **RESULTADOS DE LA INNOVACIÓN**

#### **A. Cambios en la necesidades y problemas abordados**

Con el manual de reclutamiento 4.0, se genera una transformación del reclutamiento tradicional el cual se realizaba completamente a través de actividades presenciales, a tener un proceso innovador de reclutamiento por medio de la virtualización del proceso, a su vez se logrará cumplir con las solicitudes de los clientes en un periodo de 7 días para adquisición de personal de tecnología e información.

Mientras que con el proceso anterior la empresa tardaba 14 días para cumplir con los requerimientos de cada cliente, por lo tanto, no se lograba cumplir con las exigencias, ocasionando pérdidas de ingresos a la compañía y la preferencia la compañía en el mercado versus la competencia.

Con la mejora del proceso de reclutamiento se estaría abordando la problemática descrita en el párrafo anterior, a su vez la reducción del costo de venta de la compañía. Ya que con la nueva metodología se reduce sustancialmente en \$ 2,320.00.

Esta reducción se visualizará a partir de mes de septiembre del 2020, en dicha fecha se procederá con la cancelación de la suscripción de TECOLOCO, que actualmente tiene un costo de 4,000 mensuales para la empresa.

#### **B. Cambios observados**

El proceso de reclutamiento actual consiste en: recibir el requerimiento de contratación, publicar en la bolsa de empleo (Tecoloco) y realizar búsqueda por medio la misma plataforma virtual y finalmente se solicita al mismo candidato referir personal para las plazas vacantes y ganar un bono, mientras que las pruebas psicométricas y técnicas son realizadas de forma presencial.

Mientras que con el nuevo proceso de reclutamiento y selección 4.0, se logra optimizar los tiempos de la siguiente manera: 1. Proceso para publicación de vacantes en Facebook y LinkedIn 2. Proceso para la realizar entrevistas virtuales mediante Zoom, 3. Realizar pruebas psicométricas y técnicas

online a través de Psicosmart y GitHub, 4. Proceso para crear y gestionar una base de candidatos potenciales para Syntepro

Con la implementación de esta propuesta innovadora se logra ordenar por completo el proceso de adquisición de candidatos potenciales para cubrir las demandas de los clientes de Syntepro

**C. Pruebas de demostraciones de la eficacia, eficiencia y efectividad.**

**Tabla No. 7**

<b>RECLUTAMIENTO TRADICIONAL</b>	<b>TIEMPOS</b>	<b>RECLUTAMIENTO 4.0</b>	<b>TIEMPOS</b>
1. Solicitud de plaza	30 minutos	1. Solicitud de plaza	30 minutos
2. Elaboración de requerimiento	10 minutos	2. Elaboración de requerimiento	10 minutos
3. Recepción de requerimiento de personal.	5 minutos	3. Recepción de requerimiento de personal.	5 minutos
4. Asignación de requerimiento	5 minutos	4. Asignación de requerimiento	5 minutos
5. Búsqueda de perfiles	1 o 2 días	5. Elaboración y publicación de artes	15 minutos
6. Entrevista con candidato	30 minutos	6. Búsqueda de perfiles en LinkedIn	1 día
7. Prueba psicológica	2 horas	7. Recepción de hojas de vida	10 minutos
8. Prueba técnica	3 horas	8. Base de datos.	5 minutos
9. Análisis de pruebas técnica	45 minutos	9. Entrevista con candidato	30 minutos
10. Análisis integrador de resultados	30 minutos	10. Prueba psicológica	30 minutos
11. Envío de candidato a cliente	5 minutos	11. Prueba técnica	1 hora
12. Comentarios de cliente	1 hora	12. Análisis de pruebas técnica	40 minutos
13. Seguimiento de plaza	30 minutos	13. Análisis integrador de resultados	20 minutos
14. Decisión del cliente	10 minutos	14. Envío de candidato a cliente	5 minutos
15. Contratación	10 minutos	15. Recepción de candidatos	3 minutos

		16. Comentarios de cliente	1 hora
		17. Seguimiento de plaza	30 minutos
		18. Decisión del cliente	10 minutos
		19. Contratación	10 minutos
TOTAL, DE TIEMPO EN HORAS MANERA TRADICIONAL	32.75	TOTAL, DE TIEMPO N HORAS ENUEVA METODOLOGIA	21.85

A través de este cuadro se logra comprobar que las horas efectivas invertidas por el departamento de recursos humanos para cada plaza solicitada por el cliente, son de 32.75 horas, sin embargo, al implementar la metodología de reclutamiento 4.0, el tiempo de respuesta se reduce a 21.85 horas, brindando un tiempo de respuesta de 7 días y no de 14 días como anteriormente se realizaba. De igual manera, se garantiza que los perfiles presentados serán los idóneos, ya que todos los candidatos serán evaluados a través de las pruebas psicométricas y técnicas antes de ser enviados al cliente.

Uno de los mayores beneficios que será crear y gestionar una base de datos de candidatos potenciales para cubrir vacantes de alta, media y baja demandas, que anteriormente solo se guardaba el correo electrónico y número de teléfono de los posibles candidatos sin ningún orden y solo tenía acceso la persona que realizaba dicho proceso, mientras que ahora podrán tener acceso cualquier hora y de cualquier dispositivo corporativo los miembros del equipo a través de OneDrive, sumado a esto contarán con un expediente electrónico con la hoja de vida del candidato, informe de resultados de entrevistas, evaluaciones psicométricas y técnicas, listas para presentar al cliente incluso el día en el que realiza la solicitud. Con esta metodología, el departamento de recursos humanos podrá dar respuesta independientemente la cantidad de requerimientos que reciba ya sean quincenal o mensual, trayendo consigo a la posibilidad de extender el crecimiento del negocio si se considera necesario el incremento de personal del área.

#### **D. Percepciones y evaluaciones de los usuarios**

Con la metodología de reclutamiento 4.0 para la virtualización del reclutamiento y selección de perfiles por competencia técnicas de la empresa Syntepro, la organización espera obtener siguientes resultados:

1. Corto Plazo (1 año).

Reducir el tiempo de reclutamiento y selección actual de 14 días a 7 días, lo cual duplicaría la cantidad de personal de tecnología e información que es exigido por los clientes y con ello poder cubrir la demanda actual.

A su vez se pretende posicionar la imagen de Syntepro en las diferentes redes sociales que son utilizadas en El Salvador.

2. Mediano Plazo (2 años)

Una vez posiciona la marca de Syntepro en las redes sociales, el reclutamiento tendría a disminuir de 7 a 5 días, a esto se le sumaría que la empresa ya contaría con una base de candidatos potenciales, lo que ahorraría el tiempo de búsqueda porque no se publicaría la vacante.

3. Largo Plazo (3 Años)

La meta a largo plazo es abrir más sedes en otros países, por lo cual es necesario mantener el tiempo actual (5 días) de reclutamiento 4.0 y selección de personal a nivel regional.

## **CAPÍTULO IV**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **A. Conclusiones**

En conclusión, la transformación digital ha influido y está influyendo considerablemente en los procesos de reclutamiento y selección. Desde el punto de vista de los consultores recursos humanos, empleando nuevas herramientas y métodos digitales disponibles, y desde el punto de vista de los candidatos demostrando las competencias digitales más demandadas de los puestos de trabajo y que para captar el mejor talento es necesario que una empresa se encuentre a la vanguardia de la tecnología y que sus procesos sean ágiles y virtuales para poder lograr obtener mejores resultados como compañía, algo que quedó más que evidenciado en la realización del diagnóstico inicial, que permitió definir de manera ordenada las principales necesidades de innovación en proceso de reclutamiento y selección para reducir los costos y tiempos de cobertura de las vacantes de alta, media y baja demanda.

En conclusión al implementar la propuesta innovadora de reclutamiento 4.0 se lograron los siguientes beneficios: ahorro considerable de tiempo de cobertura de vacantes que era uno de los principales problemas evidenciados por la compañía, permite ampliar el número posible de candidatos e incrementa la segmentación de los mismos, aumentan los intercambios de información con los posibles candidatos y crece la red de contactos valiosos. Todos estos beneficios tienen un impacto positivo a corto, mediano y largo plazo en el departamento de Recursos Humanos y en la compañía en general.

Se puede concluir que las estrategias de reclutamiento 4.0 son un elemento valioso que debe formar parte de los procesos relacionados con captación de personal de las empresas modernas, por lo tanto el manual de reclutamiento 4.0 es de gran utilidad para el personal del departamento de recursos humanos, ya que brinda los pasos a seguir y la normativa sobre la cual se deberá desarrollar todo el proceso de reclutamiento y selección de personal lo que contribuirá a posicionar la marca empleador en el mercado laboral para atraer los mejores perfiles profesionales especializados en tecnología de la información.

## **B. Recomendaciones y propuestas**

Se recomienda a la coordinación de recursos humanos llevar un seguimiento del tiempo de cobertura de vacantes, para monitorear que los tiempos de 7 días se está cumpliendo y garantizar a la dirección los resultados exitosos que se traducirán en ingresos y mejor posicionamiento en el mercado.

Es recomendable realizar un buen proceso de socialización de la metodología 4.0 con el objetivo de alcanzar una implementación exitosa en la compañía.

Se recomienda que el personal de recursos humanos aplicar en el proceso de reclutamiento todos los lineamientos y pasos contenidos en el Manual de reclutamiento para la publicación de vacantes en redes sociales, realizar entrevistas virtuales, pruebas psicométricas y técnicas on-line y gestionar la base de datos de candidatos potenciales.

Se recomienda al departamento comercial realizar un levantamiento de perfil adecuado, de esta manera se evitará un reproceso en la búsqueda de perfiles, por lo cual se podrán enviar los candidatos al cliente en un tiempo óptimo.

Es recomendable establecer un seguimiento de los perfiles enviados, de esta manera se tendrá claridad en aquellos candidatos que no son recomendados para contratar, ya sea por actitud, abandono laboral, falta de interés en la plaza u otras.

## **C. Socialización de resultados**

### **Plan de socialización de resultados**

Para dar a conocer los resultados de la nueva metodología de reclutamiento 4.0, será por medio de la coordinación de recursos humanos, para lo cual establecerá tres actividades las cuales se detallan a continuación:

1. La primera actividad consistirá en dar a conocer la metodología de reclutamiento 4.0 a las Dirección General para que se conozcan los nuevos procesos, costo que se implicara, tal y como se detalla en la última etapa de este proyecto innovador.

2. En la segunda actividad de socialización de los resultados se realizará en mes de agosto del año 2020, con el objetivo principal de dar a conocer las diferentes etapas de proceso de reclutamiento 4.0 al área de Recursos Humanos Syntepro.
3. Se establecerán un indicador de cobertura de vacantes, para garantizar la cobertura de 7 día para el área de Recursos Humanos.
4. Seguidamente presentara un informe mensual consolidado con las actividades de seguimiento que se detallan el parte de Monitoreo y Seguimiento del presente anteproyecto, esto deberá se estricto cumplimiento para la alta dirección sepa cómo va mejorado la captación de nuevos talentos para Syntepro

## FUENTE BIBLIOGRÁFICAS

- Acciona Corpoativo . (2019). *ACCIONA CORPORATIVO*. Obtenido de <https://talentosostenible.acciona.com/reclutamiento-4-0-nuevas-tecnicas-la-captacion-del-talento/>
- Analitika. (2018). *www. ANALITIKA.COM.SV*. Obtenido de <https://analitika.com.sv/media/>
- Bizneo. (Enero de 2020). *bizneo.com*. Obtenido de <https://www.bizneo.com/blog/reclutamiento-4-0/>
- Blog.edenred. (14 de Agosto de 2019). *Blog.edenred*. Obtenido de <https://blog.edenred.mx/que-es-el-reclutamiento-4-0>
- Chiavenato. (2009). *Administración de Recursos Humanos* (9 ed.). McGraw Hill.
- Chiavenato. (2009). *Gestión de Talento Humano* ( 3° ed.). Mc Graw Hill.
- EBS, Innovation & Entrepreneurship Business School. (28 de FEBRERO de 2019). Obtenido de <https://www.iebschool.com/blog/reclutamiento-seleccion-gestion-talento-rrhh-2-0/>
- Hosteltur. (s.f.). *Hosteltur*. Obtenido de 4 generaciones en una misma empresa: Así son y así trabajan: [https://www.hosteltur.com/comunidad/006042\\_4-generaciones-en-una-misma-empresa-asi-son-y-asi-trabajan.html](https://www.hosteltur.com/comunidad/006042_4-generaciones-en-una-misma-empresa-asi-son-y-asi-trabajan.html)
- Idconline. (04 de FEBRERO de 2020). *idconline*. Obtenido de <https://idconline.mx/laboral/2018/04/26/que-es-el-reclutamiento-y-seleccion-de-personal-40>
- Idconline. (26 de Abril de 2020). *Idconline*. Obtenido de <https://idconline.mx/laboral/2018/04/26/que-es-el-reclutamiento-y-seleccion-de-personal-40>
- kelly services. (22 de ENERO de 2019). *kellyservices*. Obtenido de <https://blog.kellyservices.com.mx/reclutamiento-40-como-aprovecharlo>
- Mba & Educación Ejecutiva . (2020). *Mba & Educación Ejecutiva* . Obtenido de <https://mba.americaeconomia.com/>
- People Acciona. (Agosto de 2018). *People Acciona*. Obtenido de <https://people.acciona.com/es/reclutamiento-4-0-nuevas-tecnicas-la-captacion-del-talento/>
- Puchol. (2003). *Dirección de Recursos Humanos, 5° Edición,*. Ediciones Díaz Santos.
- R,Gomez-Mejia, B. L.B. (2008). *Gestión de Recusos Humanos* (5 ed.). Pearson.
- S.L.,Vértice;. (2008). *Planificación de los Recursos Humanos* (Primera ed.). Vértice.
- Syntepro. (2017,2018 y 2020). *Informes de rotación de SYNTEPRO*. San Salvador.
- Syntepro. (2019). *Informes de salida y entrevistas finales*. San Salvador.
- Syntepro. (2020). *Informe de Edades de personal*. San Salvador.
- Syntepro. (2020). *Manual de procesos*. San Salvador.

Valera y Dessler. (2011). *Administración de Recursos Humanos Enfoque Latinoamericano* (5 ed.).  
Editorial Pearson.

