



**FACULTAD  
DE INGENIERÍA  
INDUSTRIAL**

**Universidad de Matanzas**

**Facultad de Ingeniería Industrial**

**Departamento de Ingeniería Industrial**

**Propuesta de un procedimiento para la optimización del proceso de reclutamiento de personal en EMPERCAP**

**Autor (a): Wendy Hernández Maza**

**Tutor (es): MSc. Ernesto Mantilla Tápanes**

**Dr.C. Juan Lázaro Acosta Prieto**

**Cotutores: Lic. Ymarys Márquez González**

**Matanzas, 2023**

## **Declaración de autoridad**

Hago constar que el trabajo titulado: Propuesta de un procedimiento para la optimización del proceso de reclutamiento de personal en EMPERCAP, fue realizado como parte de la culminación de los estudios, en opción al título de Ingeniero Industrial, por la autora Wendy Hernández Maza, autorizando a la Universidad de Matanzas y a los organismos pertinentes a que sea utilizado por las instituciones para los fines que estime conveniente, tanto de forma parcial como total y que además no podrá ser presentado en eventos ni publicado sin la aprobación de la Universidad de Matanzas.

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Presidente del Tribunal**

---

**Miembro del Tribunal**

---

**Miembro del Tribunal**

## Pensamiento

“ ¿Qué sería de la vida si no tuviéramos el valor de innovar algo nuevo?”

Vincent Van Gogh



## **Dedicatoria**

**A mi querida madre, por ser mi mayor inspiración, por su amor incondicional y por sacrificarse siempre por mí. Su ejemplo de fortaleza y determinación han sido los que me ayudaron a convertirme en quien soy.**

**A mi abuela Ada por sus mimos y apoyarme en todo y a mis abuelitos que, aunque no estén presente sé que soy su orgullo.**

**A toda mi familia por su cariño, en especial a mi papá y mi hermanito que me cuidan desde el cielo.**

**A mi novio por estar siempre presente y apoyarme cuando ni yo misma me soportaba.**

## **Agradecimientos**

**A mi mamá, por su amor incondicional, su apoyo constante, por ser la guerrera que siempre ha hecho hasta lo imposible por verme feliz y por ser mi inspiración en cada paso que doy.**

**A mi abuela Ada, por sus consejos, sabiduría y por creer siempre en mí.**

**A mi novio, por su paciencia, comprensión y por estar presente en los momentos difíciles, aunque a veces lo vuelva loco.**

**A mi padrastro, que desde el primero momento supo cómo integrarse a la familia y ocupar un lugar importante.**

**A toda mi familia por ser parte de este triunfo en especial a mi tía Melo y mi tío Pichi.**

**A todas las personas que ocupan un lugar bien grande en mi corazón a pesar de no estar físicamente, especialmente a mi papá, mi hermano, mi abuelita, mis abuelos y mi tío.**

**A mi tutor Ernesto quien a pesar de su ajetreada agenda siempre me dedico un poco de tiempo y a su bella familia por la atención brindada.**

**A mi tutor Juan Lázaro por sus consejos y recomendaciones, me fueron de ayuda.**

**A mi Cotutora, por estar presente en todo momento sin importar la hora, y siempre tener palabras de aliento.**

**Al Dr.Cs Joaquín, por el tiempo que invirtió en mi tesis y por sus recomendaciones que fueron de gran ayuda.**

**Al personal de EMPERCAP, sobre todo al equipo de expertos por brindarme un poco de su sabiduría.**

**A mis profesores por su enseñanza, su orientación y por motivarme a dar lo mejor de mí en cada asignatura.**

**A mis suegros por su generosidad, su presencia en mi vida ha sido de gran valor.**

**A mis mejores amigas Vanesa, Yennifer y Marialys por hacer que mi vida en la Universidad fuera más fácil, por su amistad incondicional y por alegrar mis días con sus locuras.**

**A mis amigos de la beca, con quienes compartí muchas experiencias y se volvieron parte de mi familia.**

**A Aliandys, Ivaniel, Mariana y Karel porque sus ocurrencias nos alegraban la vida a todos y por estar presente siempre que los necesite.**

**Gracias a todos he logrado alcanzar este importante logro en mi vida académica. Su apoyo ha sido fundamental en este camino.**

**Muchas Gracias**

## **Resumen**

Este trabajo resume los resultados de una investigación que abordó como objetivo general: proponer un procedimiento para el reclutamiento *on-line* de recursos humanos de la Empresa de Perforación y Reparación Capital de Pozos de Petróleo y Gas. Para alcanzar este propósito, se emplearon diversas herramientas y métodos de investigación, como revisión documental, análisis bibliográfico, entrevistas a profundidad, diagrama de Pareto, diagrama de Ishikawa, método de selección de expertos, método Delphi, análisis comparativo. El resultado principal obtenido fue la propuesta de un procedimiento de reclutamiento de personal, que incluye la utilización estratégica de las redes sociales para ampliar el alcance y la visibilidad de las ofertas laborales, y así llegar a un mayor número de candidatos potenciales. Esta propuesta se basa en la identificación de las ventajas y oportunidades que ofrecen las redes sociales en el ámbito del reclutamiento, así como en la consideración de las posibles limitaciones y desafíos que podrían surgir al implementar esta estrategia. La investigación realizada proporciona un enfoque innovador para mejorar el proceso de reclutamiento y aprovechar al máximo las herramientas tecnológicas disponibles. Se espera que esta propuesta contribuya a optimizar la eficiencia y efectividad del reclutamiento de personal, al tiempo que permite a las empresas adaptarse a las tendencias y exigencias del mercado laboral actual.

