



FACULTAD DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN

LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

Métodos Ágiles para mejorar el proceso de Reclutamiento y Selección de la Gerenciadora Huincu Med S.A.S

Trabajo final de graduación

Autor: Mondaca Soledad de las Nieves

Profesoras:

Rodríguez Lauandos María Mercedes

Sánchez Sofia Cristina

Rio Negro. Argentina Año 2024

Autoridades

Gran Canciller: S.E.R. Mons. Mario Antonio Cargnello arzobispo de Salta.

Rector: Ing. Rodolfo Gallo Cornejo.

Vicerrectora Académica: Mg. Constanza Diedrich.

Vicerrector Administrativo: CPN. Juan José Zitell.

Vicerrector de Formación: Pbro. Dr. Cristian Arnaldo Gallardo.

Vicerrector de Investigación y Desarrollo: Mg. Lic. Daniel Sánchez
Fernández.

Director General del Sistema de Educación a distancia: Ing. Daniel Torres
Giménez.

Secretaria general: Mg. Lic. Silvia. M. Álvarez.

Decano de facultad: Dr. Juan Lucas Dapena Fernández.

Secretario Académico: Cr. Nicolás Pedro Isola.

Jefa de Carrera: Mg. Lic. Ileana Renée Ordoñez Solá.

Profesora: Sánchez Sofia Cristina

Profesora: Rodríguez Lauandos María Mercedes.

Dedicatoria

Dedico esta tesis a mis hijos Yeimil, Esteban, Alma y Alejo, que son mi motor, mi luz y mi felicidad.

Ustedes fueron motivación a enfrentar este desafío y alcanzar este mi meta de tener un título universitario.

A mi compañero de vida Sebastián, por creer en mí, por ser esa voz constante de aliento, por su paciencia y su amor incondicional a lo largo de este proceso.

A mis padres, con mucho cariño desde acá hasta el cielo y desde el cielo hasta mi corazón, gracias por estar en cada uno de mis pasos, por ser mi guía y mi apoyo, aun cuando ya no están físicamente.

¡Lo logre pa! ¡Y también Ma!

Agradecimientos

Agradezco a Dios por permitirme vivir esta experiencia, por darme confianza y Fe en cada paso del camino.

Agradezco a mí misma, por no dudar de mis fuerzas y por mantenerme firme en este recorrido.

Agradezco a mis hijos Yeimil y Esteban mis pilares, que siempre me alentaron con un ¡Vos podes más! Gracias por su amor incondicional.

Agradezco a las profesoras por el acompañamiento Rodríguez Lauandos María Mercedes y Sánchez Sofia Cristina, por su guía y acompañamiento durante este proceso.

Agradezco a la Universidad Católica de Salta por acompañarme en cada momento de esta hermosa carrera.

A la Gerenciadora Huincu med S.A.S por permitirme realizar mi investigación con ellos.

En especial, agradezco a quienes estuvieron conmigo día a día, mi compañero Sebastián y mis hijos Alma y Alejo, quienes comprendieron mis tiempos de estudio y fueron mi apoyo constante. Ser mamá, trabajar y estudiar al mismo no tiempo no fue fácil, pero ellos fueron mi sostén y mi equilibrio durante estos cuatro años. Gracias por su paciencia, su amor y por acompañarme en cada paso de este camino.

A mi familia y todos los míos, gracias infinitas por estar siempre, por cada palabra de aliento y por acompañarme en este viaje.

Índice

Capítulo 1.....	7
1.1 Introducción	7
1.2 Tema.....	7
1.3 Subtema.....	7
1.4 Fundamentación	8
1.5 Problema de investigación.....	9
1.6 Objetivos General	10
1.7 Objetivos Específicos	10
Capítulo 2.....	11
2.1 Antecedentes	11
2.2 Marco teórico	14
2.2.1 Reconocimiento de Recursos Humanos	14
2.2.2 Análisis de puestos y descripción del puesto	15
2.2.3 Reclutamiento y selección del personal	18
2.2.4 Evolución de los Procesos de Reclutamiento y Selección	21
2.2.5 Gestión de Recursos Humanos basada en competencias	22
2.2.7 Metodologías Ágiles	26
2.2.7.1 Scrum.....	28
2.2.7.2 Kanban.....	29
2.2.7.3 Herramientas Digitales para la Selección Ágil.....	30
2.3 Marco Referencial.....	31
2.3.1 La empresa	31
Capítulo 3.....	32
3.1 Tipo y diseño de investigación.....	32
3.1.1 Enfoque cuantitativo	32

3.1.2 Diseño no experimental descriptivo	32
3.1.3 Técnicas de recolección de datos	33
3.1.3.1 Cuestionarios	33
3.1.3.2 Población y muestra	33
3.1.3.3 Metodología de aplicación de los cuestionarios	34
3.1.3.4 Análisis de datos	34
Capítulo 4.....	36
4.1 Análisis de Resultados	36
Capítulo 5.....	42
5.1 Conclusiones	42
5.2 Recomendaciones	44
Bibliografía	47
Anexo A	50
Formulario de entrevistas	50
Anexo B	60
Entrevista a los responsables de reclutamiento	60
Anexo C	62
Entrevista al equipo de selección	62
Anexo D	65
Entrevista al Directivo de Recursos Humanos	65

Capítulo 1

1.1 Introducción

En un entorno laboral cada vez más dinámico y competitivo, las empresas buscan optimizar sus procesos de reclutamiento y selección para atraer y retener el talento adecuado de manera eficiente. En este contexto las metodologías ágiles han surgido como una alternativa innovadora, permitiendo mayor flexibilidad, rapidez y adaptación a las necesidades del mercado.

La presente investigación tiene como objetivo analizar los beneficios de incorporar metodologías ágiles en los procesos de reclutamiento y selección de personal en la Gerenciadora Huincumed. Para ello, se examinará el estado actual del proceso de selección en la empresa, se evaluará el impacto de la implementación de metodologías ágiles en su eficiencia y se identificarán aquellas herramientas y prácticas más adecuadas para optimizarlo.

El estudio busca aportar información relevante sobre cómo las metodologías ágiles pueden mejorar la gestión del talento, facilitando procesos más dinámicos, colaborativos y centrados en las necesidades tanto de la empresa como de los postulantes. De esta manera, se espera contribuir al desarrollo de estrategias innovadoras en el área de Recursos Humanos, promoviendo una gestión más eficaz y adaptable a los cambios del mercado laboral.

1.2 Tema

Métodos Ágiles en el proceso de Reclutamiento y Selección en la gerenciadora Huincumed

1.3 Subtema

Aplicación y efectos de las metodologías ágiles en la optimización del reclutamiento y selección de personal en la Gerenciadora Huincumed.

1.4 Fundamentación

En un mundo laboral en constante evolución, las organizaciones necesitan adaptar sus procesos de reclutamiento y selección para mantenerse competitivos y atraer talento de manera eficiente. Tradicionalmente, estos procesos han seguido enfoques estructurados y rígidos, lo que en muchos casos ha generado demoras, falta de flexibilidad y dificultades para responder a las necesidades cambiantes del mercado. Ante este escenario, la incorporación de metodologías ágiles se presenta como una alternativa innovadora que permite optimizar la gestión del talento, mejorando la rapidez, adaptabilidad y eficiencia en la contratación de personal (Denning, 2018).

Las metodologías ágiles, originadas en el desarrollo de software, han demostrado ser efectivas en diversos ámbitos organizacionales, facilitando procesos más dinámicos, colaborativos y centrados en la mejora continua. En el área de Recursos Humanos, su aplicación en el reclutamiento y selección puede contribuir a reducir tiempos, mejorar la experiencia del candidato y fortalecer la alineación entre los objetivos organizacionales y las competencias del personal seleccionado (Dikert, Paasivaara & Lassenius, 2016).

Esta investigación se centra en la Gerenciadora Huincumed, con el propósito de analizar cómo la adopción de metodologías ágiles puede mejorar su proceso de selección de personal. A través de un diagnóstico del estado actual, la evaluación del impacto de estas metodologías y la identificación de las más adecuadas para su implementación, se busca generar información valiosa que pueda ser aplicada en la optimización del área de Recursos Humanos de la empresa.

El estudio resulta relevante no solo para la Gerenciadora Huincumed, sino también para otras organizaciones que enfrentan desafíos similares en la contratación de talento. La incorporación de prácticas ágiles en Recursos

Humanos puede representar una ventaja competitiva significativa, permitiendo a las empresas adaptarse con mayor rapidez a los cambios del mercado y mejorar su capacidad para atraer y retener a los mejores profesionales (Marler & Boudreau, 2017).

1.5 Problema de investigación

En un entorno laboral altamente dinámico, las empresas enfrentan el desafío de atraer y seleccionar talento de manera eficiente. Los métodos tradicionales de reclutamiento y selección suelen ser rígidos, prolongando los tiempos de contratación y dificultando la adaptación a los cambios del mercado. La Gerenciadora Huincumed no es ajena a esta problemática, ya que su proceso de selección actual podría no estar respondiendo con la agilidad necesaria para cubrir vacantes estratégicas de manera oportuna.

Las metodologías ágiles, originadas en el ámbito del desarrollo de software, han demostrado ser una alternativa eficaz en diversos sectores para mejorar la flexibilidad, rapidez y colaboración en los procesos organizacionales. Sin embargo, su aplicación en Recursos Humanos, y específicamente en reclutamiento y selección, aún es un área en exploración.

Ante este contexto, surge la necesidad de investigar cómo la implementación de metodologías ágiles puede optimizar el proceso de reclutamiento y selección en la Gerenciadora Huincumed. ¿Qué beneficios concretos pueden aportar estos enfoques a la eficiencia del proceso de selección? ¿Cuáles son los principales desafíos en su implementación? ¿Qué metodologías ágiles serían las más adecuadas para esta empresa en particular?

Responder estas preguntas permitirá comprender mejor el impacto de la agilidad en la gestión del talento y aportar información valiosa para la mejora de los procesos de Recursos Humanos en la organización.

1.6 Objetivos General

Analizar los beneficios de incorporar metodologías ágiles en los procesos de reclutamiento y selección de personal.

1.7 Objetivos Específicos

- Examinar el proceso actual de reclutamiento y selección en la Gerenciadora Huincumed, identificando sus etapas, tiempos y principales desafíos.
- Evaluar el impacto de la implementación de metodologías ágiles en la eficiencia y optimización del reclutamiento y selección de personal.
- Identificar y proponer las metodologías ágiles más adecuadas para mejorar los procesos de reclutamiento y selección en el área de Recursos Humanos de la Gerenciadora Huincumed.

Capítulo 2

2.1 Antecedentes

El proceso de reclutamiento y selección ha experimentado una evolución significativa en los últimos años, impulsada por la transformación del mercado laboral y la digitalización de los procesos en Recursos Humanos. En este contexto, las metodologías ágiles han surgido como una alternativa innovadora para optimizar la gestión del talento, permitiendo a las organizaciones aumentar la eficiencia, reducir los tiempos de contratación y mejorar la alineación entre los candidatos y las necesidades del puesto.

El análisis de antecedentes sobre la implementación de metodologías ágiles en reclutamiento y selección resulta fundamental para comprender cómo estas herramientas pueden contribuir a mejorar la gestión del talento humano en la Gerenciadora Huincumed. A partir de estudios anteriores, se buscará establecer un marco teórico que respalde la aplicación de estrategias ágiles en el proceso de selección de personal, con el objetivo de optimizar tiempos, mejorar la calidad de las contrataciones y garantizar una mayor adaptación a las necesidades organizacionales.

A continuación, se presentan investigaciones relevantes que han abordado esta temática desde distintos enfoques y contextos.