## ANEXOS

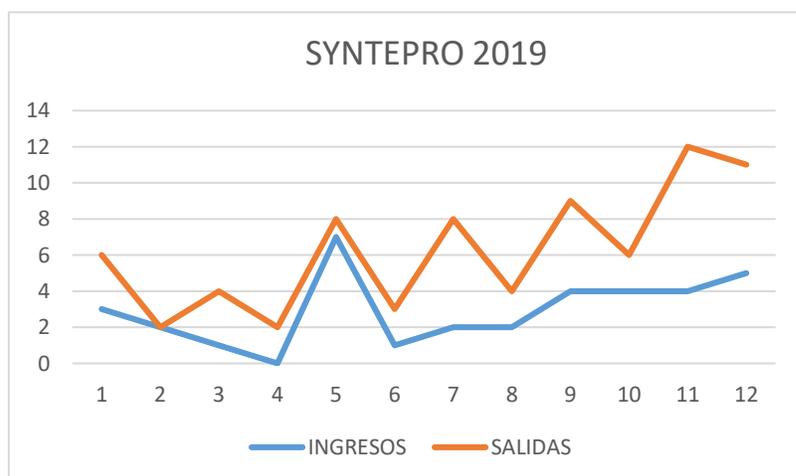
### Anexo #1. Índice de rotación año 2017,2018 y 2019

#### Índice de rotación año 2019

ROTACION DE PERSONAL 2019		
MES	INGRESO	SALIDAS
Enero	3	3
Febrero	2	0
Marzo	1	3
Abril	0	2
Mayo	7	1
Junio	1	2
Julio	2	6
Agosto	2	2
Septiembre	4	5
Octubre	4	2
Noviembre	4	8
Diciembre	5	6
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>40</b>

Cantidad de empleados al inicio del año	60
Cantidad de empleados al final del año	55

Fuente: Datos de Recursos Humanos de SYNTEPRO, 2019



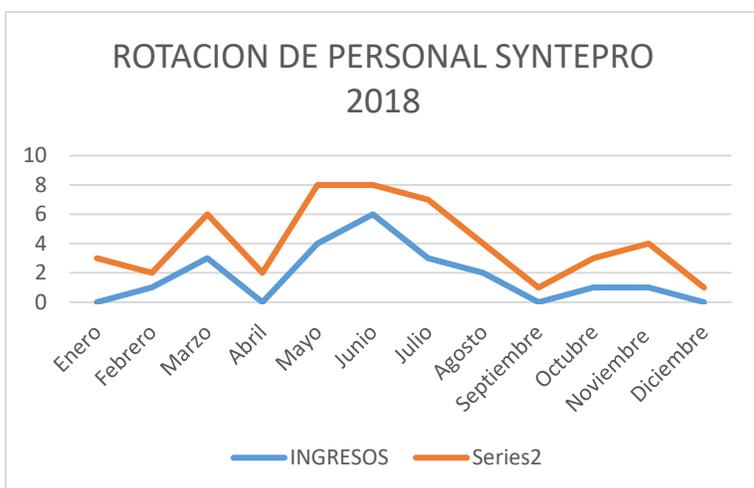
Rotación anual 65%

## Índice de rotación año 2018

ROTACION DE PERSONAL 2018		
MES	INGRESO	SALIDAS
Enero	0	3
Febrero	1	1
Marzo	3	3
Abril	0	2
Mayo	4	4
Junio	6	2
Julio	3	4
Agosto	2	2
Septiembre	0	1
Octubre	1	2
Noviembre	1	3
Diciembre	0	1
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>28</b>

Cantidad de empleados al inicio del año	62
Cantidad de empleados al final del año	57

Fuente: Datos de Recursos Humanos de SYNTEPRO, 2018



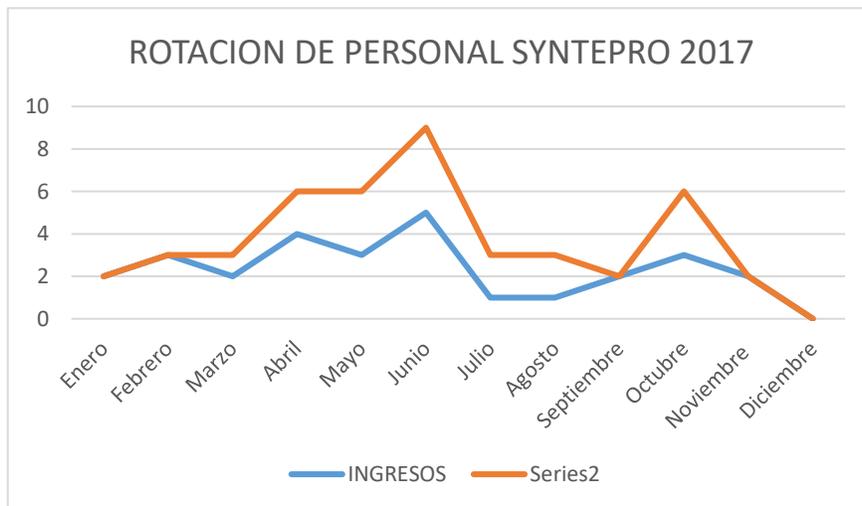
Rotación anual 41%

## Índice de rotación año 2017

ROTACION DE PERSONAL 2017		
MES	INGRESO	SALIDAS
Enero	2	0
Febrero	3	0
Marzo	2	1
Abril	4	2
Mayo	3	3
Junio	5	4
Julio	1	2
Agosto	1	2
Septiembre	2	0
Octubre	3	3
Noviembre	2	0
Diciembre	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>17</b>

Cantidad de empleados al inicio del año	51
Cantidad de empleados al final del año	61

Fuente: Datos de Recursos Humanos de SYNTEPRO, 2017



Rotación anual 40%

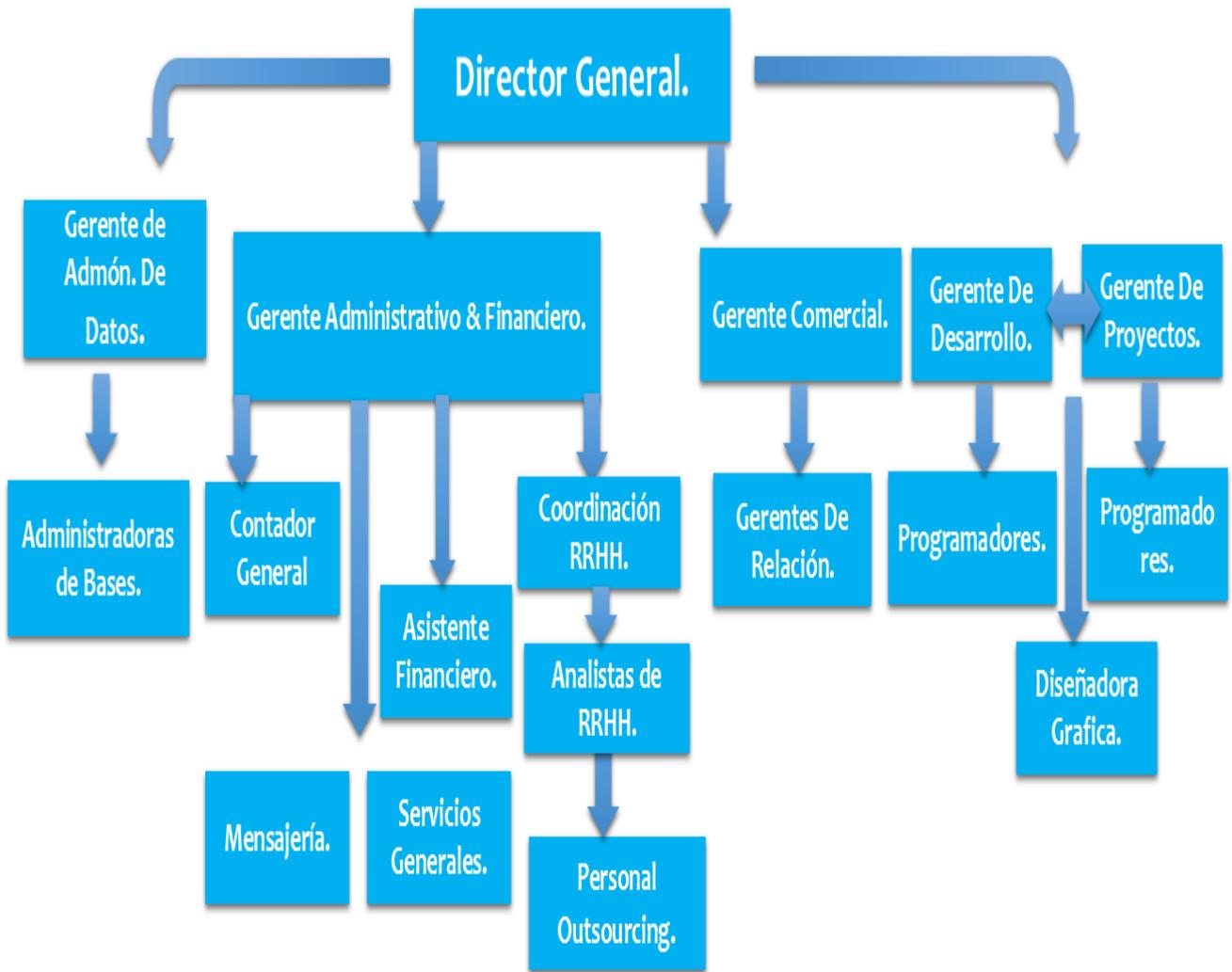
## Anexo # 2 edades de colaboradores de SYNEPRO al 2020

### Informe de edades de personal 2020

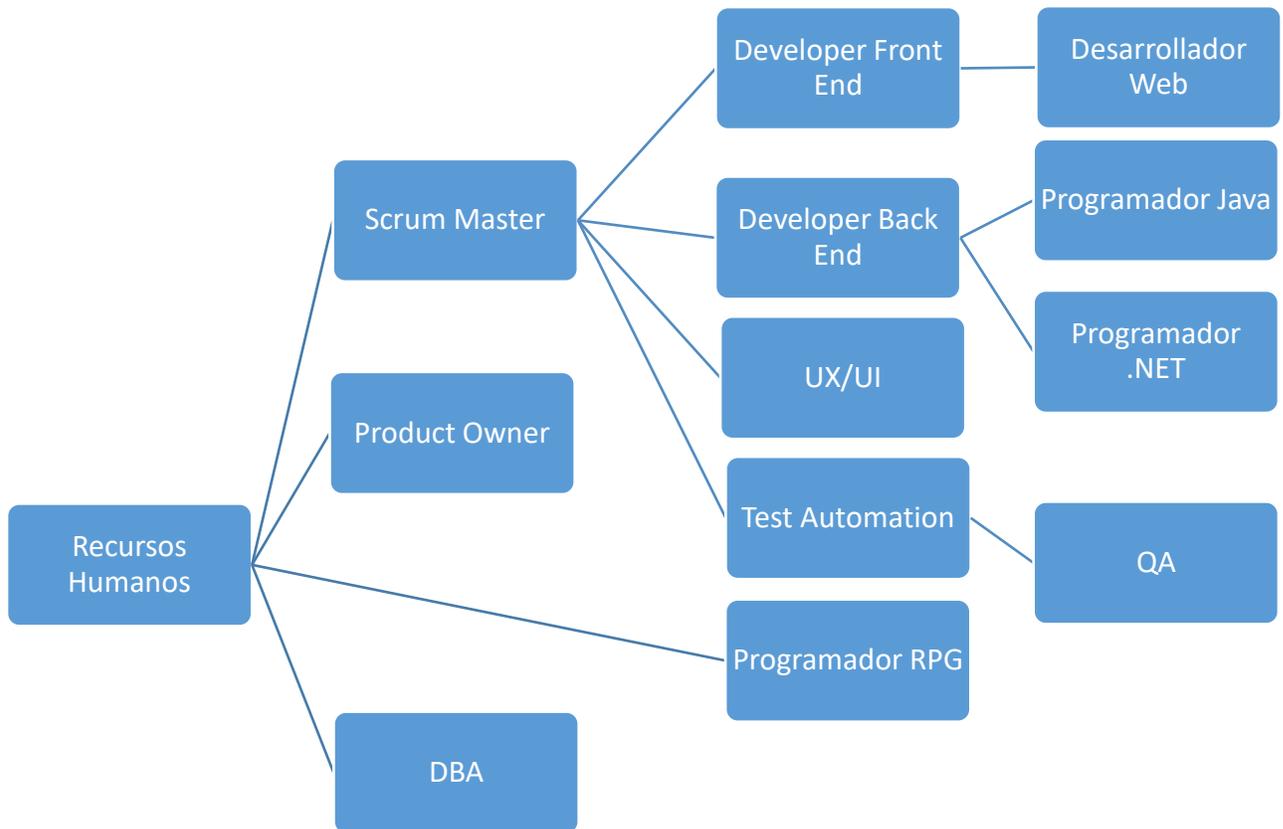
No.	Femeninos	Masculinos	EDAD
1	1		36
2	1		30
3		1	49
4		1	32
5		1	30
6	1		32
7	1		54
8		1	34
9		1	27
10		1	38
11		1	31
12		1	27
13	1		53
14		1	27
15		1	26
16		1	30
17		1	31
18		1	33
19		1	40
20		1	41
21		1	27
22		1	23
23		1	36
24		1	30
25	1		30
26		1	30
27	1		24
28		1	28
29		1	29
30		1	30
31	1		42
32		1	23
33		1	25
34		1	25
35		1	40
36		1	26
37		1	31
38		1	25
39		1	28
40	1		24
41	1		32
42		1	25
43		1	29
44		1	20
45	1		25
46	1		30
47		1	24
48		1	58
49		1	25
50		1	25
51	1		25
52	1		28
53		1	20
	14	39	

<b>TOTAL, de personal</b>	<b>53</b>
<b>Promedio Hombres</b>	73.58%
<b>Promedio Mujeres</b>	26.42%