**Palabras claves:** transformación digital, redes sociales, reclutamiento *online*.

## **Abstract**

This work summarizes the results of a research that aimed to propose a procedure for the online recruitment of human resources for the company under study. To achieve this purpose, various research tools and methods were employed, such as documentary review, bibliographic analysis, in-depth interviews, Pareto diagram, Ishikawa diagram, expert selection method, Delphi method, and comparative analysis. The main result obtained was the proposal of a personnel recruitment procedure, which includes the strategic use of social networks to expand the reach and visibility of job offers, and thus reach a greater number of potential candidates. This proposal is based on the identification of the advantages and opportunities offered by social networks in the field of recruitment, as well as the consideration of the possible limitations and challenges that may arise when implementing this strategy. The research provides an innovative approach to improve the recruitment process and make the most of available technological tools. It is expected that this proposal will contribute to optimizing the efficiency and effectiveness of personnel recruitment, while allowing companies to adapt to current labor market trends and demands

**Keywords:** digital transformation, social networks, online recruitment.

## ÍNDICE

Introducción .....	1
Capítulo 1. Marco teórico referencial .....	7
1.1 Transformación digital .....	7
1.1.1 Transformación digital en Cuba.....	9
1.1.2 Evolución de la transformación digital en Cuba.....	10
1.2 El Capital Humano como motor de la innovación y la competitividad.....	12
1.2.1 Gestión de recursos humanos.....	14
1.2.2 Reclutamiento y selección del personal .....	15
1.2.3 La transformación del reclutamiento en la era de la tecnología .....	17
1.2.4 El reclutamiento <i>on-line</i> , frente al reclutamiento tradicional .....	19
1.3 Redes Sociales.....	21
1.3.1 Surgimiento y evolución de las redes sociales .....	21
1.3.2 Características de las redes sociales .....	23
1.3.2 Las redes sociales y su uso en el reclutamiento de personal .....	24
1.3.3. Búsqueda de las redes sociales más utilizadas en los procedimientos de reclutamiento de personal en la literatura .....	25
Conclusiones parciales.....	27
Capítulo 2 Enfoque metodológico y caracterización del objeto de estudio .....	28
2.1 Caracterización de la EMPERCAP .....	28
2.2 Antecedentes de la investigación .....	31
2.3 Planteamiento del procedimiento seleccionado con la integración de las redes sociales .....	42
Etapa 1. Planificación y convocatoria.....	42
Etapa 2. Entrevista inicial .....	43
Etapa 3. Evaluación .....	44
Etapa 4. Informe final y toma decisión .....	44
2.4. Análisis procedimentales.....	46
Conclusiones parciales del capítulo .....	47
Capítulo 3 Aplicación del procedimiento propuesto en EMPERCAP .....	48
Etapa I. Convocatoria y planificación.....	48

Paso 1.....	48
Paso 2.....	49
Paso 3.....	49
Etapa 2. Entrevista inicial .....	51
Paso 1.....	51
Paso 2.....	54
Etapa 3. Evaluación.....	55
Paso 1.....	55
Paso 2.....	56
Etapa 4. Informe final y toma decisión.....	58
Paso 1.....	58
Paso 2.....	59
Paso 3.....	60
2.4 Evaluación de alternativas procedimentales.....	60
Conclusiones parciales.....	66
Conclusiones generales.....	67
Recomendaciones .....	68
Bibliografía.....	
Anexos.....	

## **Introducción**

En el mundo actual empresarial las entidades se enfrentan a innumerables desafíos y cambios que requieren una atención especial, tal es el caso de los recursos humanos, este ha evolucionado con el paso del tiempo y se le ha denominado de diferentes formas, según Marrero et al. (2021) los recursos humanos en sus inicios se le denominaba administración de personal este aparece como primera función a partir de que surge la organización científica del trabajo, cuyo padre fue Frederick W. Taylor. Se puede decir que la administración de personal se basaba en tareas que no están relacionadas entre sí como es el caso de la remuneración material de los trabajadores, ausencias, y trámites legales. A pesar de no hablar de una interrelación entre estas actividades sentó las bases para la conformación de los recursos humanos actuales.

Seguidamente surge la denominada Administración de Recursos Humanos este fue el resultado del progreso de las instituciones, lo que concluye en una modernización de la función de personal materializándose en la evolución del concepto antiguo al actual. Esta empieza a ver las actividades más integradas y con un mayor peso, cuentan con una organización lógica y un desarrollo institucional mayor.

El resultado de tantos años de perfeccionamiento y desarrollo vio sus frutos cuando aparece la gestión de recursos humanos, se puede decir que es la encargada de atraer personal calificado para cubrir cada una de las áreas disponibles, mantener motivados a los trabajadores, crear un ambiente laboral que permita desenvolver y prosperar a sus empleados y ayudar a aumentar la productividad de la empresa.

A raíz del surgimiento de la gestión de recursos humanos aparece una herramienta llamada sistema de gestión integral de capital humano la cual tiene el objetivo de optimizar los procesos relacionados con la gestión de personas, con el fin de mejorar la productividad, la eficiencia y el rendimiento. Dicha herramienta cuenta con 4 fases o etapas según Rodríguez et al. (2019) estas son:

Etapa 1: Ideación, el propósito de esta etapa es ocuparse de la idea que servirá de guía a los primeros pasos del proceso con el que se aspira diseñar el sistema de gestión.

Etapa 2: Planeación, es la función que tiene como objetivo fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientar los sistemas de gestión, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de recursos necesarios para su realización.

Etapa 3: Implementación, esta fase se relaciona con el concepto de gestión y ello se presupone como una acción desarrollada por la alta dirección que se enmarca en el desarrollo de la ciencia administrativa.