Quintero y Hernández (2023), en su estudio "Aplicabilidad de metodologías ágiles para la gestión de proyectos en el área de talento humano en empresas del sector", analizaron la aplicabilidad de metodologías ágiles en la gestión de proyectos dentro del área de talento humano en empresas del sector real. Su estudio evidencia que la implementación de enfoques ágiles mejora la eficiencia de los procesos internos, optimiza la asignación de recursos y fomenta una cultura de trabajo más colaborativa. Entre sus hallazgos, destacan que herramientas

como Scrum y Kanban pueden agilizar la contratación de personal, reducir los tiempos de selección y mejorar la experiencia del candidato. Estos resultados son clave para evaluar el impacto de las metodologías ágiles en la eficiencia y optimización del reclutamiento y selección de personal en la Gerenciadora Huincumed.

Por su parte, Clavijo Cabrales, Cacilimas, Romero Prieto y Tipazoca Roa (2020), en su investigación "Aplicación de la Metodología Business Agility en la Gestión del Talento Humano", exploraron la aplicación de la metodología Business Agility en la gestión del talento humano. Su estudio resalta cómo este enfoque permite a las organizaciones adaptarse con mayor rapidez a los cambios del mercado laboral, priorizando la flexibilidad y la respuesta ágil a las necesidades de contratación. Los autores señalan que el uso de metodologías ágiles en los procesos de selección ayuda a reducir la burocracia y fortalecer la comunicación entre los equipos de trabajo, impactando positivamente en la toma de decisiones estratégicas de Recursos Humanos. Estos hallazgos proporcionan un marco teórico sólido para identificar y proponer metodologías ágiles adecuadas para mejorar los procesos de reclutamiento y selección en la Gerenciadora Huincumed.

Asimismo, Ruiz Sánchez (2018), en su estudio "Nuevas Tendencias en Gestión de RRHH: La Metodología Agile en RRHH", analizó las nuevas tendencias en la gestión de Recursos Humanos, con especial énfasis en la incorporación de metodologías ágiles. Su estudio destaca que estos enfoques transforman los procesos tradicionales de reclutamiento en dinámicas más eficientes y centradas en el candidato. En particular, resalta que metodologías como Lean Recruitment facilitan la identificación del talento adecuado, disminuyen la tasa de rotación y generan un mayor compromiso por parte de los colaboradores. Estos hallazgos refuerzan la importancia de evaluar cómo la implementación de metodologías

ágiles en la Gerenciadora Huincumed puede contribuir a una mayor eficiencia y adaptación en la captación de talento.

Estos antecedentes evidencian la relevancia de las metodologías ágiles en la optimización de los procesos de reclutamiento y selección, respaldando la importancia de seguir explorando su impacto en diferentes organizaciones.

La presente investigación se basará en estos estudios previos para analizar cómo su implementación puede beneficiar el área de Recursos Humanos en la Gerenciadora Huincumed, contribuyendo a una mayor eficiencia y adaptabilidad en la captación de talento.

2.2 Marco teórico

2.2.1 Reconocimiento de Recursos Humanos

El reconocimiento de los Recursos Humanos constituye un pilar fundamental dentro de las organizaciones, ya que permite garantizar la eficiencia en la administración del capital humano, optimizando su desempeño y alineándolo con los objetivos estratégicos de la empresa.

Según Robbins, Coulter y Pineda Ayala (2016), la gestión de recursos humanos se define como “el proceso mediante el cual los gerentes aseguran contar con la cantidad correcta de personas capaces, en los lugares adecuados y en el momento oportuno” (p. 238) En este sentido, una gestión efectiva del talento humano no solo impacta en la productividad de la organización, sino también en la satisfacción y el compromiso de los empleados (Chiavenato, 2019).

La administración del talento humano abarca múltiples funciones, entre las cuales destacan la planificación, el reclutamiento, la selección, la capacitación y el desarrollo de los empleados. Según Werther y Davis (2008), “la adopción de medidas proactivas, basadas en un cuidadoso sistema de obtención de datos y realimentación, constituye el pilar sobre el cual descansa la mayoría de los departamentos de administración de capital humano del siglo XXI” (p. 53). La implementación de estrategias basadas en la gestión por competencias permite a las organizaciones identificar y retener talento clave, optimizando la asignación de recursos y promoviendo una cultura organizacional orientada al desarrollo profesional y personal de los colaboradores (Dessler, 2020).

En este contexto, la capacitación y el desarrollo juegan un papel fundamental en la gestión del talento humano. Según Noe, Hollenbeck, Gerhart y Wright (2021), los programas de formación continua permiten a los empleados adquirir nuevas habilidades y adaptarse a los cambios en el entorno

organizacional, lo que contribuye a la mejora del rendimiento y la competitividad empresarial. Además, la retención del talento se ve favorecida por la implementación de políticas de incentivos y reconocimiento, las cuales refuerzan el sentido de pertenencia y reducen los índices de rotación laboral (Gómez-Mejía, Balkin & Cardy, 2018).

Asimismo, una gestión estratégica del talento humano debe contemplar la planificación de la sucesión y el liderazgo, asegurando la continuidad operativa y el crecimiento sostenible de la organización. Según Ulrich, Younger, Brockbank y Ulrich (2016), el liderazgo transformacional es clave en la gestión del capital humano, ya que fomenta la innovación, el compromiso y el desarrollo de equipos de alto rendimiento.

En conclusión, la gestión del talento humano es un factor determinante en el éxito organizacional, ya que permite alinear las capacidades del personal con los objetivos estratégicos de la empresa. A través de la implementación de políticas de selección, desarrollo y retención del talento, las organizaciones pueden optimizar su desempeño, mejorar la satisfacción laboral y fortalecer su competitividad en el mercado. La evolución del entorno empresarial exige que las organizaciones adopten enfoques dinámicos y basados en evidencia para la administración del capital humano, garantizando así su sostenibilidad y crecimiento a largo plazo.

2.2.2 Análisis de puestos y descripción del puesto

Cuando una organización define sus objetivos estratégicos a largo plazo, resulta indispensable diseñar una estructura organizativa eficiente que facilite la consecución de dichas metas. La planificación estratégica es un proceso esencial en las organizaciones, ya que permite definir los grandes objetivos y las líneas de acción a largo plazo. Se trata de un tipo de plan que se caracteriza por ser flexible,

amplio y orientado hacia el futuro permitiendo a la organización adaptarse a su entorno y optimizar la asignación de recursos. En este contexto, la gestión del talento humano desempeña un papel clave a través del análisis y la descripción de puestos, herramientas fundamentales que permiten alinear las funciones y responsabilidades con las necesidades organizacionales. Estas herramientas proporcionan información esencial para la toma de decisiones en áreas como selección, capacitación, evaluación del desempeño y planificación de carrera (Chiavenato, 2019).

El análisis de puesto consiste en la identificación y documentación de las tareas, responsabilidades, habilidades y conocimientos requeridos para cada posición dentro de la empresa. Como señala Robbins, Coulter y Pineda Ayala (2009), este proceso permite responder preguntas clave como: “¿Cuáles son los conocimientos, las habilidades y las capacidades necesarias para desempeñar adecuadamente este puesto?” (p. 387).

De este modo, el análisis de puesto no solo define los requisitos técnicos, sino que también identifica las competencias conductuales esenciales para el éxito en el desempeño del rol. Según Werther y Davis (2008), un análisis de puesto eficaz contribuye a mejorar la productividad y a establecer criterios objetivos para la gestión del talento.

Por su parte, Chiavenato (2007) conceptualiza el puesto como “el conjunto de actividades que desempeña una persona, agrupadas de manera estructurada y formal en el organigrama de la empresa” (p. 172). Desde esta perspectiva, cada puesto representa una unidad diferenciada dentro de la organización, determinada por sus obligaciones y responsabilidades específicas. La claridad en la definición del puesto es fundamental para su correcta integración en la estructura organizativa, facilitando su administración y evaluación.

En este sentido, la descripción del puesto complementa el análisis al detallar la misión del cargo, sus funciones principales y las tareas específicas necesarias para su ejecución eficiente. Dessler (1994) destaca que el proceso de análisis de puesto requiere la intervención de un especialista en Recursos Humanos, quien se encarga de observar, analizar y documentar el trabajo realizado. La información obtenida se utiliza para elaborar una descripción formal del puesto, la cual sirve como base para la especificación del cargo y garantiza que los requisitos del mismo estén alineados con los objetivos estratégicos de la organización (Dessler, 2020).

La importancia del análisis y la descripción de puestos radica en su impacto en diversos procesos organizacionales. En primer lugar, facilita la selección de candidatos idóneos al definir con precisión las competencias y habilidades requeridas para cada puesto. En segundo lugar, permite el diseño de programas de capacitación que optimicen el desempeño de los empleados, asegurando que estos cuenten con las competencias necesarias para el ejercicio de sus funciones (Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright, 2021). Además, el análisis y la descripción de puestos contribuyen a la mejora del clima organizacional al establecer expectativas claras sobre el desempeño y los roles dentro de la empresa, promoviendo una mayor satisfacción y compromiso laboral (Gómez-Mejía, Balkin & Cardy, 2018).

En conclusión, el análisis y la descripción de puestos constituyen herramientas metodológicas esenciales en la gestión del talento humano.

Al proporcionar una estructura clara y detallada de los roles dentro de la organización, no solo optimizan la asignación de recursos y responsabilidades, sino que también fortalecen la planificación estratégica y fomentan una cultura organizacional basada en el desempeño y la eficiencia.

La correcta aplicación de estas herramientas permite a las empresas mejorar sus procesos de gestión de talento, garantizando una alineación efectiva entre las necesidades organizacionales y las capacidades del personal.

2.2.3 Reclutamiento y selección del personal

El reclutamiento y la selección del personal son procesos estratégicos dentro de la gestión del talento humano, ya que permiten atraer y elegir a los candidatos más idóneos para ocupar posiciones clave dentro de una organización.

Según Werther y Davis (2008), el reclutamiento es “el proceso de ubicar e interesar a candidatos capacitados para llenar los vacantes de la organización” (p.129), por lo que resulta esencial que el área de Recursos Humanos cuente con estrategias efectivas que permitan atraer talento de calidad y alineado con los objetivos organizacionales.

El éxito de un proceso de reclutamiento radica en la correcta identificación de fuentes y técnicas adecuadas, lo que permite mejorar la eficiencia del proceso, incrementar la proporción de candidatos seleccionados con éxito y reducir costos operativos (Chiavenato, 2007). Un reclutamiento eficaz garantiza una ventaja competitiva, ya que establece bases sólidas para el proceso de selección, asegurando que los nuevos colaboradores sean compatibles con la cultura organizacional y las necesidades empresariales (Gómez-Mejía, Balkin & Cardy, 2018).

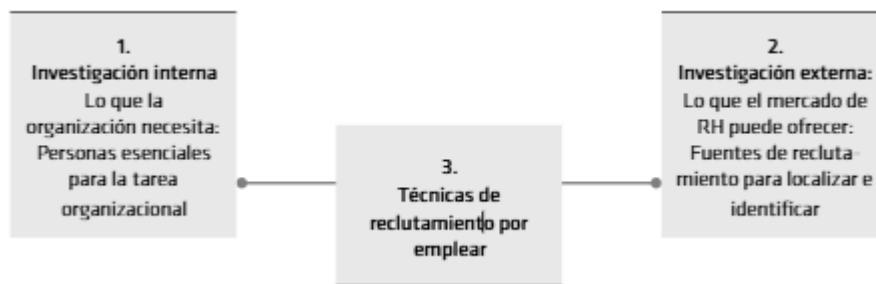
De acuerdo con Chiavenato (2007), el reclutamiento consta de tres fases fundamentales:

1-Análisis interno de las necesidades: Esta fase consiste en revisar las necesidades de la organización en cuanto a recursos humanos a corto, mediano y largo plazo. El objetivo es identificar los requerimientos inmediatos y realizar una planificación en función de los objetivos futuros de crecimiento y desarrollo, los cuales implicarán nuevos recursos humanos.