Anexo # 3. Organigrama SYNTEPRO S.A de C.V



### Anexo # 3. Organigrama de Outsourcing

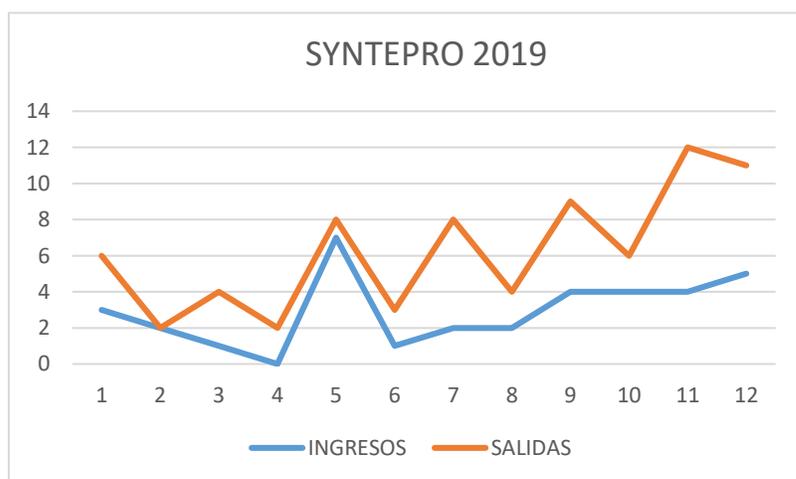


#### Anexo # 4. Índice de rotación año 2019

ROTACION DE PERSONAL 2019		
MES	INGRESO	SALIDAS
Enero	3	3
Febrero	2	0
Marzo	1	3
Abril	0	2
Mayo	7	1
Junio	1	2
Julio	2	6
HAgosto	2	2
Septiembre	4	5
Octubre	4	2
Noviembre	4	8
Diciembre	5	6
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>40</b>

Cantidad de empleados al inicio del año	60
Cantidad de empleados al final del año	55

Fuente: Datos de Recursos Humanos de SYNTEPRO



Rotación anual 65%

## Anexos 5. Procesos de reclutamiento

### Reclutamiento.

#### Búsqueda y selección de candidatos



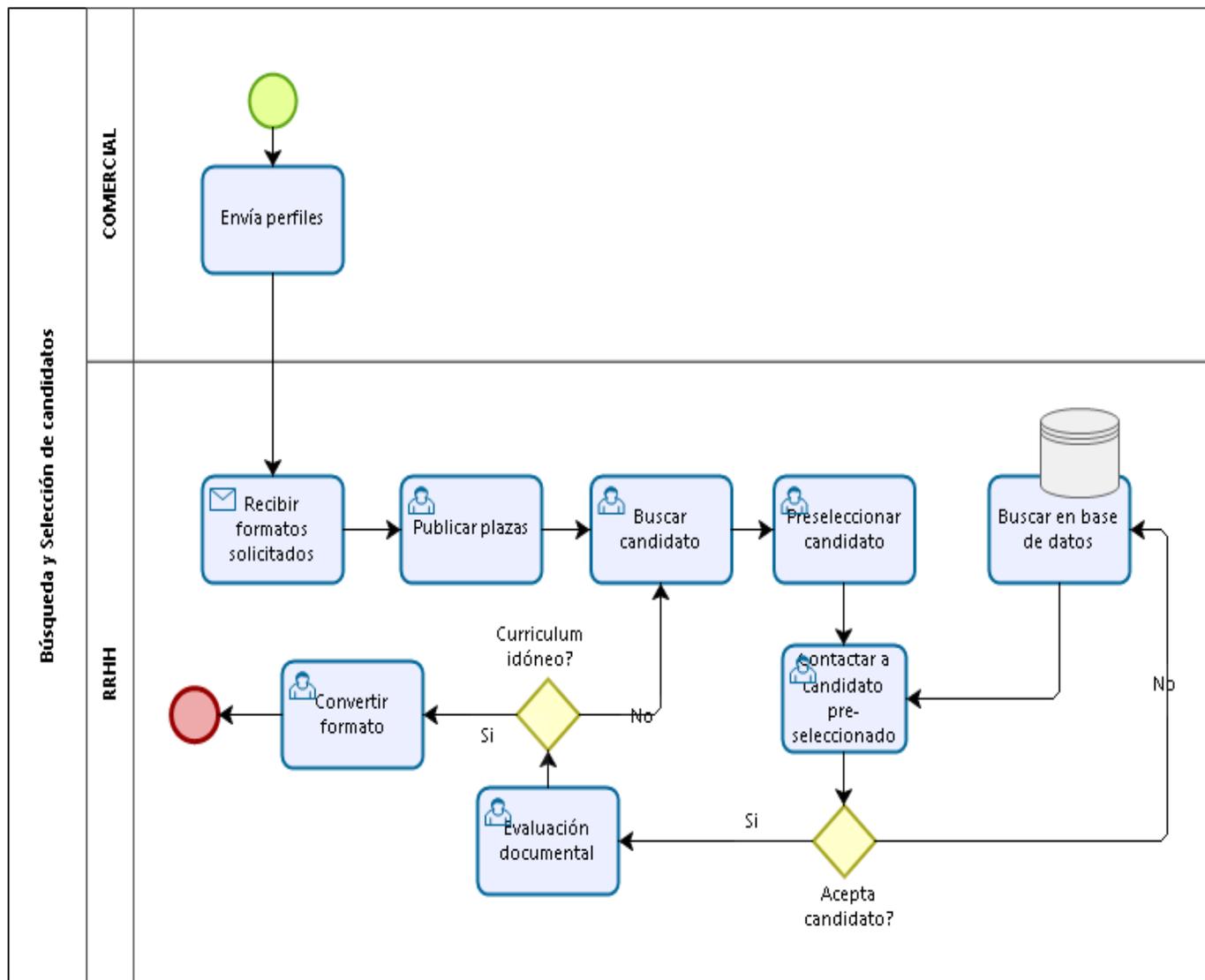
Código SGC-RH-0101-FCP

Fecha 3/10/2017

FICHA DE CARACTERIZACION PARA LA MEDICION DE PROCESOS		
RECLUTAMIENTO		
FICHA DE PROCESO	EDICION	FECHA DE REVISIÓN
Búsqueda y selección	1	En. 2018
MISIÓN		
Buscar el candidato más idóneo del perfil requerido para su selección.		
No	ACTIVIDAD	EJECUTOR
1	Revisión de formulario de solicitud	Jefe de RRHH
2	Realizar la publicación de la plaza	Asistentes de RRHH
3	Buscar candidatos según el perfil otorgado	Asistentes de RRHH
4	Preselección de candidatos	Asistentes de RRHH
5	Contactar a candidatos preseleccionados	Jefe de RRHH
6	Determinar rango salarial, disponibilidad, conocimientos y petición de curriculum	Jefe de RRHH
7	Evaluar el curriculum	Jefe de RRHH
8	Realizar cita para primera entrevista	Jefe de RRHH/Asistente de RRHH
9	Realizar cita con candidato	Jefe de RRHH/Asistente de RRHH
10	Realizar pruebas psicológicas y técnicas	Jefe de RRHH/Asistente de RRHH
11	conversión del curriculum a formato Syntepro	Jefe de RRHH
RESPONSABLES DEL PROCESO		
Jefe de RRHH		
ENTRADAS DEL PROCESO		SALIDAS DEL PROCESO
Solicitud de perfil		Perfil seleccionado de candidato
PROCESOS RELACIONADOS		
Generación de ventas de outsourcing, Facturación y cobros, Apoyo administrativo, Gestión de personal.		
RECURSOS/NECESIDADES		
Bolsas de empleo Internet Formato de curriculum Syntepro Solicitudes de perfiles de candidatos		
ALCANCE		
El procedimiento de búsqueda y selección comienza desde el recibimiento de solicitud de perfiles hasta llegar a la selección de candidato potencial a contratación.		
INDICADORES		
Cantidad de candidatos idóneos seleccionados, Tiempo en búsquedas, aceptaciones y rechazos de disponibilidad.		

Diagrama de flujo.

Búsqueda y selección de personal.



<b>PROCESO: RECLUTAMIENTO</b>			
<b>PROCEDIMIENTO: BÚSQUEDA Y SELECCIÓN</b>			
<b>No.</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ESPECIFICACIÓN DE LA ACTIVIDAD</b>
1.	Inicio		---
2.	Recibe formulario de solicitud de cliente	Jefe de RRHH	Jefe de RRHH recibe formulario <sup>11</sup> con la información completa del área comercial con los requerimientos para ser revisado
3.	Publicar plazas	Jefe de RRHH Asistente de RRHH	Hacer publicación de plaza en las bolsas de empleo disponibles.
4.	Búsqueda de candidato	Jefe de RRHH Asistente de RRHH	Buscar candidatos según los requerimientos vistos en el formulario del área comercial
5.	Preselección de candidatos	Jefe de RRHH Asistente de RRHH	Cuando se busca los candidatos se van seleccionando para ver cuál es el más idóneo que cumpla con los requerimientos
6.	Decisión ¿El candidato es idóneo?	Jefe de RRHH Asistente de RRHH	Si es sí, va hacia paso 7 Si es no, regresa a paso 4
7.	Contactar a candidato	Jefe de RRHH Asistente de RRHH	Contactar a candidato preseleccionado por medio de llamadas telefónicas y correos, para determinar rango salarial, conocimientos y disponibilidad del candidato
8.	Decisión ¿El candidato acepta y dispone de lo que se le ha pedido?	Jefe de RRHH Asistente de RRHH	Si es sí, va hacia paso 10 Si es no, va hacia a paso 9
9.	Buscar en base de datos	Jefe de RRHH Asistente de RRHH	Si el candidato no acepta o no tiene disponibilidad se realiza nueva búsqueda en base de datos o se vuelve a realizar la búsqueda de cero.
10.	Evaluación de curriculum	Jefe de RRHH/Asistente de RRHH	Evaluar el curriculum según requerimiento para verificar si cumple con el perfil, validar las referencias personales y laborales.
11.	Decisión El curriculum cumple con los requerimientos	Jefe de RRHH	Si es sí, va hacia paso 11 Si es no, regresa a paso 7
12.	Realiza conversión de curriculum	Asistente de RRHH	Se realiza la conversión del curriculum al formato Syntepro

**Pruebas a candidatos.**



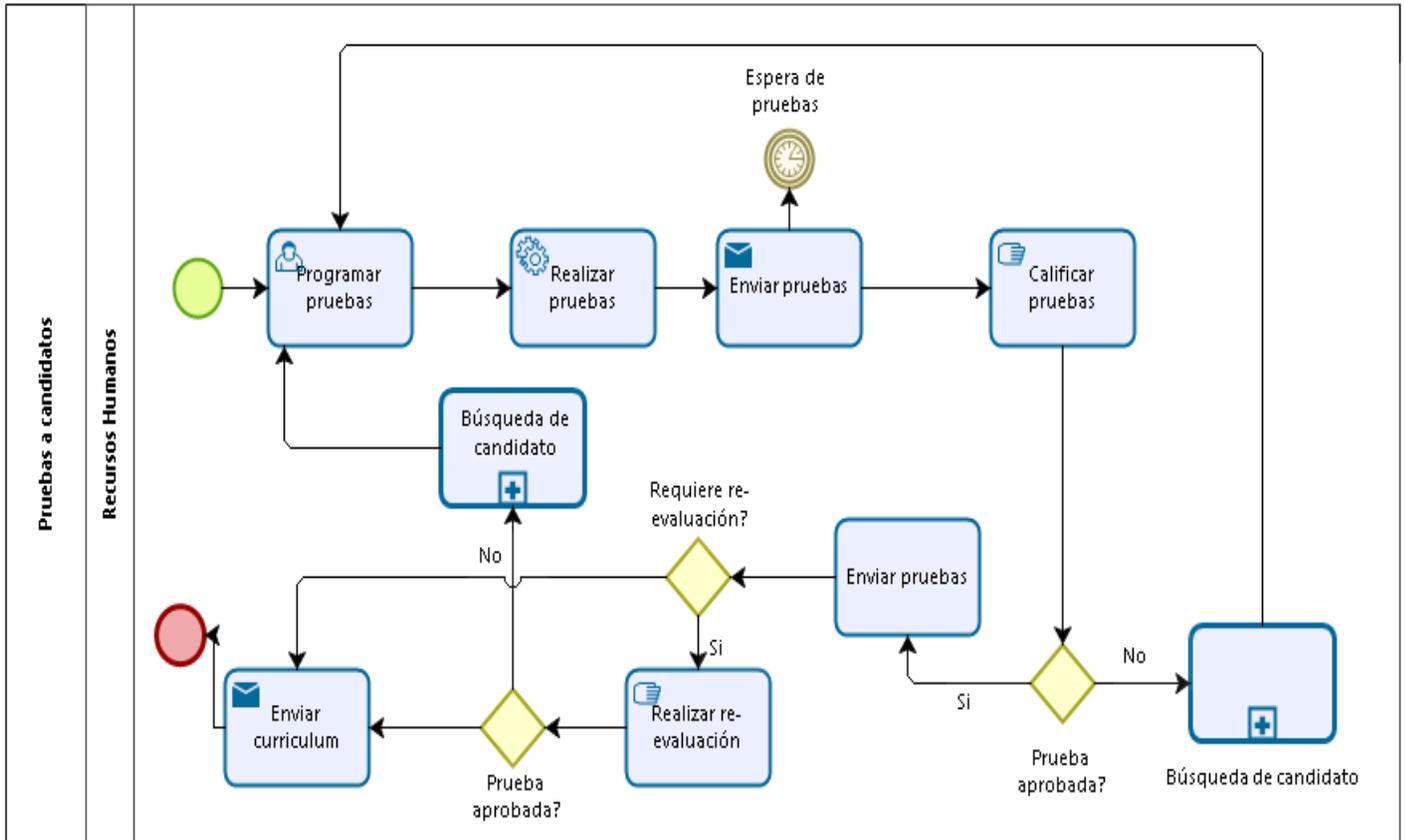
Código SGC-RH-0102-FCP

Fecha 3/10/2017

FICHA DE CARACTERIZACION PARA LA MEDICION DE PROCESOS		
RECLUTAMIENTO		
FICHA DE PROCESO	EDICION	FECHA DE REVISIÓN
Pruebas a candidatos	1	En. 2018
MISIÓN		
Realizar pruebas a candidatos idóneos ya seleccionados que cumplan con el perfil solicitado para su posterior contratación.		
No	ACTIVIDAD	EJECUTOR
1	Coordinar cita para entrevista	Jefe de RRHH/Asistente de RRHH
2	Realizar entrevista previa a las pruebas	Jefe de RRHH/Asistente de RRHH
3	Calificar candidatos	Jefe de RRHH/Asistente de RRHH
4	Verificar si hay requerimiento de pruebas	Asistentes de RRHH
5	Realizar pruebas técnicas, psicológicas	Asistentes de RRHH
6	Enviar pruebas efectuadas	Asistentes de RRHH
7	Verificar aprobadas o reprobadas	Asistentes de RRHH
8	Envío de curriculum y nota a comercial	Asistentes de RRHH
9	Verificar si el cliente requiere pruebas finales	Jefe de RRHH
10	Realizar pruebas finales para su evaluación final	Asistentes de RRHH
RESPONSABLES DEL PROCESO		
Asistentes de RRHH		
ENTRADAS DEL PROCESO		SALIDAS DEL PROCESO
CANDIDATO. APLICACIÓN DE PRUEBA		RESULTADOS DE PRUEBAS
PROCESOS RELACIONADOS		
Generación de ventas, Apoyo administrativo		
RECURSOS/NECESIDADES		
PRUEBAS PSICOMETRICAS Y TÉCNICAS EQUIPO DE COMPUTACIÓN TELEFONO		
ALCANCE		
El procedimiento de pruebas a candidatos comienza desde el recibimiento de solicitud de pruebas realizadas por el clientes hasta llegar a la evaluación final y los resultados de la evaluación, si el candidato a aprobado o no.		
INDICADORES		
Tiempo de evaluaciones, cantidad de personas aprobadas y reprobadas		
DOCUMENTOS APLICABLES REGULATORIOS		