Etapa 4: Control, esta última etapa de los sistemas de gestión y que, en general, se comprende en el proceso administrativo, se define como una función administrativa que posee esencialmente un rol de regulación, verificando que los criterios seleccionados inicialmente se lleven a la práctica

Según Cuesta-Santos et al. (2018) ese accionar de la gestión de recursos humanos (GRH), en esta contemporaneidad ha de responder a un conjunto de enfoques: estratégico, sistémico, interdisciplinario, transdisciplinar, participativo, proactivo, de proceso y de competencias laborales. Y ese accionar se ubica en un modelo conceptual funcional de GRH, denominado gestión de recursos humanos de diagnóstico, proyección y control (GRH DPC) (ver Anexo 1).

La forma de gestionar el talento humano ha enfrentado múltiples cambios debido a la aparición de nuevas tecnologías. Lo cual ha contribuido que muchas empresas hayan adaptado sus procesos, hace uso de esas nuevas tecnologías, para ser más coherentes con las tendencias del mundo actual (Delgado, 2023).

El uso de las redes sociales ha tomado un lugar importante en los procesos de reclutamiento y selección, permitiendo la ubicación de los mejores candidatos y haciéndoles parte de los procesos de crecimiento de las organizaciones (Osorio Perdomo, 2021). Está latente la necesidad de parte de las empresas de contar con

una solución que les permita buscar y encontrar perfiles profesionales que se adecuen a sus necesidades de personal de manera simple, rápida, económica y segura. Es una realidad que el proceso de reclutamiento, desde la publicación de la oferta laboral hasta la elección de perfiles para entrevistar lleva en promedio 10 días y debe pasar por un arduo proceso de filtrado previo (Craig, 2019).

Uno de los grandes obstáculos en el reclutamiento es la escasez de candidatos cualificados o aptos para un puesto de trabajo. Para solucionarlo, en los últimos años, las empresas han ido incorporando las nuevas tecnologías en sus procesos de búsqueda de candidatos, quedando demostrado que las redes sociales pueden mejorar la calidad de estos procesos siempre que se apliquen correctamente (Merced Alcalde, 2018).

Si las empresas miran a futuro, los trabajadores actuales finalizarán su carrera profesional y el éxito o fracaso de la organización dependerá de las nuevas generaciones e incorporaciones que se hagan en el presente (Rodríguez & Calcerrada, 2020).

Actualmente las empresas emplean las redes sociales para mejorar su proceso de reclutamiento, LinkedIn es una de las más utilizadas, es considerada la red social de los profesionales, ha tenido un crecimiento importante durante los últimos años llegando a 600 millones de usuarios en el mundo. En esta red un gran porcentaje de las vacantes de empleo no son publicadas en línea pero gracias al buscador que ofrece los reclutadores pueden encontrar los candidatos que más se ajusten al perfil y así invitarlos a ser parte del proceso.

En Cuba actualmente se utiliza el proceso de reclutamiento tradicional que ha sido la manera en que desde los años 80 aproximadamente, se ha reclutado personal para las empresas y organizaciones este se realiza a través de anuncios en periódicos, referidos, anuncios en radios, currículos físicos, oficinas de empleo, portales de empleo y consultoras externas (Gallegos, 2023).

Según el Artículo 1 Decreto Ley 326 Reglamento Código de Trabajo en el proceso de incorporación de los trabajadores al empleo el jefe de la entidad, cuando resulte

necesario cubrir una plaza, efectúa la convocatoria consignando la denominación, los requisitos y contenido de trabajo del cargo, el salario y otros datos de interés para el conocimiento de los trabajadores. A la convocatoria pueden presentarse los trabajadores de la entidad; de no existir aspirantes idóneos para cubrir la plaza vacante puede seleccionarse otro personal externo a la empresa. Previo a la formalización de la relación de trabajo se debe conocer la historia laboral de los interesados. La duración de la convocatoria se determina por el jefe de la entidad y la organización sindical, de común acuerdo, y la inscriben en el Convenio Colectivo de Trabajo; no debe exceder de treinta (30) días a partir de su publicación (Cuba, 2014).

Cuba tomó como ejemplo la evolución lograda a nivel internacional y busca evolucionar a una transformación digital, reflejándose en la Constitución de la República, Artículo 21 donde se plantea que el Estado promueve el avance de la ciencia, la tecnología y la innovación como elementos imprescindibles para el desarrollo económico y social. Igualmente implementa formas de organización, financiamiento y gestión de la actividad científica; propicia la introducción sistemática y acelerada de sus resultados en los procesos productivos y de servicios, mediante el marco institucional y regulatorio correspondiente.

El presidente Díaz-Canel Bermúdez (2021) en su discurso hace referencia que el conocimiento, la ciencia, la tecnología y la innovación constituyen insumos imprescindibles para avanzar en el proceso de desarrollo, sobre todo, si se trata de un modelo de desarrollo como el que se formula en la Visión de la Nación, el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030.

El reclutamiento *online* ofrece una serie de ventajas frente al método tradicional. Sin embargo, a pesar del éxito de este tipo de reclutamiento, en la actualidad se utilizan ambos métodos de forma complementaria (Moreno Pastor, 2015).

Durante el proceso de investigación bibliográfica, se encontró un procedimiento innovador en Cuba, sus autoras Percy and Martínez (2023) plantean proponer un

procedimiento que contribuya a gestionar el proceso de reclutamiento y selección de candidatos de forma *on-line*.

La Empresa de Perforación y Reparación Capital de Pozos de Petróleo y Gas (EMPERCAP) brinda servicios de Perforación, Reparación y Liquidación de Pozos de Petróleo y Gas. Con el objetivo de continuar avanzando en el perfeccionamiento de la empresa estatal socialista, fue aprobado el Decreto Ley No. 34 de fecha 13 de abril de 2021, "Del Sistema Empresarial Estatal Cubano", publicado en la Gaceta Oficial Ordinaria Número. 51 del 7 de mayo de 2021, el cual en su artículo 22, establece entre las facultades otorgadas a la empresa, en su numeral 5, la de aprobar las actividades secundarias según lo establecido.