2-Exploración del mercado externo de recursos humanos: Esta fase implica una investigación de las fuentes de reclutamiento externo. Se trata de comprender los recursos humanos disponibles en el mercado, según las necesidades de la organización.

3-Determinación de las técnicas de reclutamiento a aplicar: En esta última fase, se eligen las técnicas de reclutamiento que mejor se adapten al tipo de puesto buscado. Para ello, resulta necesario llevar un análisis del puesto, donde esté detallado el cargo, los métodos de trabajo y las interacciones con otros roles, con el fin de cumplir con los requisitos importantes para la organización.

Figura 1: Gráfico de Las tres etapas en el proceso de reclutamiento



Fuente: Administración de los recursos humanos Chiavenato 2007 pág. 129.

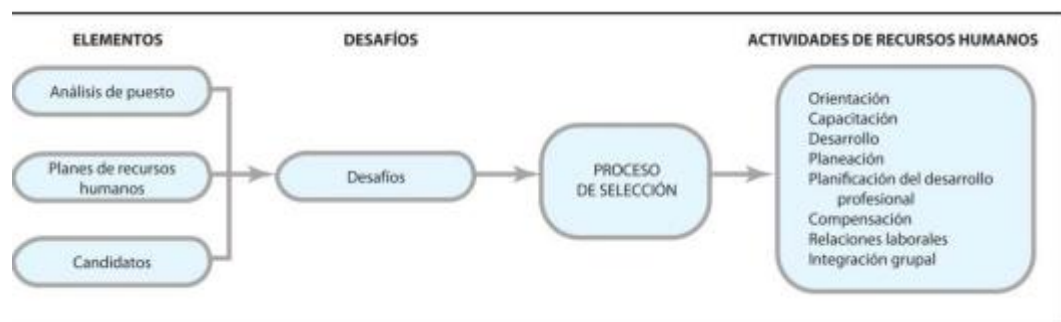
Por otra parte, Werther y Davis (2008), destacan que la función de identificación de talento tiene un valor estratégico clave, ya que busca detectar, desarrollar y retener talento esencial para alcanzar los objetivos corporativos. Asimismo, señalan que el proceso de selección se estructura en tres elementos fundamentales.

- 1- Análisis de puestos: Consiste en la recopilación de información detallada sobre el puesto. Lo que proporciona una descripción clara de las tareas, las especificaciones del puesto y los niveles de desempeño esperado. Esta etapa es esencial para definir el perfil del candidato ideal y asegurar que

el proceso de selección esté alineado con las necesidades organizacionales.

- 2- Planes de capital humano a largo plazo: Estos planes permiten prever vacantes futuras con mayor precisión, lo que facilita una planificación eficiente y organizada de los procesos de selección. De esta manera, la organización puede anticiparse a sus necesidades de talento y ejecutar procesos de contratación de manera lógica y ordenada.
- 3- Selección de candidatos: Este último elemento involucra la conformación de un grupo de candidatos calificados, de los cuales se seleccionará a la persona más adecuada para el puesto. La correcta aplicación de este proceso es determinante para asegurar que el talento seleccionado cumpla con las expectativas y requerimiento del rol.

Figura 2: Gráfico de Relación entre el proceso de selección y las actividades de Administración de Recursos Humanos



Fuente: Werther y Davis, 2008. p. 194

Las actividades principales en el proceso de reclutamiento se enfocan con la identificación de los perfiles más adecuados para cubrir las vacantes. Según Robbins, Coulter y Pineda Ayala (2009):

Una vez que se cuenta con un conjunto de aspirantes, el siguiente paso es el proceso de Administración de Recursos Humanos (ARH) consiste en la selección, donde se analiza el candidato para determinar quién es el más calificado para el puesto (p.390)

Finalmente, Chiavenato (2007) afirma que la eficacia en el proceso de reclutamiento y selección se refiere a obtener resultados y lograr los objetivos, tales como convocar a los talentos más destacados para la empresa, lo que permitirá contribuir a su mejora continua mediante nuevas adquisiciones de personal.

De este modo, la información derivada del análisis de puesto proporciona los insumos fundamentales para la elaboración de descripciones detalladas de cada posición dentro de la organización. La planificación estratégica de Recursos Humanos, tanto a corto como a largo plazo, facilita la previsión de vacantes futuras y permite llevar a cabo un proceso de selección estructurado y eficiente. En este sentido, el éxito en la selección del talento depende de un reclutamiento bien gestionado, donde se identifiquen y evalúen candidatos cuyas competencias se alineen con los requerimientos organizacionales.

2.2.4 Evolución de los Procesos de Reclutamiento y Selección

El proceso de reclutamiento y selección ha evolucionado significativamente a lo largo del tiempo, influenciado por cambios en la estructura organizacional, avances tecnológicos y transformaciones en el mercado laboral. En sus inicios, los procesos de contratación se caracterizaban por ser informales y basados en referencias personales o familiares. Posteriormente, con la industrialización y el crecimiento empresarial, se implementaron métodos más estructurados, como el uso de anuncios en periódicos y la realización de entrevistas presenciales estandarizadas (Dessler, 2020).

Con la llegada de la era digital, las organizaciones comenzaron a utilizar plataformas en línea y software especializado para la gestión del talento. La globalización y la competitividad en el mercado han llevado a la automatización de diversas etapas del proceso de selección, permitiendo una mayor eficiencia en

la identificación y evaluación de candidatos. En este contexto, las metodologías ágiles han emergido como una alternativa innovadora que permite a las empresas optimizar la gestión del talento y adaptarse rápidamente a las demandas cambiantes del entorno (Chiavenato, 2019).

2.2.5 Gestión de Recursos Humanos basada en competencias

La Gestión de Recursos Humanos basada en competencias es un enfoque estratégico que busca alinear las capacidades individuales de los colaboradores con los objetivos organizacionales. Según Ayala y Pérez Van Morlegan (2012), las competencias combinan tres elementos fundamentales: conocimientos, habilidades y actitudes, cuya integración permite un desempeño superior en el entorno laboral. Este enfoque no solo optimiza el rendimiento individual, sino que también contribuye a la generación de ventajas competitivas sostenibles para las organizaciones.

En un contexto empresarial dinámico, contar con talento capacitado y con las herramientas adecuadas permite a las organizaciones enfocarse en la obtención de resultados, más allá de los procesos. Por su parte, Korn Ferry (2013) enfatiza que las competencias son habilidades y comportamientos medibles que influyen directamente en la eficacia en el lugar de trabajo y en el desarrollo profesional. De este modo, los colaboradores logran una mayor conexión con sus funciones y objetivos, fortaleciendo su compromiso y desempeño dentro de la organización.

En su modelo de competencia eficaz, se establecen cuatro principios fundamentales que permiten optimizar la gestión del talento dentro de una organización:

1- Proporcionar una base sólida para integrar los procesos de gestión:

Esto implica desarrollar un marco estructurado que facilite la alineación y

coordinación de las distintas prácticas de Recursos Humanos, garantizando su coherencia y efectividad.

- 2- **Alinear los procesos de talento con un lenguaje común:** Un modelo de competencias eficaz unifica la comunicación dentro de la organización, permitiendo que todos los miembros comprendan de manera clara los criterios de evaluación, desarrollo y desempeño.
- 3- **Definir los requisitos para el éxito:** Establecer de manera precisa las habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para desempeñar cada función con excelencia, lo que facilita la identificación y el desarrollo del talento.
- 4- **Activar la estrategia de la organización:** Las competencias no solo permiten mejorar el desempeño individual, sino que también actúan como un motor clave para la implementación de la estrategia organizacional, asegurando que el talento humano esté alineado con los objetivos empresariales.

Este enfoque integral permite a las organizaciones maximizar el potencial de sus colaboradores, mejorar la eficiencia en la gestión del talento y fortalecer su competitividad en el mercado.

Figura 3: Gráfico de Gestión de talento estratégica e integrada: el rol de las competencias.



Fuente: Korn Ferry Leadership Architect p. 2.

Chiavenato (2009) destaca que las competencias son un componente esencial para afrontar los desafíos del entorno dinámico. En este sentido, el modelo de gestión basada en competencia proporciona una base sólida para planificar, desarrollar y evaluar a las personas dentro de la organización, integrando los procesos de recursos humanos con las metas estratégicas de la empresa.

Un modelo de gestión integrada basado en competencias parte de la necesidad de alinear los objetivos organizacionales con la planificación estratégica de los recursos humanos. Según Pereda y Borracal (2001), este enfoque permite identificar las competencias críticas y prioritarias necesarias para cumplir con los requerimientos del entorno empresarial actual. Las competencias se clasifican en dos categorías principales: generales y funcionales

- 1- **Competencias generales:** Estas se refieren a las habilidades de comportamiento que el individuo manifiesta de forma general en su puesto. Están relacionados con la capacidad del sujeto a adaptarse y manejar situaciones comunes en el entorno laboral.
- 2- **Competencias funcionales o específicas:** También conocidas como competencias técnicas, se refieren a habilidades concretas que son necesarias para el correcto desempeño de una función o áreas específicas dentro de la organización. Estas competencias están ligadas a tareas técnicas o un área funcional determinada.

Este modelo también se caracteriza por un enfoque proactivo, ya que no solo evalúa las capacidades actuales de los colaboradores, sino que también identifica su potencial para enfrentar desafíos futuros (Ansorena Cao, 1996). Esta perspectiva permite anticiparse a las necesidades organizacionales y desarrollar

planes de formación y desarrollo alineados con los objetivos estratégicos de la empresa.

En este sentido, el proceso de selección adquiere un papel fundamental al identificar a los candidatos cuyo perfil se adecue a los requisitos del puesto, considerando tanto las habilidades técnicas como las competencias comportamentales. Fernández (2005) explica que este enfoque permite evaluar la alineación entre el perfil de competencias del candidato y las exigencias del puesto mediante el uso de herramientas estructuradas. Entre estas metodologías, destaca la técnica STAR (Situación, Tarea, Acción y Resultado), la cual permite evaluar experiencias pasadas del candidato a través de situaciones específicas que evidencien sus competencias, y el Assessment Center el cual se presenta como una herramienta efectiva para la evaluación de competencias en un entorno simulado, facilitando la observación en tiempo real de habilidades interpersonales, liderazgo y trabajo en equipo (Cuesta, 2000).

La implementación de un modelo de gestión por competencias no solo optimiza los procesos de selección, sino que también favorece la creación de equipos cohesionados y altamente productivos. Según Jericó (2008), este enfoque proporciona a los líderes información detallada sobre las capacidades individuales de los colaboradores, lo que facilita la asignación estratégica de roles y la conformación de equipos eficaces.

Además, la retroalimentación constituye un pilar fundamental dentro de este modelo. Pereda y Berrocal (2001) destacan que las organizaciones deben proporcionar una retroalimentación constante a sus empleados, identificando áreas de mejora y ofreciendo directrices claras para su desarrollo profesional. Este proceso fomenta una cultura de aprendizaje continuo, esencial para la adaptación a los cambios del entorno y la sostenibilidad de la ventaja competitiva organizacional.

2.2.6 Principios de la Agilidad en el Ámbito Organizacional

El concepto de agilidad ha sido adoptado en diversos ámbitos organizacionales como respuesta a la necesidad de adaptabilidad y flexibilidad en entornos altamente dinámicos. Según Denning (2018), la agilidad organizacional implica la capacidad de responder con rapidez a cambios internos y externos, optimizando la toma de decisiones y fomentando una cultura de mejora continua.

En el ámbito empresarial, las metodologías ágiles han sido ampliamente utilizadas en la gestión de proyectos, especialmente en el desarrollo de software. Sin embargo, su aplicación se ha expandido a otras áreas, incluyendo la gestión del talento humano. La implementación de principios ágiles en Recursos Humanos permite a las organizaciones adoptar un enfoque iterativo, donde los procesos de selección y reclutamiento se ajustan en función de la retroalimentación constante y los objetivos estratégicos de la empresa (Rigby, Sutherland & Takeuchi, 2016).