## Diagrama de flujo.

### Pruebas a candidatos.



<b>PROCESO: RECLUTAMIENTO</b>			
<b>PROCEDIMIENTO: PRUEBA A CANDIDATO</b>			
<b>No.</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ESPECIFICACIÓN DE LA ACTIVIDAD</b>
1	Inicio		---
2	Realizar pruebas a candidatos seleccionados	Jefe de RRHH	Si el candidato es idóneo y el cliente requiere pruebas, se realizan las evaluaciones técnicas, psicológicas o ambas.
3	Enviar pruebas de candidatos	Jefe de RRHH Asistente de RRHH	Una vez realizadas las pruebas, estas se envían para ser evaluadas por el personal especializado en el área.
4	Espera de evaluaciones	Jefe de RRHH Asistente de RRHH	Se espera la evaluación técnica de las pruebas, máxima 2 días Se espera la evaluación psicológica de las pruebas, máximo 4 días
5	Verificación de pruebas	Jefe de RRHH Asistente de RRHH	Una vez recibidas las pruebas se verifican que estas hayan sido aprobadas o reprobadas, nota mínima 7 u otro rango establecido para las pruebas técnicas, y para las psicométricas dependerá de la aprobación del psicólogo.
6	Decisión ¿El cliente requiere reevaluación de pruebas?	Jefe de RRHH Asistente de RRHH	Si es si, va hacia paso 7 Si es no, va hacia paso 10
7	Realizar reevaluación	Jefe de RRHH Asistente de RRHH	A requerimiento del cliente solicitara una nueva evaluación según el resultado de la prueba anterior para confirmar la aceptación del cliente.
8	Decisión: ¿Resultado de la segunda prueba es aceptable?		Si es si, va hacia paso 10 Si es no, va hacia paso 9
9	Subir a candidato a base de datos	RRHH	Si el candidato no es aprobado se debe subir a la base de datos para posible contratación con otros clientes.
10	Fin	---	---

Anexo # 6. Contrataciones.

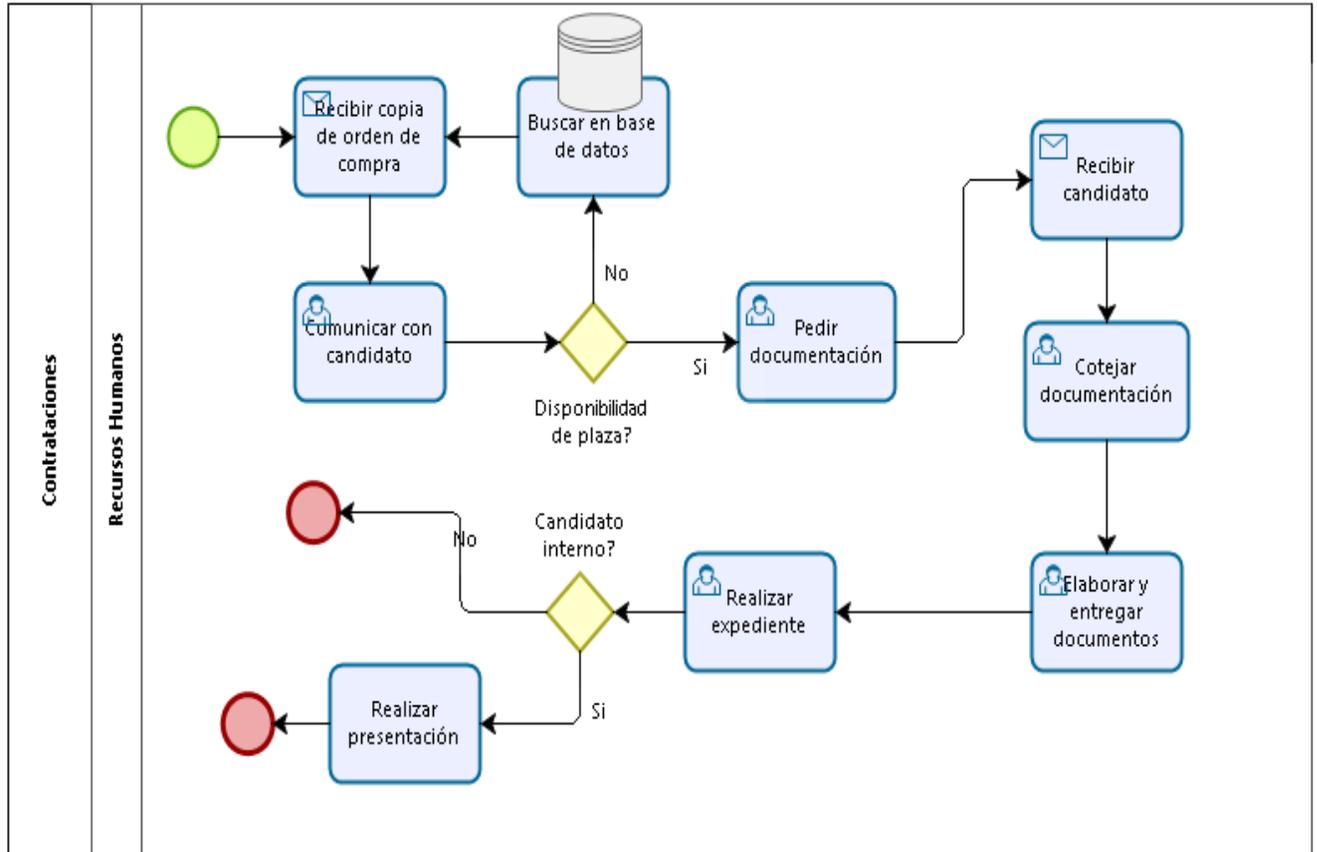


Código SGC-RH-0103-FCP

Fecha 3/10/2017

FICHA DE CARACTERIZACION PARA LA MEDICION DE PROCESOS		
RECLUTAMIENTO		
FICHA DE PROCESO	EDICION	FECHA DE REVISIÓN
Contrataciones	1	En. 2018
MISIÓN		
Realizar las contrataciones requeridas por los clientes en el tiempo definido y con los candidatos más idóneos.		
No	ACTIVIDAD	EJECUTOR
1	Recibir orden de compra	Jefe de RRHH
2	Realizar indicaciones de contrato según el candidato y cliente	Jefe de RRHH
3	Comunicación con candidato	Jefe de RRHH
4	Comunicación con área comercial sobre aprobación o negación de candidato	Jefe de RRHH
5	Enviar correo a candidato solicitando documentación	Jefe de RRHH
6	Recibir candidato junto con su documentación solicitada	Jefe de RRHH
7	Cotejar la información de la documentación	Jefe de RRHH
8	Elaborar contrato y carta de compromiso	Jefe de RRHH
9	Realizar triplicados para candidato	Jefe de RRHH
10	Realización del expediente del candidato	Jefe de RRHH
11	Entrega de expediente para firma y aprobación	Jefe de RRHH
RESPONSABLES DEL PROCESO		
Jefe de RRHH		
ENTRADAS DEL PROCESO		SALIDAS DEL PROCESO
RECEPCIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN (ORDEN DE COMPRA)		CREACIÓN DE EXPEDIENTE, CONTRATO
PROCESOS RELACIONADOS		
Generación de ventas, Facturación y cobros.		
RECURSOS/NECESIDADES		
PRUEBAS PSICOMETRICAS Y TÉCNICAS, EQUIPO DE COMPUTACIÓN TELEFONO		
ALCANCE		
El procedimiento de contrataciones comienza desde la recepción de la orden de compra hasta llegar a la contratación y elaboración de expediente.		
INDICADORES		
Cantidad de contratos efectuados		
DOCUMENTOS APLICABLES REGULATORIOS		

Diagrama de flujo:  
Contrataciones.



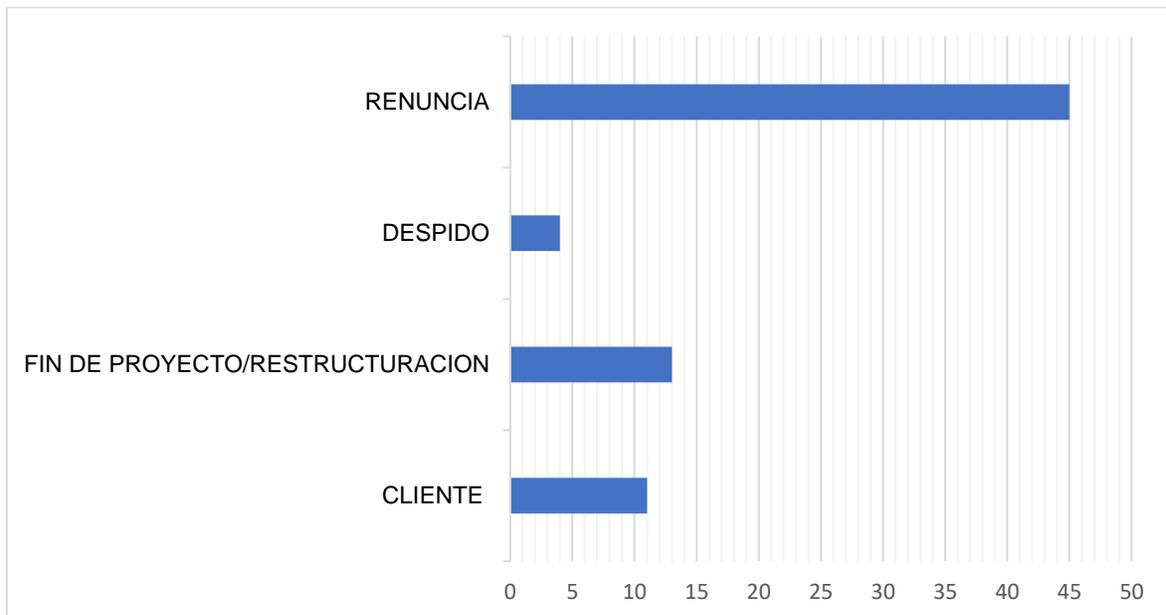
## Anexos # 7 Requerimiento de personal

### FORMULARIO DE REQUERIMIENTOS DE PLAZAS

EMPRESA SOLICITANTE DEL RECURSO	
RANGO DE SALARIO	
GERENTE DE RELACION	
FECHA DE SOLICITUD	
FECHA MAXIMA A PRESENTAR	
TIPO DE SERVICIO	
PERSONA QUE VALIDA LA INFORMACION	

<b>1. CONOCIMIENTO DE LA PLAZA</b>	
NOMBRE DE LA PLAZA	
CANTIDAD DE PLAZAS	
TIEMPO DE CONTRATACION	
<b>2. ESTUDIOS Y EXPERIENCIA REQUERIDA</b>	
NIVEL DE ESTUDIO	
NIVEL DE INGLES	
EXPERIENCIA REQUERIDA	
<b>3. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES REQUERIDAS</b>	
CONOCIMIENTOS TECNICOS:	
HABILIDADES REQUERIDAS:	
COMENTARIOS ADICIONALES:	

## Anexo # 8 Motivos de salida año 2019



## Anexo 9 # Entrevistas de salida



Anexo # 10

**COSTO DE NUEVA PROPUESTA DE RECLUTAMIENTO**

Puesto de Desarrollo Informático	Tiempo de reclutamiento (días)	Demanda	Personal encargado de reclutamiento	Total, de horas	Costo horas por reclutamiento
Programador.NET Jr	5	baja	Analista No. 1	40	\$ 75.00
Programador.NET Intermedio	5	media	Analista No. 2	40	\$ 100.00
Programador .NET Sr.	7	alta	Coordinadora de RRHH	56	\$ 221.67
Programador java Jr	5	media	Analista No. 2	40	\$ 100.00
Programador java Intermedio	5	media	Analista No. 2	40	\$ 100.00
Programador Java Sr.	7	alta	Coordinadora de RRHH	56	\$ 221.67
Scrum Master	10	alta	Coordinadora de RRHH	80	\$ 316.67
QA	5	media	Analista No. 2	40	\$ 100.00
UX/UI	5	baja	Analista No. 1	40	\$ 75.00
Soporte Técnico	5	baja	Analista No. 1	40	\$ 75.00
Programador PLSQL	5	media	Analista No. 2	40	\$ 100.00
Programador RPG	20	media	Analista No. 2	160	\$ 400.00
BI	7	baja	Analista No. 1	56	\$ 75.00

Developer front end	7	media	Analista No. 2	56	\$	140.00
Developer Back end	7	media	Analista No. 2	56	\$	140.00
Test Automation	10	baja	Analista No. 1	80	\$	150.00
Programador móviles	5	baja	Analista No. 1	40	\$	75.00