Ante la necesidad de seguir flexibilizando los objetos sociales, con el objetivo de ampliar el alcance de las actividades secundarias a aprobar por el máximo órgano colegiado de la entidad, se emitió por el Ministro de Economía y Planificación, en fecha 28 de abril de 2021 la Resolución No. 28 ,la cual establece en su resuelvo sexto, que la entidad, además de su objeto social, puede realizar actividades secundarias, consideradas estas como cualquier actividad lícita de producción, comercialización y de prestación de servicios, siempre que cumpla la legislación vigente.

Después de analizar la plantilla existente del año 2023 hasta el mes de septiembre se encontraron una serie de deficiencias en la empresa, entre ellas están:

Se encuentran aprobadas 1516 plazas, de ellas hay 1201 cubiertas lo que demuestra que se encuentran disponibles 315.

Creciente fluctuación del personal en puestos claves hasta el momento el índice de fluctuación es de 17 % lo que es considerado relativamente alto.

Dificultad para atraer candidatos competentes a la entidad.

No existencia de estudios previos en la EMPERCAP donde se permita trazar nuevas estrategias para el proceso de reclutamiento.

Son casi nulos los estudios encontrados en el país sobre el reclutamiento *online*, sobre todo en el sector petrolero.

Con lo expuesto anteriormente se define como **problema científico** ¿Qué estrategias seguir para mejorar el proceso de reclutamiento de los recursos humanos en la empresa?

**Objetivo general** proponer un procedimiento para el reclutamiento *on-line* de recursos humanos de la empresa objeto de estudio.

**Objetivos específicos:**

1. Diseñar el marco teórico-referencial basado en criterios de diversos autores sobre la evolución teórica y el estado actual del proceso de reclutamiento en la gestión de los recursos humanos.
2. Diagnosticar el proceso de reclutamiento de recursos humanos en la empresa.
3. Seleccionar el procedimiento para realizar el proceso de reclutamiento *on-line*.
4. Aplicación del procedimiento propuesto en la entidad objeto de estudio.

La estructura de la Tesis cuenta con un Capítulo I dedicado al Marco Teórico-referencial en el que se hace referencia a los elementos fundamentales del proceso de reclutamiento en la gestión de los recursos humanos; Capítulo II muestra el procedimiento para realizar la selección del proceso de reclutamiento idóneo para la entidad; Capítulo III se encuentra los resultados de la aplicación del procedimiento. Un conjunto de conclusiones generales y recomendaciones resultado de la investigación desarrollada; la bibliografía referenciada a lo largo del documento y procesada por el EndNote, y finalmente un grupo de anexos como complemento necesario de los resultados expuestos.

En la bibliografía utilizada, el 53% es actualizada, 11% corresponde a idiomas extranjeros, 8% a tesis, 79% artículos científicos, 7% a libros, el 1% a blog y 5% a periódicos y regulaciones legales.

## Capítulo 1. Marco teórico referencial

En el presente capítulo se hace referencia a los elementos teóricos fundamentales que sostienen la investigación efectuada (Ver figura 1.1). Se tomó como referencia a diversos autores con el objetivo de sistematizar los conocimientos sobre recursos humanos, reclutamiento, selección del personal y reclutamiento *on-line*.

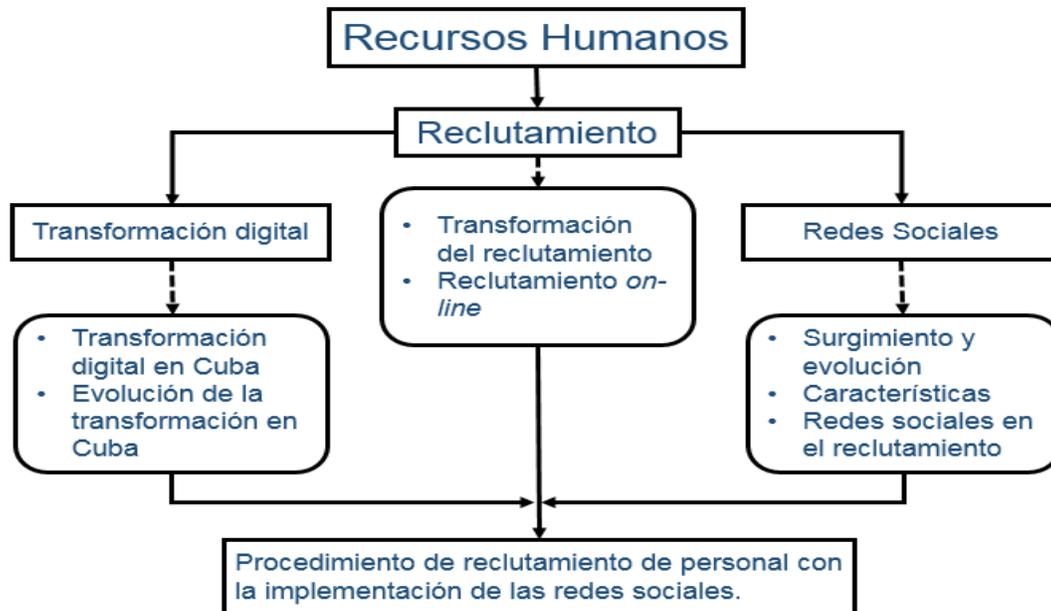


Figura 1.1 Hilo conductor.

Fuente: elaboración propia.

### 1.1 Transformación digital

La transformación digital emerge como un tópico de interés no sólo en las comunidades científicas, sino como prácticas cada vez más recurrentes en las dinámicas organizacionales, que están sometidas a las presiones que imponen las tecnologías disruptivas, los nuevos modelos de negocio que se manifiestan en toda la cadena de valor, y las demandas personalizadas de los usuarios en un entorno de hiperconectividad (Fernández, 2020).