2.2.7 Metodologías Ágiles

El surgimiento de nuevas tecnologías de la información y programas ha permitido a diferentes organizaciones de todos los sectores de la economía innovar continuamente en sus procesos operativos, tácticos y estratégicos, aumentando su propuesta de valor y generando ventajas competitivas frente a la competencia. De acuerdo con la opinión de Mercado et al. (2015), las metodologías ágiles han tenido una mayor acogida en organizaciones de desarrollo de software gracias a los beneficios que estas brindan durante la estructuración, ejecución y presentación de cada proyecto.

Las metodologías ágiles pueden ser entendidas como programas, sistemas o estructuras informáticas que permiten diseñar los procesos operativos, táctico y gerenciales, para la primera entrega de productos o servicios, posterior al diseño, ejecución, seguimiento y entrega del mismo.

De acuerdo con Navarro et al. (2017):

Estas metodologías se definen como metodologías adaptativas, que permiten llevar a cabo proyectos de desarrollo de software, adaptándolos a los cambios como una oportunidad para mejorar el sistema e incrementar la satisfacción del cliente, considerando la gestión de cambios como un aspecto inherente al propio proceso de desarrollo software y, permitiendo de este modo, una mejor adaptación al entorno, maximizando la inversión y reduciendo los costos, ya sea para variar parte de su funcionalidad, agregar otra nueva, por ejemplo, adaptar el sistema a un nuevo dominio de aplicación (p. 633).

Las metodologías ágiles son un enfoque flexible y en continua evolución que permite a las organizaciones adaptarse rápidamente a cambios y desafíos. Su estructura se basa en ciclos iterativos de trabajo, lo que facilita la reevaluación constante de prioridades y objetivos. Este enfoque es especialmente eficiente a la hora de abordar proyectos que generan incertidumbre respecto a los requerimientos, ya que promueve la colaboración entre los equipos, la transparencia en los procesos y la retroalimentación continua.

En el contexto de recursos humanos estas metodologías pueden ser aplicadas para agilizar procesos como el reclutamiento y selección del personal, permitiendo identificar rápidamente a los candidatos más adecuados y ajustar los criterios de selección según las necesidades emergentes del negocio. Al implementar estas prácticas, las organizaciones no solo optimizan sus procesos, sino que también incrementan su capacidad de innovar y mantenerse competitivas en entornos cambiantes.

2.2.7.1 Scrum

En el ámbito de las metodologías de trabajo, existen diversas alternativas, y Scrum representa un nuevo paradigma, una forma distinta de entender el mundo laboral. Según, Cymment, (2011), ayuda a mejorar la productividad, la calidad, y el bienestar de quienes forman parte de un proyecto.

Scrum es un término que describe una metodología ágil para el desarrollo de productos originados en Japón, fue en 1986 cuando Hirotaka Takeuchi y Ikujiro Nonaka acuñaron este término. Se inspiraron en una estrategia de rugby, donde los miembros de equipo trabajan en conjunto para avanzar la pelota y ganar el partido, encontrando similitudes con el proceso de desarrollo de productos: adaptables, rápido, autoorganizado y con pocas pausas.

Desde una perspectiva centrada en las personas, Scrum es una metodología ágil que fomenta y apoya individuos, equipos y organizaciones en la creación del valor.

Según Schaber (2007), Scrums se basa en tres pilares fundamentales:

- 1- Transparencia: Todos los aspectos relevantes para el éxito del proyecto deben ser visibles y conocidos por todos los miembros del equipo, garantizando que el resultado sea coherente con los pasos anteriores.
- 2- Inspección: Se refiere a la detección temprana de cualquier desviación de problema que pueda afectar los resultados del equipo, permitiendo su corrección a tiempo.
- 3- Adaptación: Este pilar permite realizar ajustes en el proceso, identificando fallos y reduciendo así las probabilidades de obtener resultados insatisfactorios.

Scrum, sigue el patrón de un trabajo cíclico basado en Sprint. Durante cada Sprint, el equipo planifica las tareas a realizar, y se llevan a cabo reuniones breves y diarias, conocidas como Daily Scrums, en la que cada miembro comenta el progreso de su trabajo. Al final del Sprint se realiza un Sprint Review, donde se presenta el avance logrado y se reciben retroalimentaciones para mejorar el proceso.

2.2.7.2 Kanban

El desarrollo de la herramienta Kanban comenzó en la empresa Japonesa Toyota, donde buscaban nuevas estrategias para mejorar la productividad y eficiencia en los procesos de fabricación, con el objetivo de fomentar la mejora continua y aumentar el rendimiento de la producción.

Kanban proviene de dos palabras japonesas: kan, que significa (visual), y ban(tarjeta), por lo que se denomina como una metodología de producción y organización de trabajo basada en señales visuales para la gestión del esfuerzo y dedicación en el equipo de producción (Bermejo 2011). Esta herramienta permite identificar cuellos de botellas, mejorar los tiempos de las tareas y optimizar la calidad en los procesos de producción.

El tablero Kanban es hoy una metodología ampliamente adoptada en las organizaciones, donde se visualizan las actividades de un proceso específico, así como el estado en que se encuentra cada una. Los miembros del equipo asumen responsabilidades visualizando tanto los logros como las dificultades en el flujo del proceso. Esto ayuda a que las personas se enfoquen en completar las tareas asignadas, evitando la acumulación de trabajo pendiente.

Este modelo tiene un enfoque a la mejora continua y generación de valor con la participación de todo el personal involucrado además de una cultura

organizacional que apunta hacia la excelencia (Chiriani, Baccaranni, y Mascherpa, 2018)

2.2.7.3 Herramientas Digitales para la Selección Ágil

La digitalización de los procesos de selección ha permitido una gestión más eficiente del talento. Las herramientas digitales facilitan la automatización de tareas repetitivas, mejoran la experiencia del candidato y proporcionan datos para la toma de decisiones basada en métricas objetivas. Algunas de las herramientas más utilizadas en la selección ágil son:

- **Sistemas de Seguimiento de Candidatos (ATS):** Estas plataformas permiten centralizar y gestionar las postulaciones de manera eficiente, facilitando la clasificación y evaluación de los candidatos en tiempo real (Sullivan, 2018).
- **Plataformas de reclutamiento con Inteligencia Artificial:** Herramientas como LinkedIn Recruiter y HireVue utilizan algoritmos avanzados para identificar y preseleccionar candidatos con base en habilidades específicas y patrones de comportamiento predictivo (Chamorro-Premuzic et al., 2016).
- **People Analytics:** El análisis de datos aplicado a Recursos Humanos permite predecir tendencias, evaluar el desempeño del proceso de selección y optimizar la toma de decisiones en la adquisición de talento (Bersin, 2017).

La adopción de herramientas digitales junto con metodologías ágiles permite a las organizaciones mejorar la eficiencia de sus procesos de reclutamiento y selección, optimizando tiempos y garantizando una mayor alineación con los objetivos estratégicos de la empresa. Este enfoque facilita la atracción de talento altamente calificado y promueve una cultura organizacional más flexible y adaptativa.

2.3 Marco Referencial

2.3.1 La empresa

La Gerenciadora Huincu Med S.A.S se encuentra en Cipolletti, provincia de Río Negro y, fue creada en el año 2018. En sus inicios, se dedicaba a gerenciar servicios de salud, incluyendo Calidar (discapacidad), Onix (Centro de Oncología) y Pediatría y Neonatología (dentro de un sanatorio).

En septiembre de 2020, la empresa experimentó un crecimiento significativo debido a la alta demanda de profesionales que buscaban la terciarización en la gestión de sus servicios. Esto motivó la búsqueda de personal, facturación, liquidación de servicios, marketing en redes sociales, y la gestión de comunicación interna y externa.

Debido a esta expansión, Huincumed tuvo que adaptarse rápidamente a los cambios y demandas del mercado, lo que fortaleció a la empresa, consolidando una característica de resiliencia y adaptabilidad que perdura hasta la actualidad.

El desafío de la empresa, de contratar personal calificado de manera rápida y eficiente, surgió debido a problemas específicos identificados en el proceso actual de reclutamiento. Entre los principales inconvenientes se encuentran la falta de herramientas tecnológicas para el seguimiento de candidatos, la excesiva duración de las etapas de selección y la dificultad para definir perfiles adecuados a las necesidades del puesto. Estas deficiencias generan retrasos en la incorporación de personal clave, lo que impactan negativamente en la productividad y en la satisfacción de las áreas que requieren nuevos colaboradores.

Capítulo 3

3.1 Tipo y diseño de investigación

Esta investigación adoptó un enfoque cuantitativo con el propósito de analizar la eficacia del proceso de reclutamiento y selección en la empresa Gerenciadora Huincumed, particularmente en el contexto de la implementación de metodologías ágiles.

3.1.1 Enfoque cuantitativo

Se consideró que el enfoque cuantitativo era el más adecuado para este estudio, ya que permitió obtener datos objetivos y medibles sobre las percepciones y experiencias de los actores clave involucrados en el proceso de selección.

Para la presente investigación, se emplearon cuestionarios estructurados con preguntas cerradas y escalas de valoración, lo que permitió medir cuantitativamente la percepción sobre la eficacia del proceso de selección, la duración de sus etapas y el uso de herramientas tecnológicas. Los datos obtenidos proporcionaron información concreta y comparable para identificar oportunidades de mejora en la gestión del talento humano.

3.1.2 Diseño no experimental descriptivo

El estudio adoptó un diseño no experimental descriptivo, dado que no se manipularon variables, sino que se observó y analizó el fenómeno en su contexto real. En este sentido, la investigación se orientó a describir y comprender el impacto de la adopción de metodologías ágiles en el proceso de reclutamiento y selección dentro de Gerenciadora Huincumed, evaluando su eficacia y alineación con los objetivos organizacionales.

3.1.3 Técnicas de recolección de datos

Para la recopilación de información, se emplearon cuestionarios estructurados dirigidos a los actores clave del proceso de reclutamiento, selección y gerencia.

3.1.3.1 Cuestionarios

Se diseñaron y aplicaron tres cuestionarios diferenciados para los distintos grupos involucrados en el proceso de selección dentro de Gerenciadora Huincumed. Estos instrumentos incluyeron preguntas cerradas, con el objetivo de obtener datos cuantificables y permitir un análisis detallado del proceso de reclutamiento y selección.

Las preguntas cerradas facilitaron la evaluación de aspectos fundamentales, tales como:

- Eficacia del proceso de selección.
- Alineación del proceso con los objetivos estratégicos de la empresa.
- Uso de herramientas tecnológicas en la gestión del talento.

Los datos obtenidos, posteriormente fueron analizados mediante estadística descriptiva, permitiendo interpretar tendencias y evaluar la efectividad del modelo actual de selección de personal.

3.1.3.2 Población y muestra

Los cuestionarios fueron aplicados a un total de 7 personas dentro del área de Recursos Humanos de Gerenciadora Huincumed, distribuidos de la siguiente manera:

1. Responsables de reclutamiento (3): Proporcionaron información sobre los métodos utilizados en la empresa, así como sobre los principales desafíos que enfrentan en el proceso de atracción de talento.

2. Equipo de selección (3): Explicó los criterios utilizados para evaluar a los candidatos y describió las dificultades que surgen al seleccionar los perfiles más adecuados para cada vacante.

3. Gerencia (1): Brindó una visión estratégica sobre la alineación del proceso de reclutamiento con los objetivos organizacionales, además de exponer las expectativas y necesidades de la empresa en relación con la adquisición de talento.