### COSTOS TOTALES NUEVOS

Datos	Precio/costo	Costo por dia	cantidad	Promedio de días en reclutamiento	Costo total en horas del reclutamiento
Plan de datos (movil)	\$ 300.00	\$ 0.82	Licencia anual	7.06	\$ 2,465.00
Psicosmart	\$ 130.00	\$ 4	Licencia mensual		
Publicidad en LINKEDIN	\$ 1,080.00	\$ 3	Licencia anual		
Publicidad en FACEBOOK	\$ 300.00	\$ 1	Licencia anual		
Salario Analista de RH No.1	\$ 450.00	\$ 15	Dependencia laboral		
Salario Analista de RH No.2	\$ 600.00	\$ 20	Dependencia laboral		
Salario jefatura RH	\$ 950.00	\$ 32	Dependencia laboral		
<b>TOTALES</b>	<b>\$ 3,810.00</b>	<b>\$ 76</b>		<b>7.06</b>	<b>\$ 2,465.00</b>

RECLUTAMIENTO	COSTO FIJO	DIAS PROMEDIO DE RECLUTAMIENTO	COSTO EN HORAS DE RECLUTAMIENTO
ACTUAL	\$ 6,130.00	14	\$ 4,875.00
NUEVO	\$ 3,810.00	7.06	\$ 2,465.00
DIFERENCIAS	\$ 2,320.00	-\$ 6.94	-\$ 2,410.00

# **ANEXO # 11**

# MANUAL DE RECLUTAMIENTO 4.0



COORDINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	3
PARTE I .....	4
GENERALIDADES.....	4
PARTE II .....	5
PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS DE RECLUTAMIENTO 4.0 .....	5
1. PROCESO PARA REALIZAR PUBLICACIONES EN FACEBOOK Y LINKEDIN.....	6
FUNCIONES DEL ÁREA COMERCIAL DE SYNTEPRO.....	6
FUNCIONES DE LA COORDINACIÓN DE TALENTO HUMANO DE SYNTEPRO .....	7
PUBLICACIÓN EN FACEBOOK .....	8
PUBLICACIÓN EN LINKEDIN.....	9
2. PROCESO PARA REALIZAR DE ENTREVISTAS VIRTUALES.....	11
FUNCIONES DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.....	11
PASOS PARA PREPARAR LA ENTREVISTA:.....	11
PASOS PARA PROGRAMAR LA ENTREVISTA A TRAVES DE LA APLICACIÓN ZOOM .....	12
PASOS PARA CONDUCIR LA ENTREVISTA .....	13
PASOS PARA CERRAR LA ENTREVISTA .....	14
FORMATO DE ENTREVISTA GENERAL / PRESELECCIÓN.....	15
FORMATO DE ENTREVISTAS POR COMPETENCIAS .....	17
3. PROCESO DE PRUEBAS PSICOMETRICAS Y TÉCNICAS ONLINE. ....	20
PRUEBAS PSICOMETRICAS.....	20
PROCEDIMIENTO DE USO DE HERRAMIENTA PSICOSMART.....	20
PRUEBAS TÉCNICAS .....	22
4. PROCESO PARA ELABORAR UNA BASE DE DATOS DE POSIBLES CANDIDATOS. ....	23
PASOS PARA EL INGRESO A ONE DRIVE .....	23
PASOS PARA CREAR CARPETA DE BASE DE DATOS DE CANDIDATOS .....	24
FLUJOGRAMA DE PROCESO COMPLETO DE RECLUTAMIENTO.....	26

## **INTRODUCCIÓN**

El presente “**MANUAL DE RECLUTAMIENTO 4.0**” establece los lineamientos a considerar por la compañía Syntepro, para la atracción personal mediante el uso de redes social, así como la virtualización del proceso de reclutamiento y selección de personal a través las entrevistas virtuales y las pruebas psicométricas y técnicas y la formación de la base de datos de candidatos potenciales para la empresa.

Contiene las disposiciones normativas y responsabilidades de la Coordinación de Recursos Humanos, así como del área comercial, desde el inicio del proceso de reclutamiento en la compañía, y los diversos formularios a completar en el desarrollo del proceso atracción de candidatos potenciales con perfiles tecnológicos que requieren los diversos clientes de Syntepro.

## PARTE I

### GENERALIDADES

#### OBJETIVO, ALCANCE Y DEFINICIONES

##### OBJETIVO

Establecer los lineamientos e instrucciones para la virtualización del proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa Syntepro

##### ALCANCE DE APLICACIÓN

El ámbito de aplicación de la presente guía está dirigido a la coordinación de recursos humanos y al área comercial de la empresa Syntepro.

##### DEFINICIONES

Para los efectos de esta guía se definen los siguientes conceptos:

1. **Facebook:** Pertenece al inglés. Compuesta literalmente por face cuyo significado es cara y book que significa libro.
2. **LinkedIn:** Es la red social de tipo profesional, en la que los usuarios cuelgan sus currículums online y entablan relaciones comerciales, buscando u ofreciendo trabajo. También se dan cita empresas que publican ofertas laborales.
3. **Redes sociales:** Son sitios de Internet formados por comunidades de individuos con intereses o actividades en común (como amistad, parentesco, trabajo) y que permiten el contacto entre estos, con el objetivo de comunicarse e intercambiar información.
4. **Formato:** El conjunto de las características técnicas y de presentación de un texto, objeto o documento en distintos ámbitos, tanto reales como virtuales.
5. **Entrevista:** es la técnica de selección más común en las empresas, es la técnica que tiene mayor influencia en la decisión del candidato. La entrevista personal tiene otras aplicaciones, como en el filtro inicial en el reclutamiento, en la selección de personal, en la asesoría y orientación profesional.

6. **Candidato:** El término candidato se refiere al que aspira a algún puesto, grado, empleo, etc.
7. **Reclutamiento:** se define como el proceso de atraer individuos oportunamente en suficiente número y con los debidos atributos y estimularlos para que soliciten empleo en la organización
8. **Selección:** es un proceso dinámico, cuyo objetivo es encontrar la persona más adecuada para cubrir un puesto de trabajo en una empresa determinada.
9. **Base de datos de candidatos:** Una base de datos de candidatos es un conjunto de datos que permite recopilar, acceder y gestionar toda la información relativa a perfiles de candidatos y procesos de selección en un único lugar.
10. **OneDrive:** es la aplicación de archivos inteligente para Microsoft 0365 que conecta con todos los archivos para poder compartir y trabajar de manera conjunta desde cualquier lugar, a su vez se puede proteger el trabajo.

## PARTE II

### PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS DE RECLUTAMIENTO 4.0

#### GENERALIDADES DE PROCESOS

Dentro de presente manual se fine los siguientes procesos:

1. Proceso para realizar publicaciones en Facebook y LinkedIn.
2. Proceso para la realizar entrevistas virtuales.
3. Proceso de pruebas técnicas y psicométricas de manera online.
4. Proceso para crear y gestionar de bases de datos de posibles candidatos.

Los procesos anteriormente mencionados conforman el reclutamiento 4.0 para la empresa Syntepro, por lo tanto el personal deberá seguir dicha metodología, sin descuidar ninguna actividad, la cual será monitoreada por la coordinación de recursos humanos y ser garante en su legitimidad

## 1. PROCESO PARA REALIZAR PUBLICACIONES EN FACEBOOK Y LINKEDIN

Para este proceso se establecen las siguientes actividades

1. Llenado de formulario de requerimiento interno de plaza solicitada.
2. Publicación en redes sociales Facebook y LinkedIn.

## FUNCIONES DEL ÁREA COMERCIAL DE SYNTEPRO

Sera el responsable de elaborar el requerimiento de personal de acuerdo a las especificaciones del cliente para ello ocupara el siguiente formato:

 <b>FORMULARIO DE REQUERIMIENTO INTERNO DE PLAZA</b>					
EMPRESA SOLICITANTE:					
RANGO SALARIAL MAXIMO:				TIPO DE CONTRATO	
FECHA DE SOLICITUD	TIEMPO DE ENTREGA			CANTIDAD DE VACANTES	
ESTUDIOS REQUERIDOS:	UNIVERITARIOS		TECNICO		
NIVEL DE INGLES	BASICO		MEDIO	AVANZADO	
TIEMPO CONTRATACION:	DE	TEMPORAL		PERMANENTE	
COMPETENCIAS TÉCNICAS REQUERIDAS					
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					

HABILIDADES	COMENTARIOS ADICIONALES
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

El formulario antes expuesto deberá ser llenando en su totalidad, posterior a ello deberá ser remito a la coordinación de recursos humanos vía correo electrónico para lo cual se habilita la siguiente cuenta:

recursoshumanos@syntepro.com

**FUNCIONES DE LA COORDINACIÓN DE TALENTO HUMANO DDD SYNTEPRO**

Al recibir el requerimiento del área comercial, la coordinación de recursos humanos asignara la plaza a uno de los analistas de recursos humanos para que publique la plaza, cree el arte y sea publicado en las redes sociales.

**PUBLICAR EN FACEBOOK Y LINKEDIN**

Para realizar las publicaciones en **Facebook y LinkedIn** se debe definir el arte de la publicación (anuncio), El cual debe ser trabajado con el programa Canvas, por medio de este se usará las plantillas editables con la línea grafica de la empresa.



## PUBLICACIÓN EN FACEBOOK

**PASO 1:** Debe colocar la cuenta de correo electrónico y la contraseña (password) en el lugar designado para ello:



**PASO 2:** Abrir la sección "Crear publicación" luego seleccionar la imagen a publicar



**PASO 3:** Agregar una breve descripción de la oferta



**PASO 4:** Para compartir se tienen dos opciones: Compartir de inmediato, dando clic al botón "compartir"



**PASO 5:** Programando la publicación de la siguiente manera

Se selecciona la opción “Programar”



**PASO 6:** Luego se selecciona la opción “Personalizada” y se escoge la fecha y hora de la ubicación, una vez colocados los datos se da clic en el botón “Programar”

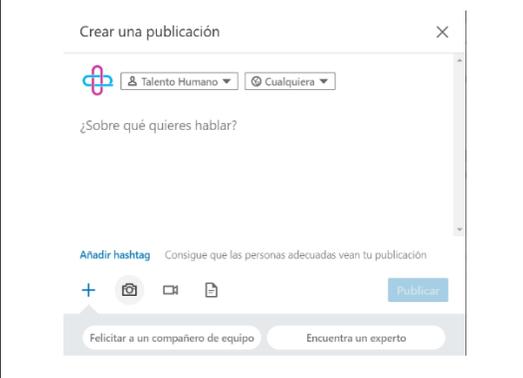


## PUBLICACIÓN EN LINKEDIN

**PASO 1:** Debe colocar la cuenta de correo electrónico y la contraseña (password) en el lugar designado para ello:



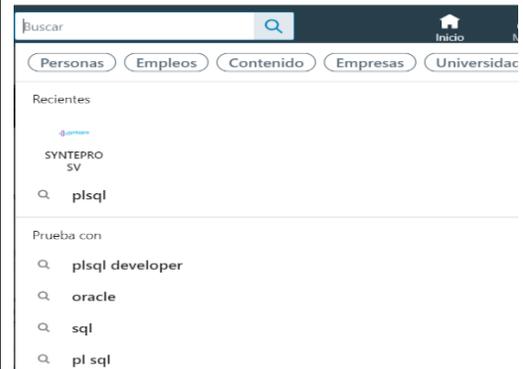
**PASO 2:** Abrir la sección “Comienza una publicación” luego seleccionar la imagen a publicar



### PASO 3: Agregar una breve descripción de la oferta

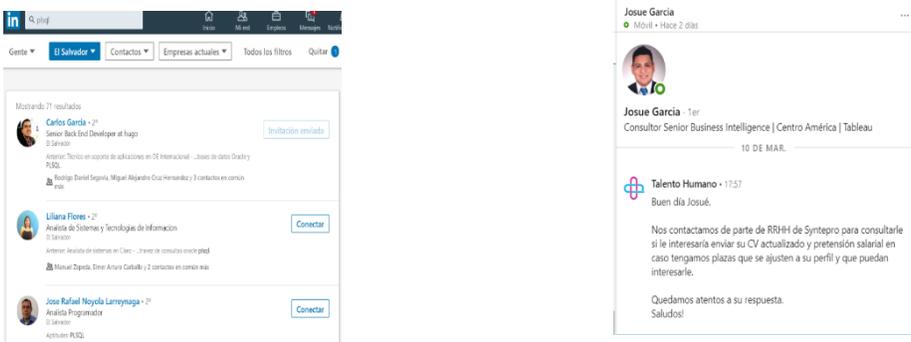


### PASO 4: Se selecciona la opción buscar y se coloca la especialidad técnica de la plaza



### PASO 5: Búsqueda de candidatos

La empresa cuenta con la versión pagada de esta aplicación por ello se puede realizar la búsqueda de lo posibles candidatos



### ESPERA DE LOS CANDIDATOS POTENCIALES:

En este punto se esperará que los candidatos potenciales apliquen a la plaza publicada en las redes a través de comentarios en la publicación, mensajería directa en chat de la empresa o por medio de correo electrónico (información colocada en arte de la publicación).

## **2. PROCESO PARA REALIZAR DE ENTREVISTAS VIRTUALES.**

### **FUNCIONES DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**

Serán los responsables de contactar al candidato y programar una preentrevista, la cual se realizará a través de la plataforma Zoom.