La transformación digital dota a las personas y a los productos de una nueva inteligencia capaz de transformar la naturaleza de las cosas. Está emergiendo una

nueva normalidad en los procesos globales de producción y consumo, en los mercados de trabajo y en los equilibrios económicos y sociales hasta ahora vigentes (Curbelo, 2017).

En los últimos años el nivel de desarrollo alcanzado por las tecnologías de la información y las comunicaciones ha sido exponencial; convirtiéndose en una transformación digital sin precedentes. Su impacto en las organizaciones públicas se refleja en cambios en el modo de actuación y comunicación con la ciudadanía con el fin de lograr la integración de la sociedad y la participación. Se han dado pasos importantes hacia la transformación digital pero aún el camino por recorrer es largo, muchas organizaciones del sector público operan una gama amplia de sistemas heredados y obsoletos que necesitan reemplazo (Hernández et al., 2020).

A través de la conectividad y en el contexto de la globalización, la transformación digital está dotando a las personas y a los productos de una nueva inteligencia capaz de transformar la naturaleza de las cosas. Está emergiendo una nueva normalidad en los procesos globales de producción y consumo, en los mercados de trabajo y en los equilibrios económicos y sociales hasta ahora vigentes (Curbelo, 2017)

La era de la transformación digital, sin metodología o guía prefijada, no se logra con la adquisición de tecnología sofisticada o de punta, sino con la capacidad específica de poder rediseñar los modelos de negocios para que puedan ser optimizados con una base de integración tecnológica. La transformación digital emerge como estrategia clave para mejorar el crecimiento y adaptación del negocio a los nuevos escenarios económicos y globalizados. Esta transformación se impone como requerimiento imprescindible para que una organización o empresa tenga bases sólidas para dar continuación futura a su negocio, estar en sintonía con sus clientes y proveedores, obtener mejores ganancias, y de esta forma asegurar en un gran porcentaje su tasa de éxito a corto y largo plazo (Milton et al., 2018).

Las empresas y organizaciones necesitan reinventarse para dar respuesta a los retos de un entorno marcado por la economía digital. La transformación digital que

están llevando a cabo muchas empresas industriales ha mostrado un aumento del 20 % al 30 % de productividad, además de otros beneficios como cohesión social, bienestar, conciliación, satisfacción en el trabajo y desarrollo de capacidades y conocimientos. Pero la mayor barrera para la transformación digital es la resistencia al cambio. La clave para conseguirla es la transformación cultural con el fin de convertirse en una organización ágil, que ponga el foco en el cliente, la colaboración de personas empoderadas en redes de equipos, la toma ágil de decisiones y líderes que fomenten el compromiso y la innovación (Valderrama, 2019).

Se puede decir que la transformación digital es la adopción de tecnologías digitales en uno o varios procesos de una empresa u organización. Con el objetivo de mejorar su eficiencia, productividad y capacidad de adaptación al entorno digital actual. Esta busca aprovechar las oportunidades que ofrece la tecnología para mejorar los procesos, la experiencia del cliente y la competitividad de la organización en el mercado.

### **1.1.1 Transformación digital en Cuba**

En Cuba, la construcción de la sociedad socialista próspera y sostenible constituye el modo de asegurar y promover una mejor calidad de vida material y espiritual para todos, el enfrentamiento a los problemas económicos y sociales acumulados, la creación de mayores riquezas, con avances en lo económico y social en armonía con la naturaleza, con protagonista y objetivo fundamental al ser humano ("Documentos del 7mo. Congreso del PCC," 2017).

La gestión del gobierno orientada a la innovación constituye una alternativa que conduce al desarrollo sostenible, en función del sistema político, económico, social y cultural, así como del enfoque que se adopte (Bermúdez & Fernández, 2020). La concepción actual de la actividad innovadora, contempla a la empresa como un todo, donde el éxito depende del grado de integración entre las unidades y de la estrecha relación entre investigación, diseño, producción y comercialización (Fernández, 2019). El concepto de innovación ha evolucionado desde un sistema más o menos estructurado a una estructura más compleja y cambiante del sistema

de clasificaciones de la innovación, con enfoques de sistemas nacionales de innovación (Kotsemir et al., 2013).

Cuba intenta alcanzar la informatización digital y un ejemplo es en la empresa Cepil “Juan Antonio Márquez” de Ciego de Ávila, donde se verifica un interés por la informatización de los procesos, que puede conseguir mayores niveles de integración. Actualmente, apoyan la gestión el sistema VERSAT (contable financiero), sistema PRE-CEPIL (pre-nóminas salario), sistema SIGELITE (estadística), sistema SIGECAL (calidad), sistema MP (materias primas), sistema TECNOCEPIL (eficiencia industrial), sistema DGTIC (control informático), SGESTMAN DE GAMMA (gestión de mantenimiento) sistema de redes privadas de datos. El sistema DISTRA, que integra módulos de logística, comercial y RRHH, no logra su total incorporación y se trabaja en el diseño del sistema ConsumON (control del consumo técnico-productivo) (Capote & Rodríguez, 2022).

Es importante resaltar la necesidad de una transformación digital, no solo por las comodidades que esto traería sino también porque el mundo evoluciona y la eficiencia y eficacia de los procesos informatizados no se puede negar, así como la satisfacción de los clientes cuando reciben un servicio de primera.

### **1.1.2 Evolución de la transformación digital en Cuba**

La Transformación Digital de la Sociedad abre una nueva ventana en las relaciones Derecho y Tecnologías de la información y la comunicación (TIC), las tecnologías emergentes y disruptivas al extenderse su impacto de convergencia digital en todas las áreas de especialización y ejercicio cotidiano de la profesión jurídica, al tiempo que constituye un camino que conduce al Gobierno de la Información (Fernández et al., 2020).