3.1.3.3 Metodología de aplicación de los cuestionarios

Los cuestionarios fueron administrados a través de Google Forms, permitiendo:

- Garantizar el anonimato de los participantes, fomentando respuestas honestas y objetivas.
- Optimizar la recopilación de datos, asegurando un proceso ágil y eficiente.
- Facilitar el análisis cuantitativo, mediante la aplicación de herramientas de estadística descriptiva para la interpretación de los resultados.

3.1.3.4 Análisis de datos

El análisis de los datos obtenidos se llevó a cabo en tres fases:

- 1- Recolección de datos: Se recopilaron las respuestas obtenidas a través de los cuestionarios en línea.
- 2- Análisis cuantitativo: Se realizó un estudio estadístico de las respuestas cerradas, permitiendo identificar patrones y tendencias en el proceso de reclutamiento y selección.
- 3- Conclusiones y propuestas: Con base en los resultados obtenidos, se elaboró un detalle sobre la situación actual del proceso de reclutamiento en Gerenciadora Huincumed, identificando áreas de mejora y proponiendo

estrategias basadas en metodologías ágiles para optimizar la selección de talento.

Este enfoque permitió no solo evaluar la eficacia del proceso de selección actual, sino también formular recomendaciones para la implementación de metodologías innovadoras que contribuyan al desarrollo estratégico del área de Recursos Humanos.

Capítulo 4

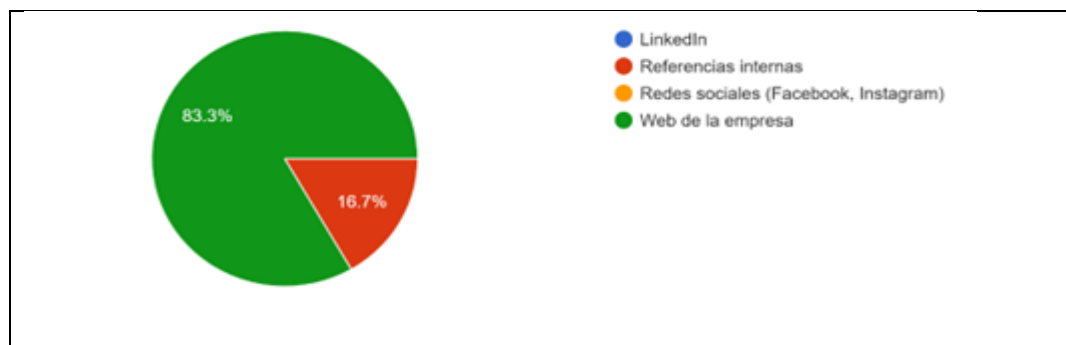
4.1 Análisis de Resultados

El presente capítulo tiene como propósito analizar los datos obtenidos a través de los cuestionarios aplicados a los actores clave del proceso de reclutamiento y selección en la Gerenciadora Huincumed. La información se ha organizado en función de los objetivos específicos planteados, identificando las características del proceso actual, evaluando el impacto de la implementación de metodologías ágiles y proponiendo soluciones adecuadas para optimizar la gestión del talento humano.

En relación con las fuentes de reclutamiento, los resultados indican que la página web de la empresa es la herramienta más utilizada, con un 83.3%, seguida por las referencias internas, con un 16.7%.

Gráfico 1: Principales fuentes de candidatos en el proceso de reclutamiento

¿Cuáles son las principales fuentes de candidatos que utilizan en el proceso de reclutamiento?



Fuente: Elaboración propia

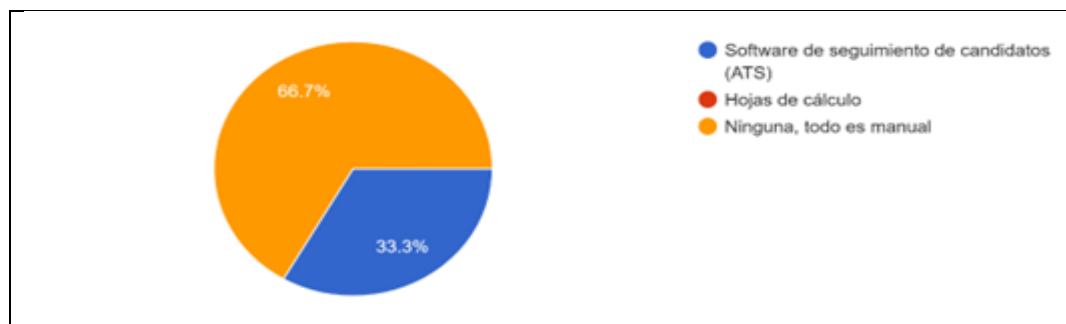
Si bien estos canales han demostrado ser efectivos, también limitan la diversidad de perfiles y restringen el alcance del proceso de selección. Mientras que el reclutador destacó la utilidad de estas fuentes, el equipo de selección señaló que esta estrategia reduce la posibilidad de incorporar talento con nuevas competencias. Por su parte, la gerencia enfatizó la necesidad de diversificar las

herramientas de reclutamiento mediante la incorporación de plataformas profesionales como LinkedIn y el fortalecimiento de redes de talento.

Respecto al uso de herramientas tecnológicas en la gestión del proceso de selección, se identificó que el 66,7% de los procedimientos se realizan de forma manual, lo que genera demoras y dificulta el seguimiento de los candidatos. Solo un 33,3% de los encuestados reportó el uso de herramientas digitales, aunque sin la implementación de un Sistema de Seguimiento de Postulantes (ATS). La falta de automatización impacta negativamente en la eficiencia del proceso. En este sentido, el equipo de selección destacó la necesidad de incorporar un ATS, mientras que la gerencia subrayó el potencial de metodologías ágiles, como el uso de tableros Kanban, para optimizar la gestión visual de las etapas del proceso.

Gráfico 2: Herramientas tecnológicas utilizadas en la gestión del proceso de selección

¿Qué herramienta tecnológica utilizan para la gestión del proceso de selección?



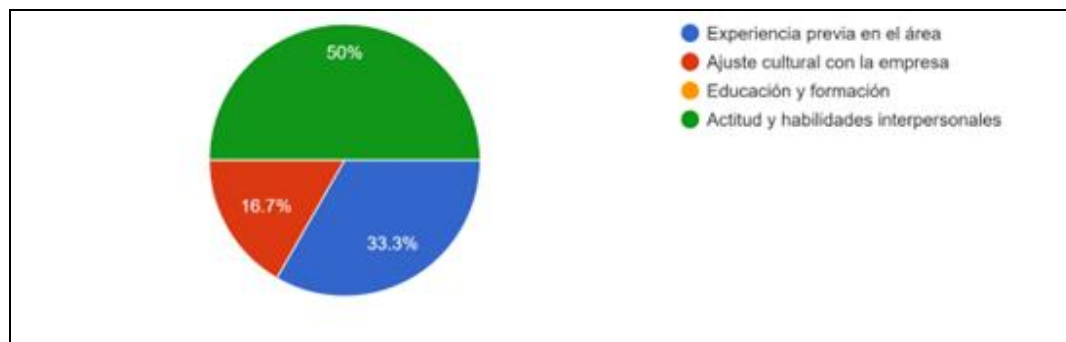
Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los criterios de evaluación de candidatos, el 50% de los encuestados prioriza las competencias blandas y la alineación cultural con la empresa, mientras que un 33.3% considera la experiencia previa como el principal criterio de selección. Solo un 16.7% da prioridad a la formación académica. Aunque se reconoce la importancia de las competencias interpersonales, se identificó la necesidad de complementar este enfoque con evaluaciones técnicas

estructuradas. En este sentido, se sugiere la implementación de metodologías como STAR para medir competencias de manera objetiva y sistemática.

Gráfico 3: Criterios clave para la evaluación de candidatos en el proceso de selección

¿Cuáles son los criterios más importantes que utilizas para evaluar a los candidatos?

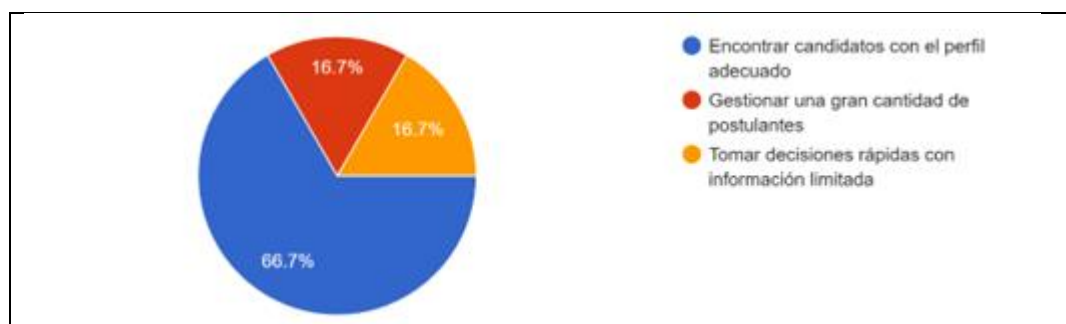


Fuente: Elaboración propia

Al analizar los principales desafíos en el proceso de selección, se identificaron tres dificultades claves: el 66,7% de los encuestados destacó la dificultad para encontrar perfiles adecuados, el 16,7% mencionó el manejo del alto volumen de postulantes, y el 16,7% señaló la demora en la toma de decisiones de contratación. En respuesta, el equipo de selección propuso capacitaciones en técnicas de entrevista y la adopción de evaluaciones técnicas, mientras que la gerencia enfatizó la necesidad de integrar metodologías ágiles y herramientas tecnológicas para mejorar la eficiencia y calidad del proceso.

Gráfico 4: Principales desafíos en el proceso de selección de candidatos

¿Cuál es el mayor reto en el proceso de selección de candidatos?

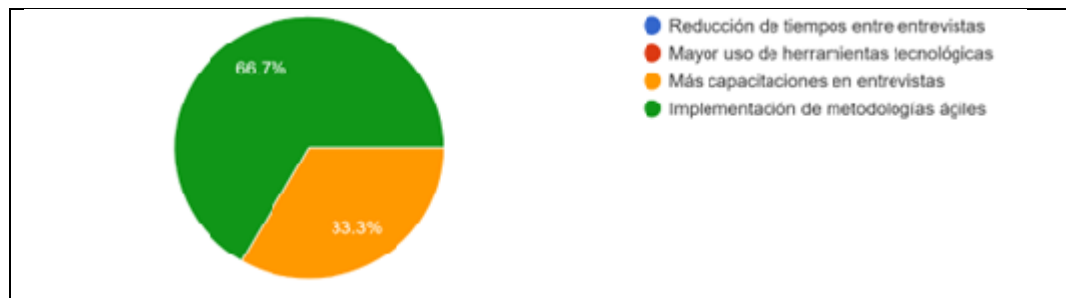


Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las mejoras propuestas para optimizar el proceso de selección, el 66,7% de los encuestados sugirió la implementación de metodologías ágiles, mientras que el 33,3% recomendó la capacitación en técnicas de entrevista. Estas estrategias permitirían mejorar la selección de talento, agilizar las contrataciones y optimizar la toma de decisiones.

Gráfico 5: Mejoras prioritarias para optimizar el proceso de selección

¿Qué mejoras consideras prioritarias para optimizar el proceso de selección?