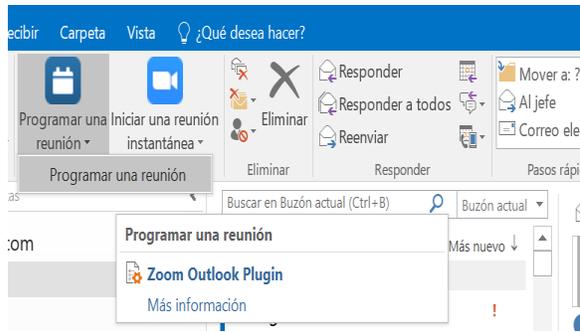
### **PASOS PARA PREPARAR LA ENTREVISTA:**

El plan de preparación muchas veces se deja de lado, sin embargo, es de igual importancia en la obtención de los resultados finales. Se presentan a continuación aspectos claves del proceso:

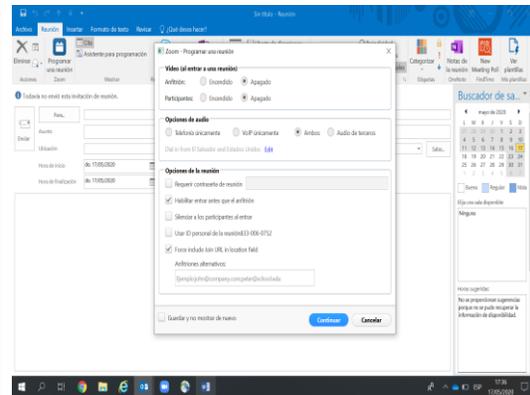
- a) El primer paso para una selección efectiva utilizando la entrevista por competencias es la definición de las dimensiones o conjunto de requisitos para la posición en concurso; por lo que se debe revisar la descripción del puesto y tener una reunión con el cliente interno para obtener información relevante sobre estas dimensiones.
- b) Revisión de CV para buscar incongruencias, tiempos no laborados, dudas y aspectos claves.
- c) Realizar la entrevista de preselección con el formato autorizado, es el primer acercamiento con el candidato para definir si es apropiado continuar con el proceso.
- d) Manejo del formulario de entrevista y el sistema de puntuación que se utilizará.
- e) Asegurar desde el inicio del proceso que se está manejando con objetividad y apego legal, revisar si en lo contemplado para los pasos siguientes se mantiene este aspecto.
- f) Reservación de sala para la entrevista, revisión del material que está a la vista, en pizarras, paredes, etc.
- g) Coordinación del tiempo para la reunión de manera que no se den atrasos inesperados o interrupciones.

## PASOS PARA PROGRAMAR LA ENTREVISTA A TRAVES DE LA APLICACIÓN ZOOM

**PASO 1:** Ingresar al correo corporativo y dar clic en el icono Programar una reunión.

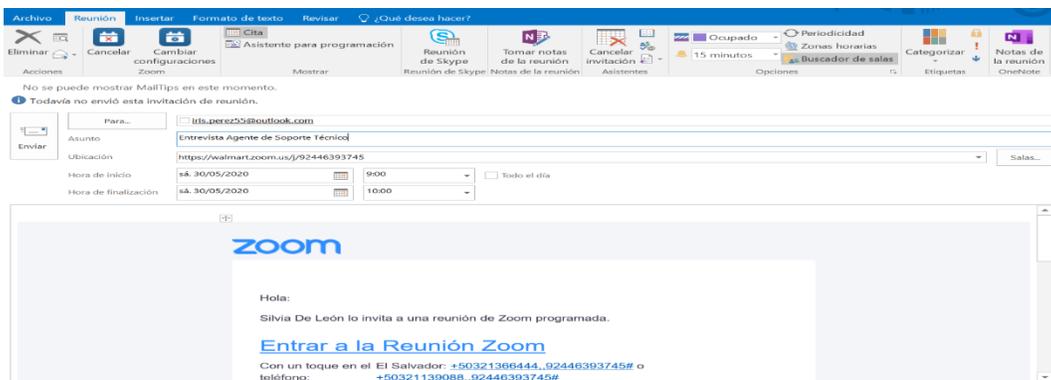


**PASO 2:** Seguido aparecerá la siguiente imagen, dar clic en Continuar.



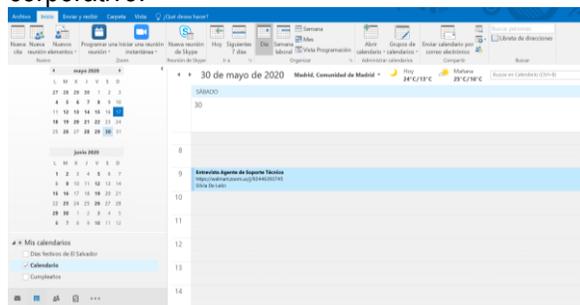
**PASO 3:** Llenar la información siguiente:

- Para: Deberá colocar el correo del candidato a entrevistar.



- Asunto: Colocar Entrevista, seguido del nombre de la posición.
- Fecha: Utilizar el calendario para fijar la fecha de la entrevista
- Hora: Colocar la hora de inicio y finalización de la entrevista.

**PASO 4:** Luego dar clic en Enviar. La reunión aparecerá programada en el calendario del correo corporativo.



**PASO 5:** Finalmente llegara un correo de notificación, con la aceptación del candidato.

## PASOS PARA CONDUCIR LA ENTREVISTA

A continuación, se presenta los aspectos claves durante la conducción de la entrevista:

1. **Presentación:** Brinde su nombre y posición dentro de la organización. Si comparte la entrevista con alguna persona interna de igual manera presentarlo(a) al candidato y señalar el puesto del acompañante.
2. **Creación de armonía:** La entrevista en sí misma genera algún grado de tensión en el candidato(a) por lo que establecer un ambiente cómodo para compartir información es importante, puede crear un ambiente de armonía con preguntas sencillas como, por ejemplo: ¿ya conocía algo de nuestra compañía? ¿A través de que medio conoció sobre nuestra empresa? Este ambiente facilitará el intercambio de información.
3. **Encuadre:** Explique el propósito de la reunión virtual, el tiempo aproximado de duración y la dinámica de entrevista que manejarán. Señale que realizarán una entrevista por competencias por lo que es posible que durante la misma le interrumpa con el propósito de clarificarse aún las respuestas que le brinde.
4. **Comunicación no verbal:** Preste atención a la comunicación no verbal que brinda el candidato desde el saludo inicial. También debe cuidar su comunicación no verbal, como por ejemplo: prestar atención y no hacer otras cosas durante la entrevista virtual, una postura corporal abierta, contacto visual y un estado relajado a nivel corporal.
5. **Juicios apresurados:** No se deje llevar por juicios o impresiones apresuradas, utilícelas para buscar evidencia que sustente o refute esa impresión. Mantenga la objetividad durante todo el proceso, sin omitir ninguna parte de la entrevista.
6. **Solicite ejemplos de comportamientos:** utilizando la guía de entrevista por competencias solicite al postulante la descripción de un evento laboral pasado utilizando el método Star con suficientes detalles para convencer al entrevistador que realmente sucedió. Ayude al postulante a brindar información específica por medio de preguntas de seguimiento.

Método Star está compuesto por:

- La situación o tarea que enfrentó el(la) postulante: se refiere al contexto en el que actuó, explica la razón que motiva a la acción.
- La acción: ¿Que hizo y como lo hizo? En términos de ejecución. Las acciones son el núcleo porque nos muestran el comportamiento en sí de la competencia.

- El resultado: Cuál fue el efecto o la consecuencia de la acción que realizó. Señalan los cambios o diferencias producidas por las acciones de la persona y si estas acciones fueron o no eficaces
7. Permita el silencio: después de realizar la pregunta brinde un espacio al postulante para que recuerde un ejemplo concreto, puede requerir algunos segundos o no estar familiarizado con la técnica, por lo que no es recomendado interrumpir el pensamiento del postulante con otra pregunta.
  8. Tome nota: en este tipo de entrevistas se toma notas durante las respuestas del postulante de esta manera posteriormente se contará con los datos específicos para aplicar la puntuación.

### **PASOS PARA CERRAR LA ENTREVISTA**

A continuación, los puntos básicos para el momento de cerrar la entrevista con él o la postulante:

- Señale como continuará el proceso.
- Comunique fecha aproximada para tomar la decisión y comprométase a comunicarle el cierre del proceso.
- Brinde un espacio para consultas.
- Agradezca al candidato(a) por su tiempo.

### **PASOS PARA ANALIZAR LOS DATOS**

Para realizar el análisis y puntuación de los datos obtenidos en la entrevista se utilizar la normativa de desempeño donde se toman las notas de entrevista y se analizan los comportamientos para determinar su ubicación dentro de la escala de evaluación.

Las entrevistas por competencias se basan patrones de comportamiento que buscan identificar alto desempeño en las personas. Las preguntas que se utilicen deben hacer referencia a logros o acciones ejecutadas en el pasado por el entrevistado, por lo que se solicitan ejemplos de situaciones vividas anteriormente a nivel laboral. Al evaluado se le debe indicar lo siguiente: "Vamos a iniciar con la entrevista y para esto nos interesa conocer aspectos específicos de su experiencia. Le agradezco en

las respuestas me describa primero la situación que vivió, luego que acciones en concreto realizó y qué resultado obtuvo al final.

Para calificar las competencias se utiliza una escala de evaluación de 0 a 2, siendo 2 la puntuación más alta a obtener.

## FORMATO DE ENTREVISTA GENERAL / PRESELECCIÓN

Este formato es para abordar las preguntas iniciales de los candidatos y conocer la formación académica, experiencia e interés del candidato

**ENTREVISTA GENERAL / PRESELECCIÓN** 

---

**Datos de Identificación**

Fecha de entrevista: \_\_\_\_\_  
Candidato(a): \_\_\_\_\_  
Entrevistador(a): \_\_\_\_\_  
Puesto en concurso: \_\_\_\_\_

---

**Datos Generales**

Formación académica: \_\_\_\_\_  
Programas de Computo: \_\_\_\_\_  
Interés en laborar con nosotros: \_\_\_\_\_  
Áreas de interés: \_\_\_\_\_

Disponibilidad de horario 

Feriatos	Horas extra	Fines de semana	Horarios rotativo
----------	-------------	-----------------	-------------------

Disponibilidad para laborar en localidad de la tienda: 

SI	NO
----	----

---

**Validación Técnica:**

Lugar de trabajo	Responsabilidades	Motivo de salida
1 _____	_____	_____
2 _____	_____	_____
3 _____	_____	_____

---

**Compensación y Beneficios**

Salario actual: \_\_\_\_\_  
Expectativa salarial y beneficios esperados: \_\_\_\_\_

Disponibilidad: 

7 días	15 días	22 días	30 días	Inmediata
--------	---------	---------	---------	-----------

---

**Comentarios generales**

---

**Recomendación**

Continúa proceso   
No Continúa proceso

Justificación: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## **FORMATO DE ENTREVISTAS POR COMPETENCIAS**

Las entrevistas por competencias se basa patrones de comportamiento que buscan identificar alto desempeño en las personas. Las preguntas que se utilicen deben hacer referencia a logros o acciones ejecutadas en el pasado por el entrevistado, por lo que se solicitan ejemplos de situaciones vividas anteriormente a nivel laboral. Al evaluado se le debe indicar lo siguiente: "Vamos a iniciar con la entrevista y para esto nos interesa conocer aspectos específicos de su experiencia. Le agradezco en las respuestas me describa primero la situación que vivió, luego que acciones en concreto realizó y qué resultado obtuvo al final.

Para calificar las competencias se utiliza una escala de evaluación de 0 a 2, siendo 2 la puntuación más alta a obtener.

La normativa de desempeño es una guía de consulta que nos permitirá comprender aspectos claves relacionados a las competencias evaluadas para cada nivel en la guía de entrevista.

Está compuesta por la definición de cada competencia, la cual a su vez cuenta con los comportamientos asociados a la misma y agrupados en una escala de evaluación bajo tres niveles fundamentales:

- Debajo de las expectativas: evidencia un desempeño que está por debajo de los requisitos del puesto, por lo que obtiene un cero en puntuación.
- Desempeño Sólido: evidencia consistentemente un desempeño que cumple con los requisitos del puesto, por lo que obtiene un 1 en puntuación.
- Ejemplo a Seguir: evidencia consistentemente un desempeño que fija el estándar de excelencia y supera los requisitos del puesto, por lo que obtiene un 2 en puntuación.



## FORMATO DE ENTREVISTA POR COMPETENCIAS

Nombre del candidato: \_\_\_\_\_

Puntaje Obtenido	
---------------------	--

Fecha de entrevista: \_\_\_\_\_ Lugar: \_\_\_\_\_

Evaluador: \_\_\_\_\_

Priorización, Toma de Decisiones y Solución de Problemas					
<b>Preguntas sugeridas</b>	1. ¿Describame un día en que estuvo muy ocupado(a) en el trabajo, como se organizó? 2. ¿Qué problemas enfrentó y que decisiones tuvo que tomar? 3. Coménteme sobre algún problema que haya tenido que solucionar, que hizo, 4. ¿que decisiones tuvo que tomar?				
<b>Escala</b>		<b>Ejemplo de candidat@</b>			<b>Puntaje obtenido</b>
<b>2</b>	Ejemplo a Seguir	<b>Situación</b>	<b>Acción</b>	<b>Resultado</b>	
<b>1</b>	Desempeño sólido				
<b>0</b>	Debajo de las expectativas				
Ejecución y Orientación a Resultados, Enfoque al Cliente					
<b>Preguntas sugeridas</b>	1. ¿Cuándo fue la última vez que ayudó de forma excepcional a un cliente o compañero(a) de trabajo? 2. ¿Qué hizo? 3. ¿Qué sucedió al final? ¿Hábleme de su mayor logro y que hizo para alcanzarlo?				
<b>Escala</b>		<b>Ejemplo de candidat@</b>			<b>Puntaje obtenido</b>
<b>2</b>	Ejemplo a Seguir	<b>Situación</b>	<b>Acción</b>	<b>Resultado</b>	
<b>1</b>	Desempeño sólido				

0	Debajo de las expectativas				
<b>Colaboración y Comunicación</b>					
<b>Pregunta sugerida</b>		1. ¿Cuénteme de la última vez que tuvo que contentar a un cliente enojado? ¿Qué hizo para cambiarle el ánimo? ¿Qué le dijo el cliente al final?			
<b>Escala</b>		<b>Ejemplo de candidat@</b>			<b>Puntaje obtenido</b>
2	Ejemplo a Seguir	<b>Situación</b>	<b>Acción</b>	<b>Resultado</b>	
1	Desempeño sólido				
0	Debajo de las expectativas				
<b>Ética</b>					
<b>Pregunta sugerida</b>		1. Coménteme sobre una situación donde le hayan pedido que hiciera algo que estuviera en contra de su ética. ¿Como reaccionó y que hizo al respecto?			
<b>Escala</b>		<b>Ejemplo de candidat@</b>			<b>Puntaje obtenido</b>
2	Ejemplo a Seguir	<b>Situación</b>	<b>Acción</b>	<b>Resultado</b>	
1	Desempeño sólido				
0	Debajo de las expectativas				

### 3. PROCESO DE PRUEBAS PSICOMETRICAS Y TÉCNICAS ONLINE.

#### PRUEBAS PSICOMETRICAS

Las pruebas o evaluaciones psicométricas son instrumentos de medición que contemplan distintos factores vinculados a la personalidad de un individuo (como por ejemplo coeficiente intelectual, tendencias de comportamiento, estabilidad emocional, habilidades, aptitudes y actitudes).