Avanzar en la política para la transformación digital en el país, que conducirá a la conformación de la agenda digital cubana, como parte del sistema de trabajo para la implementación del Plan Nacional de Desarrollo 2030, constituye hoy uno de los retos fundamentales para el sector de las telecomunicaciones, en tanto se trata de un proceso que, más allá de lo tecnológico, también requiere de una mirada cultural.

Así lo precisó el miembro del Buró Político Manuel Marrero Cruz, primer ministro de la República, durante el balance anual del Ministerio de Comunicaciones (González, 2022 ).

En Cuba, la evolución de la transformación digital ha sido más lenta en comparación con otros países debido a diversas razones, entre ellas la limitada conectividad a internet y la falta de infraestructura tecnológica.

Sin embargo, en los últimos años se ha observado un avance significativo en este ámbito. El gobierno cubano ha implementado medidas para mejorar la conectividad en el país, como la apertura de zonas Wi-Fi públicas y la instalación de puntos de acceso a internet en lugares como las universidades y centros tecnológicos.

La transformación digital en Cuba tiene como antecedentes la política integral para el perfeccionamiento de la informatización de la sociedad de 2017. En sus inicios estaba basada en crear la infraestructura suficiente para la conectividad a internet y el uso de las tecnologías de comunicación. Sin embargo, hoy se expande hacia un camino enfocado también en cómo insertarlas en todas las esferas, el cambio cultural ante estas y el gobierno electrónico (Milanés, 2023).

La Ministra de Comunicaciones, Mayra Arevich Marín detalló que el nuevo lema, “Juntos por la transformación digital”, expresa la relevancia de acoger tecnologías innovadoras en diferentes sectores de la sociedad. “Se pudo discutir sobre la relevancia de la transformación digital, y cómo debemos centrarnos en el ciudadano para trabajar en la cultura digital”. “Existen 263 portales gubernamentales en Internet que brindan información a la población. Se avanza hacia una etapa superior que permitirá una relación interactiva en ambos sentidos, para ello están accesibles para los ciudadanos 76 trámites y servicios en línea”. Las instituciones debemos trabajar para que el ciudadano tenga que hacer la menor cantidad de trámites posibles”, acotó (Alonso et al., 2022).

En el sector empresarial, se ha promovido la adopción de tecnologías digitales. Se han creado programas de capacitación y asesoramiento para fomentar el uso de

herramientas digitales en la gestión de los negocios, así como para promover la creación de emprendimientos tecnológicos.

## 1.2 El Capital Humano como motor de la innovación y la competitividad

Las organizaciones como elemento social están conformadas por seres humanos que hacen posible su crecimiento y evolución a lo largo de su vida útil, el capital humano es actualmente considerado un elemento esencial de trascendencia en el devenir de la organización, si bien es cierto, que el elemento monetario es un objetivo vital, es solo a través del conocimiento que se logran recursos financieros de una empresa con el capital intelectual (Calderón & Mousalli, 2012).

El capital humano ha sido el objeto de estudio y reflexión de numerosos autores reconocidos en el ámbito empresarial. Ha sido abordado con profundidad y es una fuente constante de inspiración para la mejora de las organizaciones (ver tabla 1.1).

**Tabla 1.1 Valoración de autores sobre el Capital Humano.**

<b>Autor</b>	<b>Concepto de Capital Humano</b>
<b>(Sen, 1998)</b>	Es el carácter de agentes de los seres humanos, que por medio de sus habilidades, conocimientos y esfuerzos, aumentan las posibilidades de producción
<b>(Torres, 2009)</b>	El capital humano (CH) de una empresa, organización, región o país es la piedra angular, es la fuente de desarrollo y por lo consiguiente es uno de los factores que generan la competitividad

<p><b>(Contreras, 2012)</b></p>	<p>Conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes tanto presentes como potenciales de los empleados en una determinada organización a partir de los cuales desarrollará su propuesta de empresa y alcanzará los objetivos propuestos.</p>
---------------------------------	---

**Fuente: elaboración propia**

En conclusión, el capital humano es el conjunto de recursos humanos que mediante los conocimientos, habilidades y actitudes contribuyen al desarrollo y crecimiento de la empresa para alcanzar los objetivos organizacionales.

El talento humano no puede desarrollarse de manera espontánea, se necesita de un complejo estructural que permita potenciar al trabajador respaldando su talento humano, independientemente del lugar que ocupe dentro de la jerarquía laboral. De esta forma, el objetivo principal de una organización empresarial debe ser potenciar el desempeño del trabajador, tratando de que su acción tenga efectos en toda la cadena productiva (Mejía et al., 2013).

El capital humano es muy importante para las organizaciones, porque gracias a esta medida de valor se obtiene poder de negociación, satisfacción de clientes e innovación de productos, servicios y procesos; también porque es uno de los promotores clave del éxito corporativo y de la ventaja competitiva, aspectos que aportan diferenciación (Montoya, 2021).

El capital humano es tan importante que se podría decir que es la columna vertebral de una entidad y uno de los factores fundamentales para que la organización tenga éxito.

Para entrar a considerar la importancia y significación del término propio capital humano se debe mencionar de forma directa la relación y discrepancia que posee el concepto junto a la capacidad humana, distinguiendo así sus principales

características y diferencias en un entorno actual y global. Cada individuo posee ciertas características o cualidades que de una u otra forma son valiosas para una organización que vela por un crecimiento competitivo en el mercado natural, y tales habilidades son valoradas de forma directa o indirecta según un estilo específico en el funcionamiento involucrado en su vida y en la sociedad, esto traduce que de forma directa el funcionamiento interviene en la naturalidad del individuo con respecto a los factores que dan una buena calidad de vida, física y social. A diferencia de la forma indirecta que prioriza un futuro y un posicionamiento estratégico para el mercado (Alfonso Huertas, 2019).