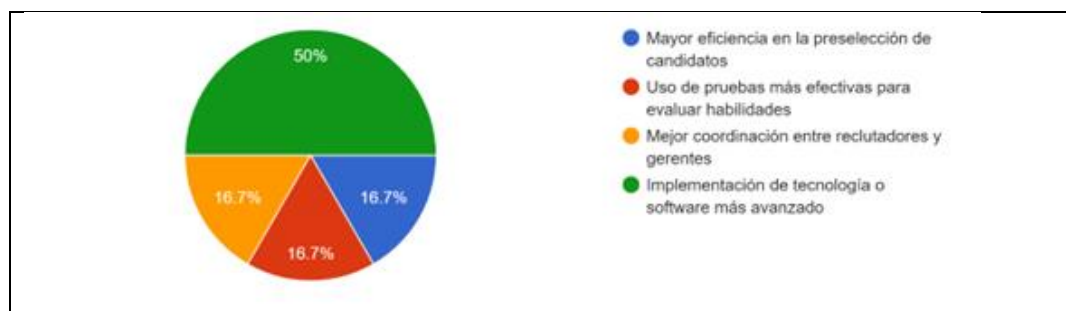


Fuente: Elaboración propia

Por su parte, el equipo de selección destacó que el principal aspecto a mejorar en el proceso actual es la implementación de tecnología o software más avanzado (50%), seguido de una mejor coordinación entre reclutadores y gerentes (16.7%), mayor eficiencia en la preselección de candidatos (16.7%) y el uso de pruebas más efectivas para evaluar habilidades (16.7%). Asimismo, en cuanto a mejoras prioritarias, se priorizó la reducción de tiempos entre entrevistas (66.7%), junto con el mayor uso de herramientas tecnológicas (16.7%) y la implementación de metodologías ágiles (16.7%).

Gráfico 6: Aspecto a mejorar en el proceso actual de selección

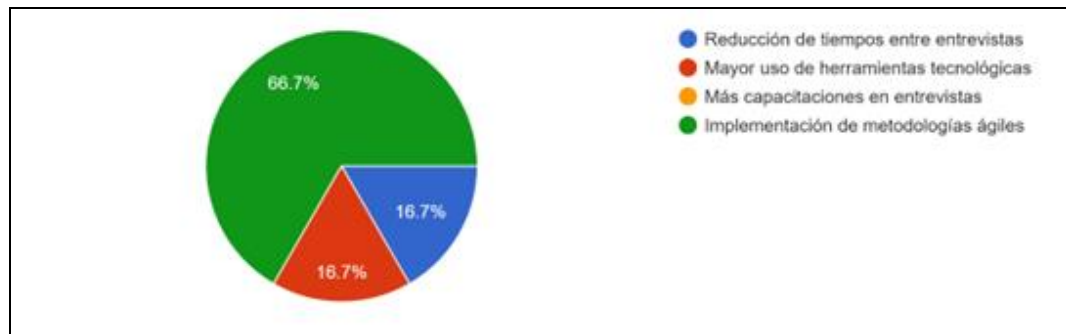
¿Qué consideras que podría mejorar en el proceso actual de selección?



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 7: Mejoras prioritarias para la optimización del proceso de selección.

¿Qué mejoras consideras prioritarias para optimizar el proceso de selección?

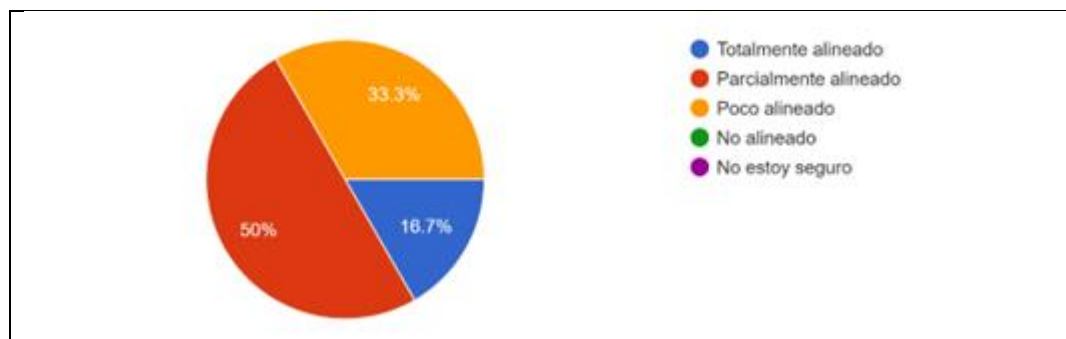


Fuente: Elaboración propia

Finalmente, sobre la alineación del proceso de selección con los objetivos estratégicos de la empresa, el 50% de los encuestados consideró que existe una integración limitada, mientras que el 33.3% la percibe como insuficiente. Solo un 16.7% opinó que el proceso está completamente alineado con la estrategia organizacional. La gerencia subrayó la importancia de fortalecer la comunicación entre Recursos Humanos y los líderes de las áreas operativas para mejorar esta alineación. Se recomienda la implementación de metodologías ágiles para facilitar la colaboración entre equipos y agilizar la toma de decisiones.

Gráfico 8: Alineación del proceso de selección con los objetivos estratégicos de la empresa.

¿Consideras que el proceso de selección actual se alinea con los objetivos estratégicos de la empresa?



Fuente: Elaboración propia

Estos resultados reflejan un consenso generalizado sobre la importancia de reducir los tiempos de selección, optimizar la eficiencia mediante herramientas

tecnológicas y adoptar metodologías ágiles para mejorar la colaboración y la capacidad de respuesta a los cambios en la demanda de talento. Ante esta situación, se recomienda implementar plataformas de automatización de selección, fortalecer la coordinación entre los equipos involucrados y estructurar procesos de entrevistas más ágiles para mejorar la experiencia tanto de los reclutadores como de los candidatos.

Capítulo 5

5.1 Conclusiones

El presente estudio tuvo como objetivo general analizar los beneficios de incorporar metodologías ágiles en los procesos de reclutamiento y selección de personal en la Gerenciadora Huincumed. A partir de los resultados obtenidos, se pudo constatar que la implementación de estas metodologías contribuiría significativamente a mejorar la eficiencia del proceso, reduciendo tiempos, optimizando recursos y aumentando la satisfacción tanto de los responsables de selección como de los candidatos.

En relación con el primer objetivo específico, el cual consistía en examinar el proceso actual de reclutamiento y selección en la Gerenciadora Huincumed, se identificó que el procedimiento está compuesto por tres etapas principales: publicación de vacantes, preselección de candidatos y entrevistas con pruebas de evaluación. Sin embargo, se evidenció que la mayoría de estos procesos se gestionan de manera manual, lo que genera ineficiencias y prolonga los tiempos de selección. La identificación de necesidades se lleva a cabo de manera reactiva, sin una planificación estratégica que permita anticiparse a futuras vacantes, lo que genera retrasos en la cobertura de puestos. Además, la falta de un cronograma definido en el proceso de selección afecta su eficiencia y calidad.

Por otra parte, la ausencia de tecnología especializada como sistemas ATS (Applicant Tracking System) dificulta la trazabilidad de los candidatos y la toma de decisiones basada en datos. Asimismo, se identificó que los principales desafíos incluyen la dificultad para encontrar perfiles adecuados, la gestión de un alto volumen de postulantes y la falta de alineación del proceso con la estrategia organizacional.

Otro aspecto a considerar es que el reclutamiento se realiza principalmente a través de la página web de la empresa y referencias internas, limitando el alcance del proceso y reduciendo la diversidad de candidatos.

Finalmente, la incorporación y adaptación de los nuevos empleados carece de un proceso estructurado de inducción, lo que impacta en su integración y desempeño.

En cuanto al segundo objetivo específico, evaluar el impacto de la implementación de metodologías ágiles en la eficiencia y optimización del reclutamiento y selección de personal, se determinó que el proceso actual enfrenta desafíos relacionados con la falta de diversidad en las fuentes de reclutamiento, deficiencias tecnológicas y un desequilibrio entre el ajuste cultural y las competencias técnicas.

Los hallazgos indican que la incorporación de estas metodologías permitiría reducir los tiempos del proceso de selección. La adopción de metodologías como Scrum y Kanban podría mejorar la organización y gestión de tareas, facilitando una coordinación más efectiva entre los reclutadores y el equipo de selección. Además, el uso de herramientas digitales agilizaría la preselección y evaluación de candidatos, permitiendo una mejor toma de decisiones basada en indicadores clave, permitiendo mejorar la capacidad de respuesta de la organización y optimizar recursos, alineando la selección de talento con los objetivos estratégicos de la empresa.

Respecto al tercer objetivo específico, identificar y proponer las metodologías ágiles más adecuadas para mejorar los procesos de reclutamiento y selección en la Gerenciadora Huincumed, se concluye que metodologías como Scrum y Kanban son altamente recomendables. Scrum permitiría dividir el proceso en iteraciones cortas, asegurando mejoras continuas y revisiones periódicas de los avances. Por su parte, Kanban contribuiría a la visualización del flujo de trabajo,

optimizando la asignación de tareas y evitando cuellos de botella. Además, se recomienda la implementación de tecnologías de gestión de talento, como sistemas ATS y plataformas de evaluación de candidatos, para mejorar la eficiencia y la experiencia del usuario.

En síntesis y considerando al objetivo general de analizar los beneficios de incorporar metodologías ágiles en los procesos de reclutamiento y selección de personal, se concluye que estas metodologías mejoran significativamente la eficiencia, flexibilidad y calidad del proceso. Al centrarse en la colaboración y la mejora continua, permiten optimizar la selección de talento y alinear la gestión de recursos humanos con los objetivos organizacionales. La adopción de estas prácticas no solo optimiza la eficiencia operativa, sino que también fortalece la competitividad de la empresa en un entorno laboral dinámico y en constante evolución.

5.2 Recomendaciones

Con base en las conclusiones obtenidas, se presentan las siguientes recomendaciones para la optimización del proceso de reclutamiento y selección en la Gerenciadora Huincumed:

1. **Ampliación y diversificación de las fuentes de contratación:** Implementar una estrategia de reclutamiento que incluya plataformas y redes profesionales especializadas, como LinkedIn, para atraer candidatos con perfiles diversos y altamente calificados. Asimismo, se sugiere mejorar la imagen empleadora para posicionar a Huincumed como una empresa atractiva en el mercado, contribuyendo a atraer empleados calificados y ampliar el alcance de búsqueda.
2. **Automatización y digitalización del proceso:** Se recomienda la adopción de sistemas ATS para mejorar la gestión de

candidatos, reducir tiempos de selección y facilitar la trazabilidad de la información.

3. **Implementación de metodologías ágiles:** Se sugiere la incorporación de Scrum para estructurar el proceso en iteraciones cortas y Kanban para visualizar el flujo de trabajo, lo que permitirá mayor control y eficiencia.

4. **Capacitación del equipo de selección:** Se recomienda brindar formación en metodologías ágiles y herramientas digitales para mejorar la adopción de nuevas prácticas.

5. **Reducción de tiempos en la selección:** Aplicar metodologías ágiles permitirá optimizar tiempos, lo que contribuirá a mejorar la experiencia de los candidatos y aumentar la competitividad de la organización en la captación de talento.

6. **Equilibrio entre competencia técnica y adaptación cultural:** Se sugiere Identificar y actualizar los perfiles de puestos para garantizar un equilibrio entre competencias técnicas y ajuste cultural, mejorando el desempeño y la retención de empleados a largo plazo. Y realizar evaluaciones técnicas para asegurar que los candidatos posean las habilidades necesarias y se alineen con los valores y la cultura organizacional.

7. **Alineamiento estratégico del proceso de selección:** Fomentar una colaboración más estrecha entre el área de Recursos Humanos y los distintos departamentos para garantizar que el proceso de selección esté alineado con los objetivos estratégicos de la empresa. Al mismo tiempo que, establecer métricas de desempeño para evaluar la efectividad de la dotación de personal en función de la calidad y retención

del talento, así como su contribución a las metas organizacionales de Huincumed.

8. **Evaluación continua del proceso:** Se recomienda establecer indicadores de desempeño para medir la efectividad de los cambios implementados y realizar ajustes según sea necesario.

La implementación de estas recomendaciones permitirá mejorar significativamente los procesos de reclutamiento y selección en la Gerenciadora Huincumed, alineando la gestión del talento con los objetivos organizacionales y fortaleciendo la competitividad de la empresa en el mercado laboral.