El conjunto de pruebas seleccionadas para ser aplicadas a un evaluado se le conoce con el concepto de “batería psicológica” la cual usualmente se conforma por al menos 3 evaluaciones cuyo análisis de los resultados e interpretaciones permitirán obtener una amplia referencia sobre las características intelectuales y tendencias de comportamiento del sujeto evaluado; el contraste entre los datos arrojados en combinación con la entrevista laboral permitirán obtener talento humano competente y compatible con la organización.

#### PROCEDIMIENTO DE USO DE HERRAMIENTA PSICOSMART

**PASO 1:** Ingresar a Psicosmart a través de:

<http://psicosmart.humansmart.pro/empresas.php>



**PsicoSmart**  
Pruebas automatizadas para selección de personal

**¡Bienvenido!**

Ingresar a tu cuenta de Smart ERP como Coordinador / Reclutador.

Usuario  
Ingresar tu usuario

Contraseña  
Ingresar tu contraseña

Ingresar

**PASO 2:** Una vez se ingresa la cuenta, se introduce los datos del candidato en la pestaña “Agregar nuevo”

Administrar entrevistas   Agregar nuevo   Datos entrevista

**PASO 3:** Se deben completar los campos que se presentan. Una vez, se encuentren completos los campos, se debe dar clic, en el botón Aceptar

**PASO 4:** Una vez se encuentran ingresados los datos, se selecciona el siguiente botón, el cual abrirá la siguiente pestaña



**PASO 5:** Para ingresar la información de las pruebas psicológicas se selecciona el siguiente icono, el cual dará paso al listado de pruebas psicológicas disponibles. Una vez seleccionadas las pruebas psicológicas se da clic en el botón guardar y enviar, de esta manera serán enviados al candidato.



Info	Prueba	Selección	Perfil/Avance	Última aplicación	Prueba bloqueada
	TERMAN	<input type="checkbox"/>		No aplicada	
	CLEAVER	<input checked="" type="checkbox"/>		0000-00-00	
	KOSTICK	<input type="checkbox"/>		No aplicada	
	10FIG	<input type="checkbox"/>		No aplicada	
	IPV	<input type="checkbox"/>		No aplicada	
	LIFO	<input type="checkbox"/>		No aplicada	
	ZAVIC	<input checked="" type="checkbox"/>	50%	0000-00-00	
	DOMINOS	<input checked="" type="checkbox"/>		0000-00-00	
	RAVEN	<input type="checkbox"/>		No aplicada	
	BARSIT	<input type="checkbox"/>		No aplicada	
	GORDON	<input checked="" type="checkbox"/>		0000-00-00	
	MOSS	<input type="checkbox"/>		No aplicada	
	ALLPORT	<input type="checkbox"/>		No aplicada	
	16FACPER	<input type="checkbox"/>		No aplicada	

Guardar y enviar correo Guardar Cerrar

**PASO 5:** Una vez el candidato finalice las pruebas pueden ser revisado los resultados en el siguiente icono, el cual abrirá las siguientes opciones de visualización de los informes, los cuales pueden ser.

- Resultados individuales de prueba,
- Resultados integrativos y
- Reporte comparativo de competencias.



**PASO 6:** Se revisan los informes individuales de las pruebas y se realiza el informe integrador en el formato de Syntepro



**INFORME  
PSICOMÉTRICO.**

---

**Datos Generales.**

<b>Nombre:</b>	Melbin Cruz
<b>Profesión:</b>	Analista Programador
<b>Puesto Solicitado:</b>	Analista Back End

---

**PRUEBA PSICOMÉTRICA REALIZADA**

## PRUEBAS TÉCNICAS

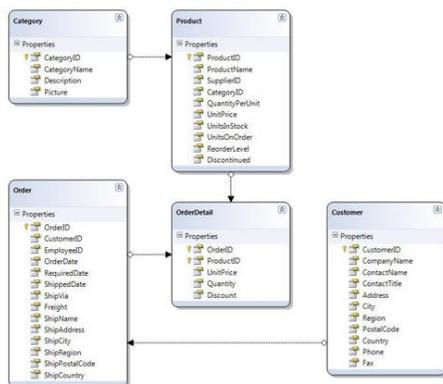
**PASO 1.** Se envía correo al gerente de desarrollo solicitándole a la creación de prueba técnica de acuerdo con el requerimiento del cliente.

**PASO 2.** El gerente de desarrollo asigna a un miembro de su equipo para la creación de la prueba.

**PASO 3.** Una vez la prueba se encuentra lista, se le envía un correo al candidato con las indicaciones técnica a seguir, forma de envío y fecha de entrega.

**PASO 4.** El candidato deberá usar su cuenta de GitHub, y colocar todo el repositorio de la prueba.

### PRUEBA TECNICA



#### Parte 3: Servicios ASP.NET

Crear una solución C#.NET con un `webServices` o `wcf` con los siguientes puntos:

1. Reciba una cadena y presente el número de vocales que se repiten (ejemplo: a=2; e=1; etc.)
2. Reciba dos valores numéricos y listar los números Impares que existan dentro de ese rango.

```

    @ -956,6 +956,8 @@ export class App extends React.Component<IAppProps, IAppState> {
    956   956     const state = selection.state
    957   957     const [resetName, state.resetName] = state.resetName || null
    958   958     const progress = state.pushProgress || state.pushProgress
    959   959     return <PushNullButton
    960   960       dispatcher={this.props.dispatcher}
    961   961       repository={selection.repository}
    962   962     />
    963   963     @ -963,7 +963,7 @@ export class App extends React.Component<IAppProps, IAppState> {
    963   963     resetName={resetName}
    964   964     lastFetched={state.lastFetched}
    965   965     networkActionInProgress={state.pushNullInProgress}
    966   966     progress={state.pushProgress}
    967   967     />
    968   968   }
    969   969 }
  
```

**PASO 5.** El programador asignado por parte del área de desarrollo revisara la prueba técnica, entregando al final un informe con un porcentaje ganado y recomendaciones técnicas

Entrevista Técnica (40%)	Prueba Practica (60%)	Idoneidad
88.9x0.4 = 35.56	68x0.6= 40.8	76.36%

Habilidades	
1	Trabajo con múltiples Base de Datos
2	Conocimiento de Webservices Rest y SOAP
3	Conocimiento en pruebas unitarias
4	Uso de EJBS(MDB,Stalles)

	Observaciones	Área
1	Necesita algunas referencias de internet para recordar configuraciones del servicio restFull	Practica
2	Realizo la prueba sin utilizar Spring MVC	Practica
3	Se retiró antes de la prueba por razones de tiempo	Practica
4	Realizo un 80% de la prueba	Practica

Recomendación	
1	Se necesita refuerzo en Spring MVC
2	Se recomienda para el puesto ofertado.

\*En la capeta de este documento se adjunta la prueba realizada por el aspirante.

#### 4. PROCESO PARA ELABORAR UNA BASE DE DATOS DE POSIBLES CANDIDATOS.

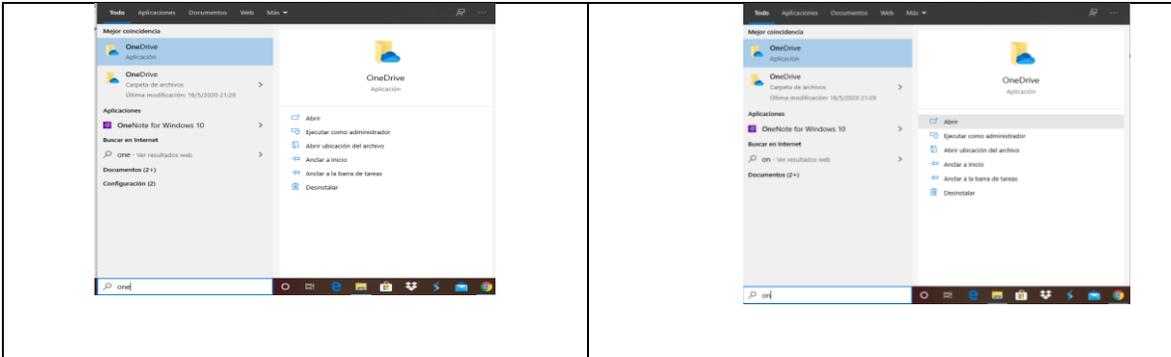
##### FUNCIONES DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Serán los responsables de crear una base de datos de candidatos que permita recopilar, acceder y gestionar toda la información relativa a los perfiles de candidatos de procesos de reclutamiento y selección en un único lugar.

##### PASOS PARA EL INGRESO A ONE DRIVE

**PASO 1:** Clic en el icono que se encuentra en la barra de notificaciones o colocar OneDrive en el buscador de la máquina.

**PASO 2:** Clic en Abrir

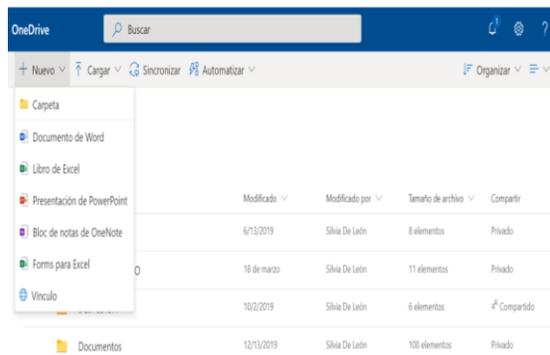


## PASOS PARA CREAR CARPETA DE BASE DE DATOS DE CANDIDATOS

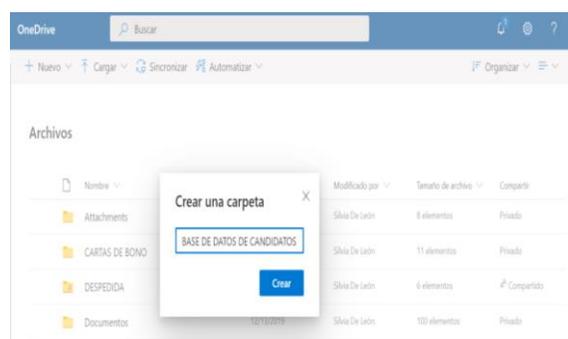
Dentro de las funciones principales de OneDrive esta crear la estructura de archivos, crear carpetas, crear documentos y subir documentos ya existentes.

### CREAR CARPETA

**PASO 1:** Nos vamos a la barra superior donde dice Nuevo y después en el icono que dice Carpeta.



**PASO 2:** Aparecerá la siguiente ventana, en la cual colocaremos el nombre de la carpeta

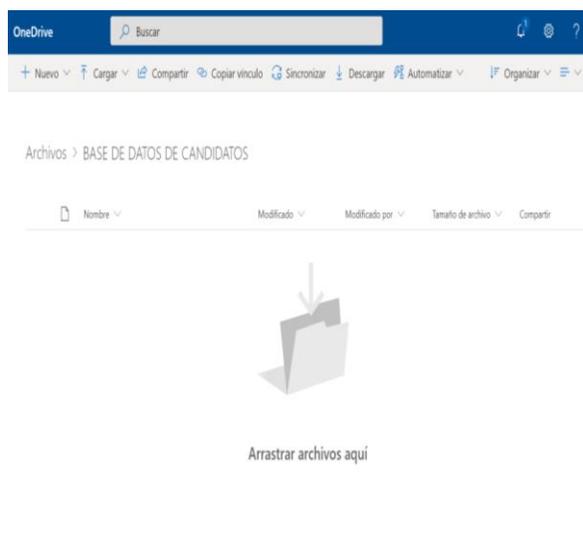


**PASO 3:** Clic en Crear, una vez creada a parecerá la carpeta en el listado de OneDrive.



## PASOS PARA CARGAR CURRICULUMS EN LA CARPETA DE BASE DE DATOS DE CANDIDATOS

**PASO 1:** Ingresar a la carpeta Base de Datos de Candidatos



**PASO 2:** Ir al icono Cargar, luego Archivos. Seleccione el documento y Abrir.

The screenshot shows a list of files in the 'BASE DE DATOS DE CANDIDATOS' folder. The files are listed in a table with columns for 'Nombre', 'Estado', 'Fecha de modificación', 'Tipo', and 'Tamaño'. The file 'CURRICULUM VITAE BEATRIZ' is highlighted in blue.

Nombre	Estado	Fecha de modificación	Tipo	Tamaño
SEGUNDO GRUPO		06/04/2020 12:30	Carpeta de archivos	
curriculum 001		02/04/2020 10:16	Documento de Micro...	69 KB
CURRICULUM daniel conteras		02/04/2020 10:53	Chrome HTML, Docu...	199 KB
curriculum Ivan alexis (1)		02/04/2020 10:32	Documento de Micro...	225 KB
curriculum raquel		02/04/2020 10:49	Documento de Micro...	52 KB
CURRICULUM VITAE BEATRIZ		30/03/2020 17:40	Documento de Micro...	57 KB
CV FERNANDO ALFARO		20/03/2020 14:09	Documento de Micro...	429 KB
CV Jennifer Pérez-Operativo		30/03/2020 15:46	Documento de Micro...	163 KB
HOJA DE VIDA 2020		02/04/2020 11:07	Chrome HTML, Docu...	176 KB
jorge curriculum		02/04/2020 10:37	Texto OpenDocument	71 KB
MARCOS RODRIGUEZ		31/03/2020 09:21	Documento de Micro...	7,412 KB
Ramon Alvarenga		20/03/2020 19:54	Archivo PNG	96 KB
Raúl Mauricio Avalos Mejía		02/04/2020 11:00	Chrome HTML, Docu...	130 KB
VELÁZQUEZ CALDERÓN CURRICULUM-operati...		21/03/2020 10:00	Documento de Micro...	171 KB

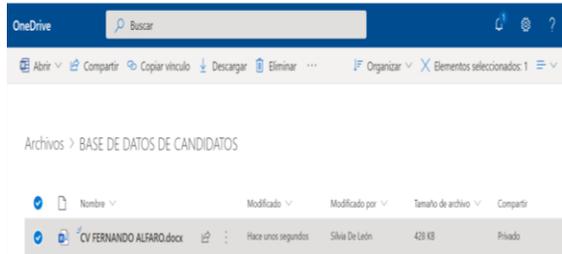
**PASO 3:** Se cargará el documento en la carpeta

The screenshot shows the OneDrive web interface after a document has been uploaded. The breadcrumb path is 'Archivos > BASE DE DATOS DE CANDIDATOS'. The file list now includes a new entry: 'CV FERNANDO ALFARO.docx'. The file is shown with its modification date, time, author, size, and sharing status.