El factor humano cobra cada vez más importancia en la organización moderna por lo que la gestión de los procesos que rigen su adecuada administración es digna de ser tratada con la importancia que merece. Entre más se desarrolla la sociedad, más se requiere de personas competentes, innovadoras, capaces de enfrentar con los mejores niveles de preparación tanto técnicos como emocionales, los retos a los que se enfrentan sus organizaciones (Contreras, 2012).

### **1.2.1 Gestión de recursos humanos**

Los recursos humanos en una entidad se encargan de proveer a la empresa el personal necesario para su mejor funcionamiento, se puede decir que es el corazón de la organización y una de sus partes fundamentales.

Según Lopez (2017) los recursos humanos son todas aquellas personas que forman parte de la organización, es decir, las personas que trabajan en ella, sin tener relación con el nivel jerárquico.

En el siglo XIX, durante la fascinante época de la Revolución Industrial, que tuvo lugar principalmente en Europa y Estados Unidos, se puede encontrar el embrión de lo que hoy conocemos como Recursos Humanos. La industrialización masiva trajo consigo una automatización desmedida de las labores, lo cual generó un creciente descontento entre los empleados de las compañías y las grandes fábricas. Este descontento fue el catalizador para implementar las primeras soluciones a problemas relacionados con la salud, la vivienda y los horarios de trabajo. Y aquí es

donde comienza a tomar forma lo que ahora conocemos como Recursos Humanos. En ese tiempo, se crearon los llamados Departamentos de Bienestar, un hito en la historia de los recursos humanos (RRHH) (Lopez 2017).

Con la creación de estos departamentos, se abrió una nueva puerta hacia la comprensión y atención del factor humano dentro de las organizaciones. A partir de entonces, se empezó a valorar la importancia de cuidar a los trabajadores no solo en términos económicos, sino también en cuanto a su bienestar físico, emocional y social. Así, podemos percibir que el origen de los Recursos Humanos se encuentra en un enfoque humanitario y de mejora de las condiciones laborales. Desde aquellos primeros pasos, esta disciplina ha evolucionado hasta convertirse en una parte integral de la gestión empresarial, encargada de fomentar el desarrollo y el crecimiento tanto del individuo como de la organización en su conjunto.

El talento humano forma parte esencial para que la organización pueda figurarse con una notable ventaja frente a la competencia. En efecto se debe de prestar mayor atención a como ellos reaccionan ante las estructuras que las entidades implementan y es necesario que dichas dimensiones sean totalmente flexibles, es decir se adapten a cualquier cambio con facilidad (Ulloa et al., 2019).

Este es clave a la hora de adaptarse a las demandas del entorno y esto puede llevar en muchas ocasiones al éxito o el fracaso de la empresa (Latorre Navarro, 2011). Y se entiende como un enfoque estratégico, integrado y coherente que orienta la vinculación, el desarrollo y el bienestar de las personas que trabajan en las organizaciones, con el propósito de llevar a cabo la estrategia de negocios y alcanzar los objetivos corporativos (Armstrong, 2014).

### **1.2.2 Reclutamiento y selección del personal**

La consideración de modelos conceptuales de gestión humana o de gestión de recursos humanos con enfoque o perspectiva estratégica, es de relevancia práctica en la gestión empresarial de esta contemporaneidad, con independencia del país del cual se trate, particularmente si se considera el contexto de la globalización que impone aumentar los niveles de competitividad (Cuesta, 2012).

Los procesos de reclutamiento y selección de personal son considerados parte de la etapa inicial y fundamental dentro del proceso de gestión del capital humano, pues permiten asegurar el flujo continuo de talento que cubra las necesidades de personal de la organización.

Las prioridades de los procesos son relativas, varían en dependencia del escenario estratégico en el que se encuentra la organización. La selección de personal es un proceso realizado mediante concepciones y técnicas efectivas, consecuentemente con la dirección estratégica de la organización y las políticas de GRH derivadas, con el objetivo de encontrar al candidato que mejor se adecúe a las características requeridas (Cuesta, 2010).

La selección de personal es un proceso psicosocial que se desarrolla en la organización, a través del cual se elige a unas personas para la realización de un trabajo. Por tanto, este proceso comprende dos tipos de decisiones, tanto aquella orientada a incorporar a nuevos miembros a una organización, como aquella otra dirigida a cambiar de posición a las personas dentro de la propia empresa. El objetivo de la selección ha sido encontrar a los candidatos adecuados según el perfil requerido por la empresa, con la finalidad de optimizar su utilidad y lograr satisfacer así los intereses de la organización. En la actualidad se trata de negociar los intereses de ambos, persona y organización, aunque en dicha negociación la empresa mantiene una posición claramente dominante (Bretones & Rodríguez, 2008).

Se puede definir el reclutamiento como aquel proceso mediante el cual una organización trata de detectar empleados potenciales que cumplan los requisitos adecuados para realizar un determinado trabajo y atraerlos en número suficiente para que sea posible una posterior selección de algunos de ellos, en función de las exigencias del trabajo y de las características de los candidatos” (Peiró, 1986). Como se ve el reclutamiento antecede al proceso de selección. En este sentido, por tanto, es importante realizar con éxito el reclutamiento para asegurarnos un proceso de selección exitoso (Bretones & Rodríguez, 2008).

Según Rivera and Miguel (2019) el reclutamiento es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar, con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto específico en una determinada organización.

En la medida en que son desarrollados los procesos de reclutamiento y selección de personal, se presenta la tendencia a su complicación, como consecuencia de la preocupación por garantizar un proceso eficiente y eficaz, además de buscar el cumplimiento científico con la mayor objetividad posible (Cerón, 2020).