Bibliografía

- Ayala, J. y. (2013). *“El proceso de Selección de personal”*.
- Ayala, M. &. (2013). *Gestión por competencias: Enfoque práctico y estratégico. Ediciones Gestión 2000*.
- Bersin. (2017).
- Castañeda Matamoros, G. G. (2021). *“Factores de riesgo asociados a enfermedades crónicas en operarios del área de soldadura de la empresa” Cemprotec Lurín, Lima 2021*.
- Chamorro-Premuzic. (2016).
- Chiarini, A. B.-4. (2018). *Lean production, Toyota production system and kaizen philosophy. TQM Journal*,.
- Chiavenato, (. .. (2009). *Gestión de Talento Humano*.
- Chiavenato, I. (. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico, D.F.: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones (3a. ed.)*. McGraw-Hill. .
- Clavijo Cabrales, S. A. (2020). *Aplicación de la Metodología Business Agility en la Gestión del Talento Humano*. .
- Cuesta, A. (. (2000). *Gestión de competencias: Monografía. Versión digital*.
- Denning, S. (. (2018). *La era ágil: cómo las empresas inteligentes están transformando la forma de trabajar*. AMACOM.
- Denning, S. (2018). *The Age of Agile: How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done*. AMACOM.
- Dikert, K. P. (2016). *Desafíos y factores de éxito para las transformaciones ágiles a gran escala: una revisión sistemática de la literatura*. *Journal of Systems and Software*, 119 , 87-108. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2016>.
- Galián Jimenez, M. (. (2018). *Nuevas tendencias en los procesos de reclutamiento y selección de personal*.

- Gonzalez Sabín, R. (. (2005). *Nuevas tecnologías aplicadas a la gestión de RRHH. Las TIC como herramientas de mejora permanente del capital humano (1ra ed.)*. España. Ideas propias. España.
- Hernández-Sampieri, R. &. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México, México: Editorial Mc Graw Hill Education.
- Jhoan Sebastian Urbina Hueso Oriana Infante Rasch Javier Leonardo González Rodríguez Hueso. (2022). J. S. U., & Rasch, O. I. *Aplicación del modelo Discovering Hands en Argentina*.
- Marler, J. y. (2017). *Una revisión basada en evidencia de la analítica de recursos humanos*. *The International Journal of Human Resource Management*, 28 (1), 3-26. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244699>.
- Masciotro Lichardi, M. (. (2018). *“Programa de educación para la salud: Fomento de estilos de vida saludables relacionados con la prevención de enfermedades crónicas en la edad laboral temprana” (Bachelor’s tesis)*. .
- Morrell Blanch, A. &.-1. (1999). *El reclutamiento del personal en la nueva sociedad informacional*.
- Quintero, J. F. (2023). *Aplicabilidad de metodologías ágiles para la gestión de proyectos en el área de talento humano en empresa del sector real. [Tesis de especialización, Universidad EAN]. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10882/13140>*.
- Quintero, J. F. (2023). *Aplicabilidad de metodologías ágiles para la gestión de proyectos en el área de talento humano en empresas del sector real. [Tesis de especialización]. Universidad EAN. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10882/13140>*.
- Robbins, S. P. (2018). *Administración*.
- Ruiz Sanchez, C. (. (2018). *NUEVAS TENDENCIAS EN GESTIÓN DE RRHH: LA METODOLOGIA AGILE EN RRHH*.
- Sullivan. (2018).
- Sullivan. (2018).

Sutherland, J. &. (2017). *Guía del Scrum: El marco de trabajo ágil para la gestión de proyectos*. Scrum Alliance.

Wherther, W. B. (2008). *Administración de recursos humanos*. . Perú. Editorial Mc Graw Hill Education.

Anexo A

Formulario de entrevistas

25/10/24, 21:20

Entrevista al Directivo de Recursos Humanos

Entrevista al Directivo de Recursos Humanos

- Entender la alineación estratégica del reclutamiento con los objetivos generales de la organización.

** Indica que la pregunta es obligatoria*

1. Correo electrónico *

2. ¿Cómo consideras que el proceso actual de reclutamiento se alinea con los objetivos estratégicos de la organización? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Totalmente alineado
- ☐ Poco alineado
- ☐ No alineado
- ☐ No estoy seguro

3. ¿Cuáles son las principales métricas que utilizas para evaluar la eficacia del proceso de reclutamiento? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Tiempo para cubrir vacantes
- ☐ Calidad de las contrataciones
- ☐ Tasa de retención de nuevos empleados
- ☐ Satisfacción de los gerentes con las nuevas contrataciones
- ☐ Costo por contratación

25/10/24, 21:20

Entrevista al Directivo de Recursos Humanos

4. ¿Cuál es el principal desafío estratégico que enfrentan en el área de reclutamiento y selección? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Atraer talento con las competencias adecuadas
- ☐ Competir con otras empresas por talento clave
- ☐ Reducir los tiempos de selección
- ☐ Alinear el reclutamiento con la cultura organizacional
- ☐ Mantener los costos del proceso bajo control

5. ¿Cómo evalúas la adopción de nuevas tecnologías en el proceso de reclutamiento? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Muy favorable
- ☐ Favorable
- ☐ Neutral
- ☐ Desfavorable
- ☐ Muy desfavorable

6. ¿Qué tipo de competencias son prioritarias al seleccionar a los candidatos para la organización? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Competencias técnicas
- ☐ Competencias interpersonales (habilidades blandas)
- ☐ Compromiso con la cultura organizacional
- ☐ Potencial de desarrollo a largo plazo

25/10/24, 21:20

Entrevista al Directivo de Recursos Humanos

7. ¿Qué tan satisfecho estás con el tiempo que se tarda en completar el proceso de selección? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Muy satisfecho
☐ Satisfecho
☐ Neutral
☐ Insatisfecho
☐ Muy insatisfecho

8. ¿Consideras que la adopción de metodologías ágiles puede mejorar el proceso de reclutamiento y selección en la organización? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Sí, considerablemente
☐ Sí, en alguna medida
☐ No, es poco probable
☐ No, en absoluto

9. ¿Cuáles son las áreas que crees que más se beneficiarían de una metodología ágil en el reclutamiento y selección? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Reducción de tiempos de contratación
☐ Mayor colaboración entre equipos
☐ Mejor respuesta a cambios en las necesidades de talento
☐ Mayor eficiencia en la gestión de candidatos
☐ Mejora en la experiencia de los candidatos

25/10/24, 21:20

Entrevista al Directivo de Recursos Humanos

10. ¿Qué tan alineado está el reclutamiento actual con las expectativas de las áreas operativas y los líderes de la empresa? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Muy alineado
- ☐ Alineado
- ☐ Medianamente alineado
- ☐ Poco alineado
- ☐ Desalineado

Google no creó ni aprobó este contenido.

Google Formularios

5/11/24, 13:49

Entrevista al responsable de Reclutamiento

Entrevista al responsable de Reclutamiento

- Comprender los métodos actuales de reclutamiento y los principales desafíos enfrentados.

* Indica que la pregunta es obligatoria

1. Correo electrónico *

2. ¿Cuáles son las principales fuentes de candidatos que utilizan en el proceso de reclutamiento? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ LinkedIn
- ☐ Referencias internas
- ☐ Redes sociales (Facebook, Instagram)
- ☐ Web de la empresa

3. ¿Qué herramienta tecnológica utilizan para la gestión del proceso de selección? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Software de seguimiento de candidatos (ATS)
- ☐ Hojas de cálculo
- ☐ Ninguna, todo es manual
- ☐ Otros: _____

5/11/24, 13:49

Entrevista al responsable de Reclutamiento

4. ¿Cuáles son las principales etapas del proceso de reclutamiento? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Publicación de vacantes
- ☐ Filtrado de CVs
- ☐ Entrevistas finales
- ☐ Oferta laboral

5. ¿Cuál consideras que es el mayor desafío en el proceso de reclutamiento actual? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Encontrar candidatos con las competencias adecuadas
- ☐ Filtrar una gran cantidad de CVs
- ☐ Competir con otras empresas por el mismo talento

6. ¿Cómo evalúan la calidad de los candidatos durante el proceso de selección? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Entrevistas estructuradas
- ☐ Pruebas técnicas
- ☐ Evaluación de ajuste cultural

7. ¿Qué tan satisfechos están con los tiempos actuales para completar el proceso de reclutamiento? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Muy satisfecho
- ☐ Satisfecho
- ☐ Insatisfecho
- ☐ Muy insatisfecho

5/11/24, 13:49

Entrevista al responsable de Reclutamiento

8. ¿Qué mejoras consideras prioritarias para optimizar el proceso de selección? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Reducción de tiempos entre entrevistas
- ☐ Mayor uso de herramientas tecnológicas
- ☐ Más capacitaciones en entrevistas
- ☐ Implementación de metodologías ágiles

Google no creó ni aprobó este contenido.

Google Formularios

25/10/24, 21:23

Entrevista al Equipo de seleccion

Entrevista al Equipo de seleccion

- Comprender los métodos actuales de reclutamiento y los principales desafíos enfrentados.

* Indica que la pregunta es obligatoria

1. Correo electrónico *

2. ¿Cuáles son los criterios más importantes que utilizas para evaluar a los candidatos? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Experiencia previa en el área
- ☐ Ajuste cultural con la empresa
- ☐ Educación y formación
- ☐ Actitud y habilidades interpersonales

3. ¿Qué métodos utilizas para preseleccionar a los candidatos antes de las entrevistas? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Revisión de CVs
- ☐ Entrevistas telefónicas
- ☐ Referencias laborales
- ☐ Otros:

25/10/24, 21:23

Entrevista al Equipo de seleccion

4. ¿Cuál es el mayor reto en el proceso de selección de candidatos? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Encontrar candidatos con el perfil adecuado
- ☐ Gestionar una gran cantidad de postulantes
- ☐ Tomar decisiones rápidas con información limitada

5. ¿Qué tan satisfecho estás con las herramientas actuales utilizadas para el proceso de selección? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Muy satisfecho
- ☐ Satisfecho
- ☐ Insatisfecho
- ☐ Muy insatisfecho

6. ¿Cuánto tiempo estimas que debería durar un proceso de selección ideal? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Menos de 1 semana
- ☐ 1 a 2 semanas
- ☐ Más de 3 semanas
- ☐ No estoy seguro

7. ¿Qué consideras que podría mejorar en el proceso actual de selección? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Mayor eficiencia en la preselección de candidatos
- ☐ Uso de pruebas más efectivas para evaluar habilidades
- ☐ Mejor coordinación entre reclutadores y gerentes
- ☐ Implementación de tecnología o software más avanzado

25/10/24, 21:23

Entrevista al Equipo de seleccion

8. ¿Con qué frecuencia utilizan pruebas técnicas o evaluaciones durante el proceso de selección? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Siempre
☐ A menudo
☐ Rara vez
☐ Nunca

9. ¿Consideras que el proceso de selección actual se alinea con los objetivos estratégicos de la empresa? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Totalmente alineado
☐ Parcialmente alineado
☐ Poco alineado
☐ No alineado
☐ No estoy seguro

10. ¿Qué mejoras consideras prioritarias para optimizar el proceso de selección? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Reducción de tiempos entre entrevistas
☐ Mayor uso de herramientas tecnológicas
☐ Más capacitaciones en entrevistas
☐ Implementación de metodologías ágiles

Google no creó ni aprobó este contenido.

Google Formularios

Anexo B

Entrevista a los responsables de reclutamiento

1- ¿Cuáles son las principales fuentes de candidatos que utilizan en el proceso de reclutamiento?