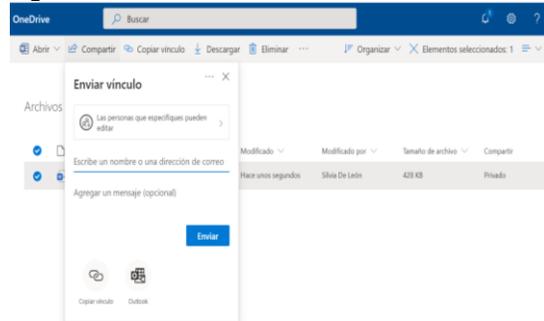
Nombre	Modificado	Modificado por	Tamaño de archivo	Compartir
CV FERNANDO ALFARO.docx	Hace unos segundos	Silvia De León	428 KB	Privado

## PASOS PARA COMPARTIR ACCESO CON OTRO MIEMBRO DEL EQUIPO DE RECURSOS HUMANOS

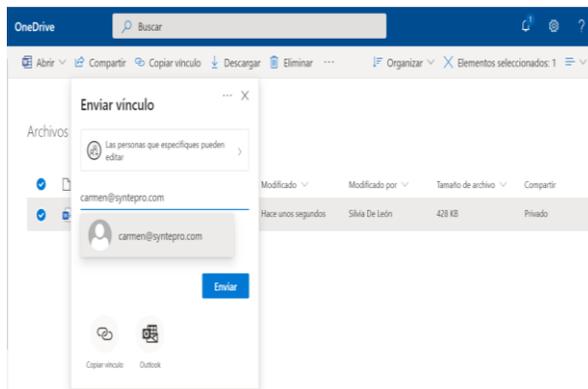
### PASO 1: Seleccionar el archivo o Carpeta



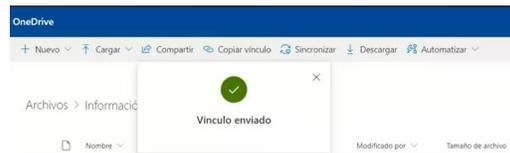
### PASO 2: Clic en Compartir y aparecerá la siguiente ventana



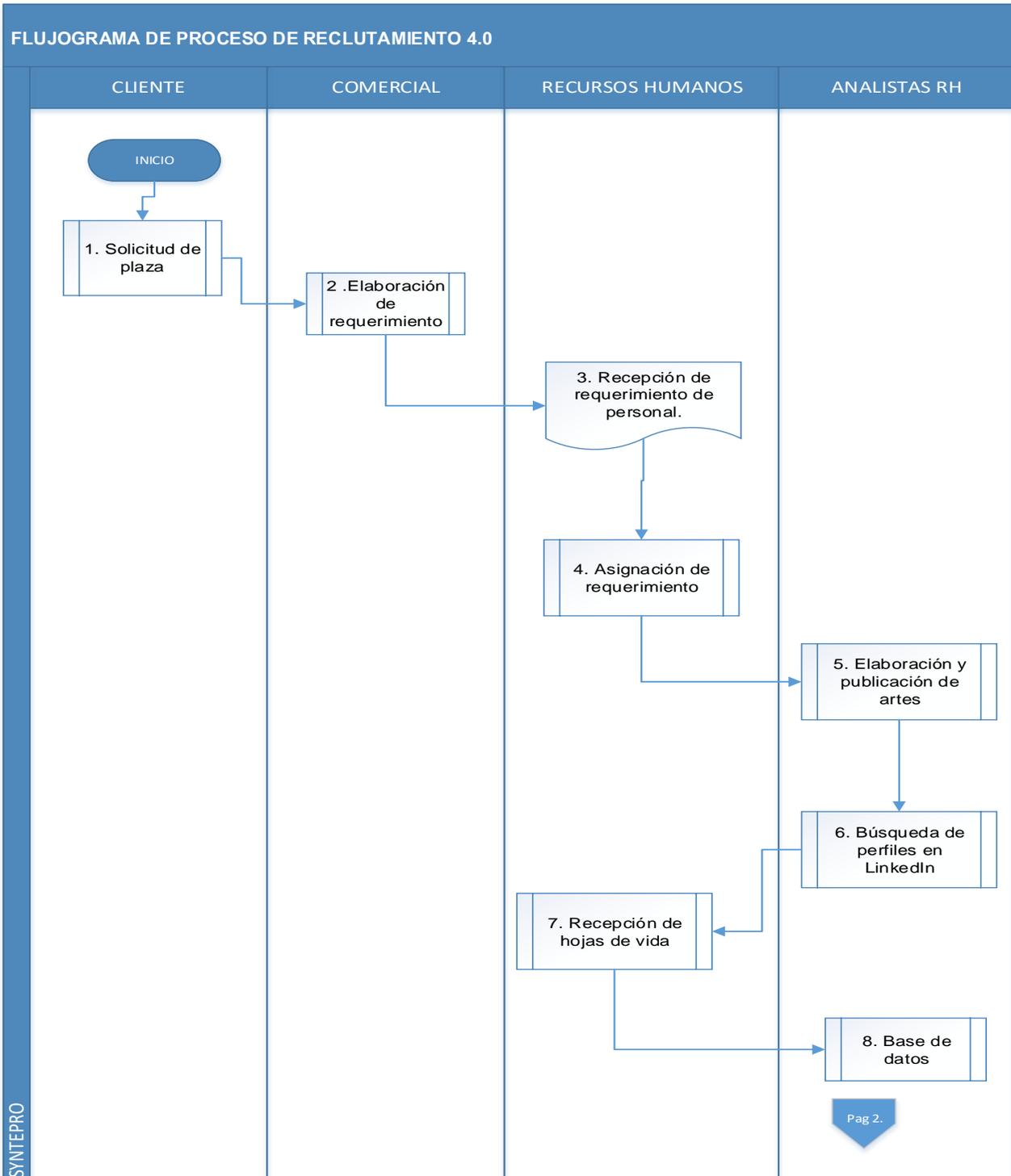
### PASO 3: Colocar el correo electrónico de la persona a la que se le otorgara acceso



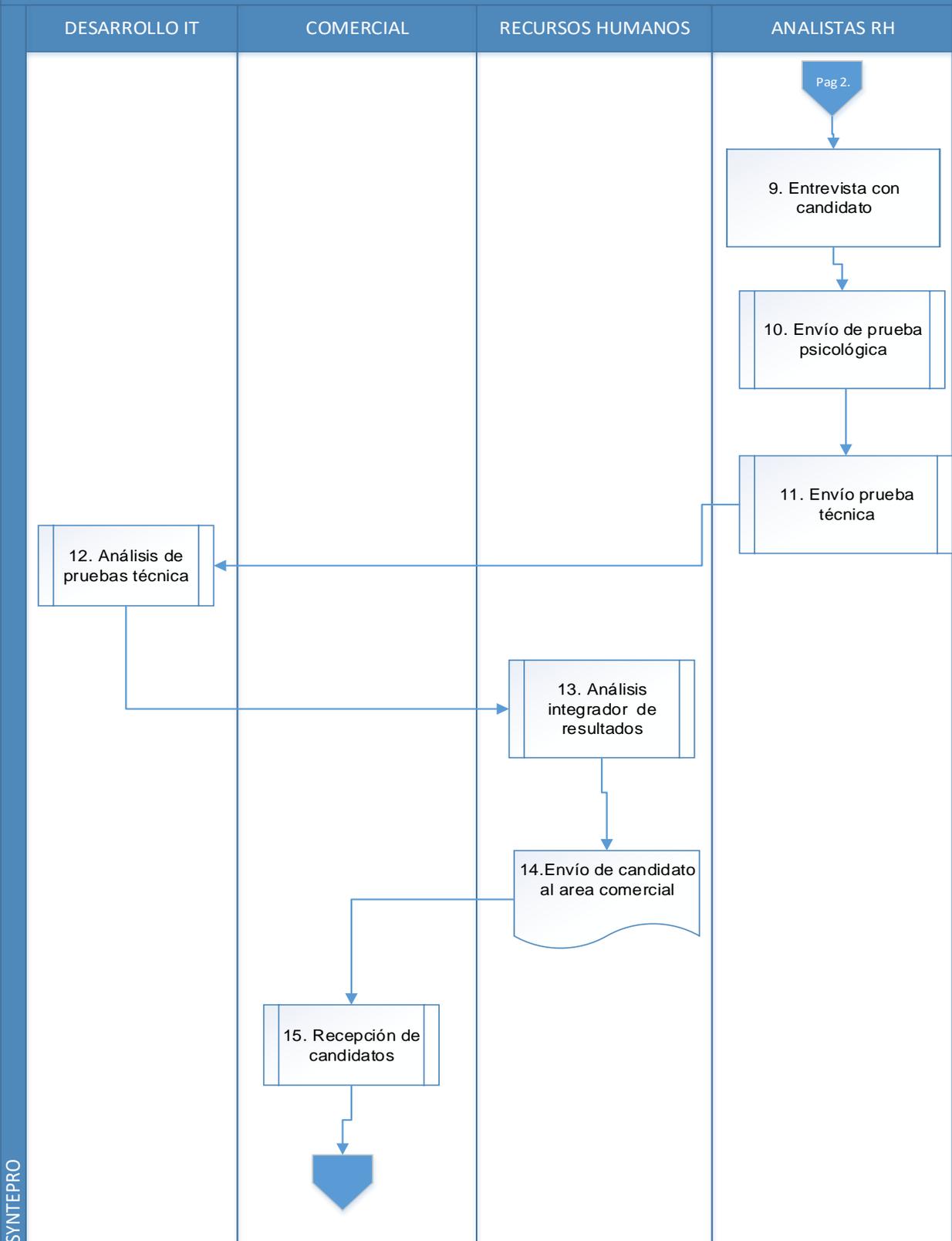
### PASO 4: Clic en Enviar. Se enviará el acceso a la persona.



# FLUJOGRAMAS DE PROCESO DE RECLUTAMIENTO 4.0

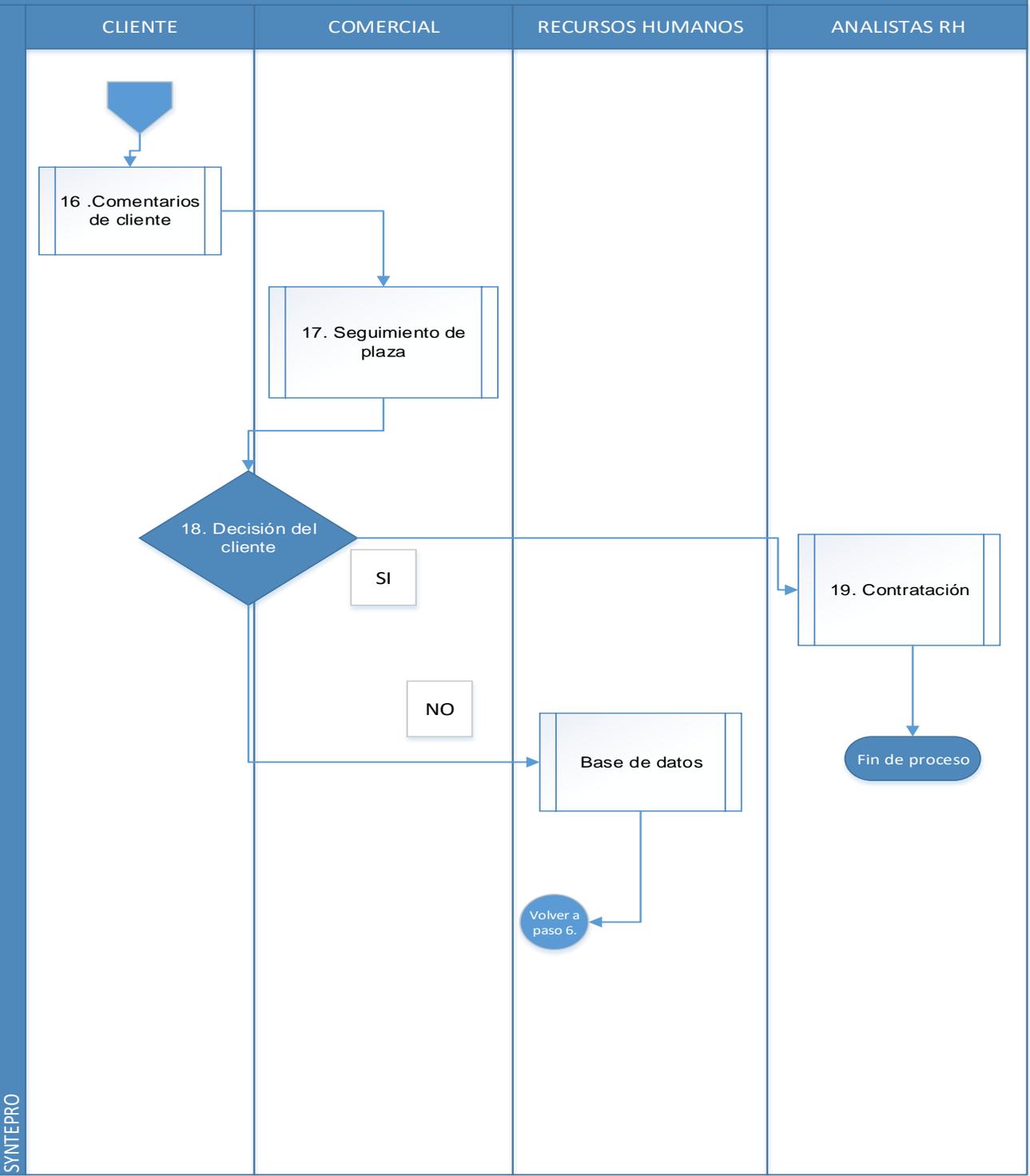


FLUJOGRAMA DE PROCESO DE RECLUTAMIENTO 4.0



SYNTEPRO

## FLUJOGRAMA DE PROCESO DE RECLUTAMIENTO 4.0



SYNTEPRO