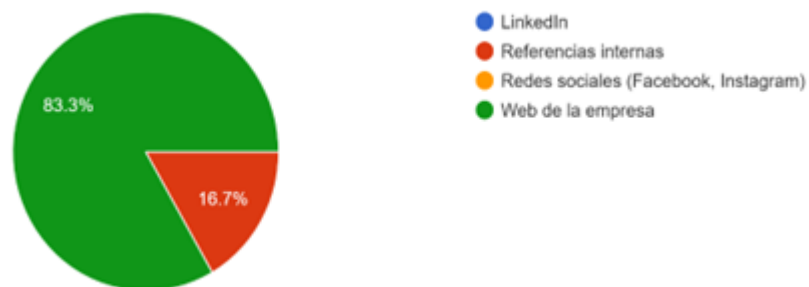


Gráfico 1 fuente propia

2- ¿Qué herramienta tecnológica utilizan para la gestión del proceso de selección?



Gráfico 2 fuente propia

3- ¿Cuáles son las principales etapas del proceso de reclutamiento?

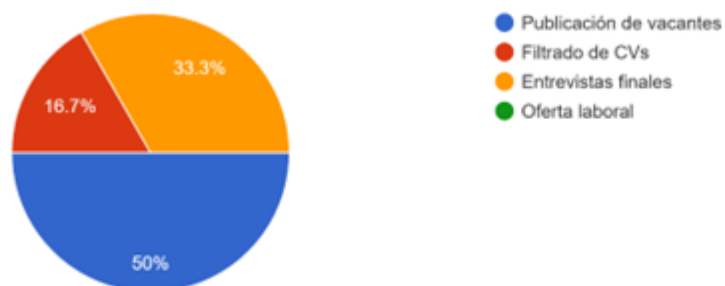


Gráfico 3 Fuente propia

4- ¿Cuál consideras que es el mayor desafío en el proceso de reclutamiento actual?

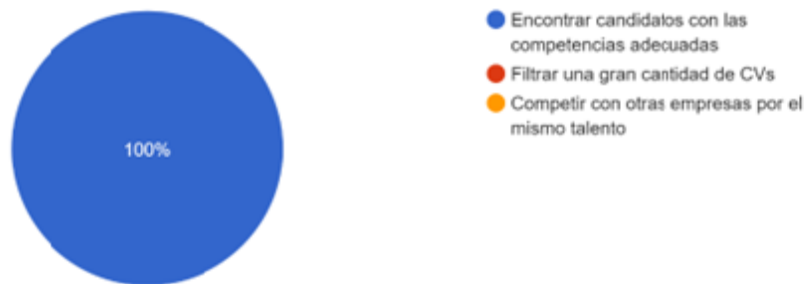


Gráfico 4 Fuente propia

5- ¿Cómo evalúan la calidad de los candidatos durante el proceso de selección?

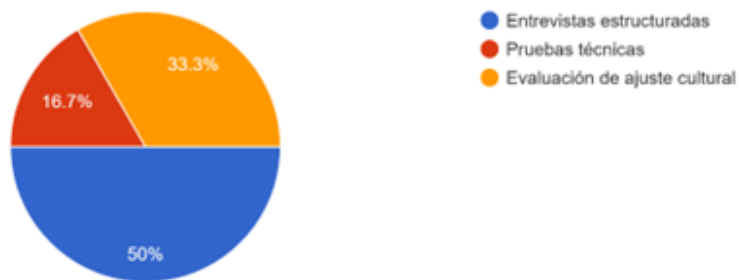


Gráfico 5 fuente propia

6-Qué tan satisfechos están con los tiempos actuales para completar el proceso de reclutamiento?



Gráfico 6 fuente propia

7- ¿Qué mejoras consideras prioritarias para optimizar el proceso de selección?



Gráfico 7 fuente propia

Anexo C

Entrevista al equipo de selección

1- ¿Cuáles son los criterios más importantes que utilizas para evaluar a los candidatos?

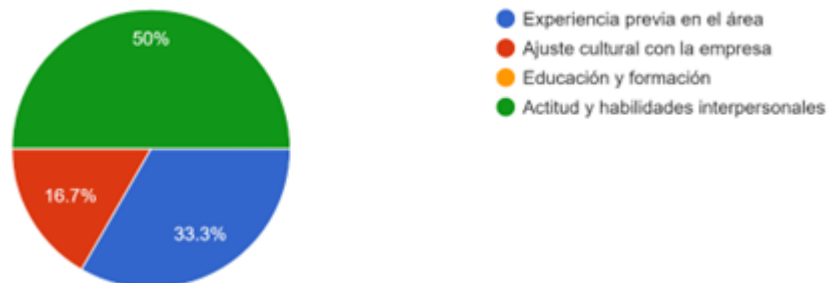


Gráfico 8 fuente propia

2- ¿Qué métodos utilizas para preseleccionar a los candidatos antes de las entrevistas?



Gráfico 9 fuente propia

3- ¿Cuál es el mayor reto en el proceso de selección de candidatos?

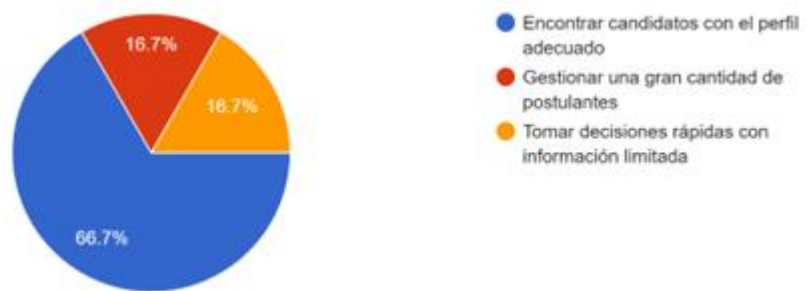


Gráfico 10 fuente propia

4- ¿Qué tan satisfecho estás con las herramientas actuales utilizadas para el proceso de selección?

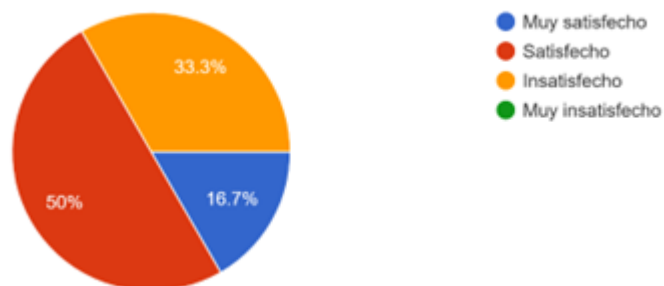


Gráfico 11 fuente propia

5- ¿Cuánto tiempo estimas que debería durar un proceso de selección ideal?

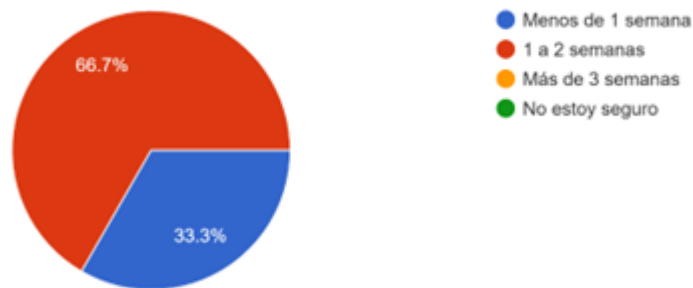


Gráfico 12 fuente propia

6- ¿Qué consideras que podría mejorar en el proceso actual de selección?



Gráfico 13 fuente propia

7- ¿Con qué frecuencia utilizan pruebas técnicas o evaluaciones durante el proceso de selección?

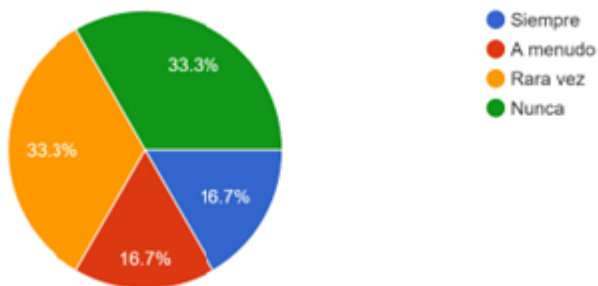


Gráfico 14 fuente propia

8- ¿Consideras que el proceso de selección actual se alinea con los objetivos estratégicos de la empresa?

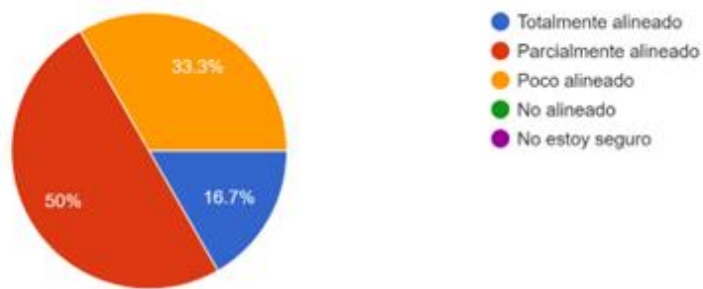


Gráfico 15 fuente propia

9- ¿Qué mejoras consideras prioritarias para optimizar el proceso de selección?



Gráfico 16 fuente propia

Anexo D

Entrevista al Directivo de Recursos Humanos

1- ¿Cómo consideras que el proceso actual de reclutamiento se alinea con los objetivos estratégicos de la organización?



Gráfico 17 fuente propia

2- ¿Cuáles son las principales métricas que utilizas para evaluar la eficacia del proceso de reclutamiento?



Gráfico 18 fuente propia

3- ¿Cuál es el principal desafío estratégico que enfrentan en el área de reclutamiento y selección?

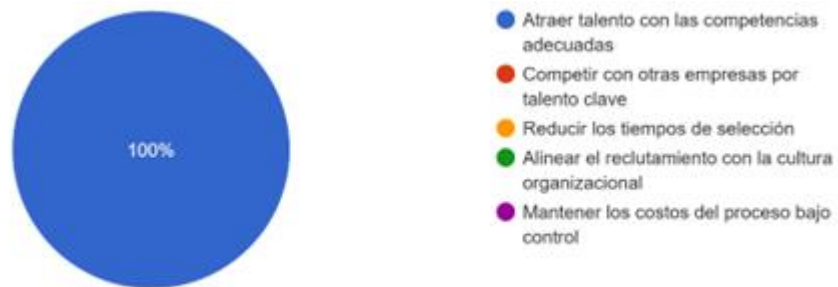


Gráfico 19 fuente propia

4- ¿Cómo evalúas la adopción de nuevas tecnologías en el proceso de reclutamiento?



Gráfico 20 fuente propia

5- ¿Qué tipo de competencias son prioritarias al seleccionar a los candidatos para la organización?



Gráfico 21 fuente propia

6- ¿Qué tan satisfecho estás con el tiempo que se tarda en completar el proceso de selección?



Gráfico 22 fuente propia

7- ¿Consideras que la adopción de metodologías ágiles puede mejorar el proceso de reclutamiento y selección en la organización?



Gráfico 23 fuente propia

8- ¿Cuáles son las áreas que crees que más se beneficiarían de una metodología ágil en el reclutamiento y selección?

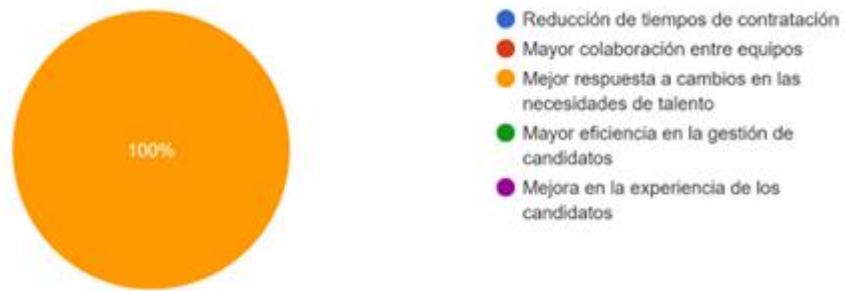


Gráfico 24 fuente propia

9- ¿Qué tan alineado está el reclutamiento actual con las expectativas de las áreas operativas y los líderes de la empresa?



Gráfico 25 fuente propia