### **1.2.3 La transformación del reclutamiento en la era de la tecnología**

El nuevo éxito empresarial reside en la captación del talento mediante el despliegue de nuevas estrategias *online*, para que los expertos en RRHH atraigan y fidelicen el potencial de cada uno de los distintos candidatos al puesto. Las nuevas tecnologías aplicadas, el reclutamiento digital o la fidelización del personal son algunos de los retos que afrontan los reclutadores del siglo XXI (Guzmán Padilla, 2022).

La utilización de Internet es un fenómeno que ha generado cambios significativos en la forma de realizar el reclutamiento de candidatos. Esto se aprecia en la manera en que las organizaciones difunden las ofertas de empleo y recogen información de los candidatos interesados a ocupar el puesto vacante. El reclutamiento a través de Internet puede llevarse a cabo de diferentes formas. Se puede destacar el reclutamiento a través de la página Web corporativa, redes sociales, infomediarios laborales y de otros métodos de comunicación *online* (Mateos, 2016).

Aunque las prácticas de reclutamiento y selección de personal son muy diversas, la tendencia a la utilización de las actuales tecnologías, tanto para automatizar las acciones de evaluación psicológica, como para realizarla a distancia y en el momento en que los candidatos prefieran (24x7), se está abriendo camino con rapidez. Los nuevos tests, con ítems enriquecidos o simulaciones por medio de realidad virtual (RV) y métodos clásicos, como la de los Tests Adaptativos, cambian el panorama del profesional y los retos para el académico. El caso de las entrevistas

por videoconferencia (VC) es de particular interés, dada la omnipresencia de éstas en los procesos de RSP. Estos cambios en los métodos y en las técnicas, y hasta en su promoción por Internet, requieren de investigación y de reflexión (Blasco & Psychology, 2004).

El mercado empresarial ha sufrido varios cambios en cuanto al término trabajador u hombre, con el pasar del tiempo ha evolucionado de ser personal, recursos humano, capital y hoy en día talento humano, lo que ha conllevado a transformar la importancia de las personas en una organización, así mismo sus procesos de provisión de personal en un inicio en el siglo XIX realizaban su proceso de selección de personal a través de un registro de nómina encargado por un especialista, siendo el primer departamento de personal constituido en Estados Unidos (Rodríguez & Gutiérrez, 2020)

Sin duda los trabajos realizados por *Boudreau (2010)*, *Gary (2011)*, *Capelli (2012)* y *Cascio (2015)* han sido altamente valoradas y han enriquecido el entendimiento sobre este tema crucial en la gestión de recursos humanos. Se demostró siempre que este ha ido abriéndose paso ante las adversidades y perfeccionando sus técnicas y herramientas para llegar a un mayor número de candidatos en un menor tiempo.

Estébanez (2019) refleja 4 fases evolutivas del reclutamiento que son idóneas para encontrar el mejor candidato y estas son:

El reclutamiento 1.0 que tuvo sus inicios en la década de los 90, a pesar de las limitaciones que existían para los reclutadores y los candidatos, sentó las bases pues comienza el uso de internet y la web 1.0. En la era de la información no podía faltar el reclutamiento de candidatos por vía de la red, aquí es cuando hace su aparición el reclutamiento 2.0, el internet, la web 2.0 y los teléfonos aportaron nuevas ideas para difundir las ofertas de empleo. Desde aproximadamente el 2011 las redes sociales y los teléfonos móviles son un eslabón importante en la vida de cada persona y esto le dio un impulso significativo al reclutamiento 3.0, aquí redes sociales importantes como LinkedIn y Behance cogen fuerza, no se puede negar la

mejora del proceso de selección gracias al desarrollo de software específico de RRHH. La revolución para captar talento es la etapa final (reclutamiento 4.0), es continuidad del 3.0 pero con diferencias significativas, este ofrece ventajas como acceso a un mayor número de candidatos, optimización de tiempo y dinero y acceso a nuevos métodos de selección de personal.

#### **1.2.4 El reclutamiento *on-line*, frente al reclutamiento tradicional**

Resulta imprescindible saber dónde encontrar y cómo elegir al talento ya que tener el personal más adecuado es fundamental para garantizar el éxito futuro de cualquier organización. Actualmente los candidatos evidencian el uso masivo de las nuevas tecnologías. Por eso las empresas intentan implementar una forma de reclutamiento a través de redes sociales y páginas web, dejando atrás los métodos tradicionales (Galián Jiménez, 2018).

El reclutamiento evoluciona constantemente, sus estrategias y las herramientas utilizadas han ido sufriendo cambios paulatinos que se han visto incrementados en los últimos años con la revolución de las nuevas tecnologías e internet. La apuesta de las empresas por la reconversión y renovación de los departamentos de Recursos Humanos, la captación, atracción y retención de talento, y la llegada de la tecnología 2.0 han supuesto un avance muy importante para los reclutadores y seleccionadores del siglo XXI. Departamentos de recursos humanos, consultoras y empresas de trabajo temporal, utilizan las siguientes herramientas y estrategias para buscar y captar talento candidaturas espontanea, referencias de otros empleados, anuncios en prensa, empresas de trabajo temporal o agencias de empleo, ferias de empleo, portales de empleo y redes sociales (Romero Delgado, 2016).

La tecnología actual permite contar con herramientas que facilitan la gestión del talento humano, tal es el caso del reclutamiento para la selección del personal on-line, el cual los autores lo destacan como un paso más allá al reclutamiento tradicional. Anteriormente, las formas de encontrar empleo se orientaban en ir de empresa a empresa a entregar *Curriculum Vitae*, leer en el periódico las

convocatorias o salir a preguntar en diferentes entidades dónde tenían vacantes laborales, gracias al avance tecnológico, estas búsquedas se pueden realizar por internet. Internet es un lugar de referencia para muchos a la hora de buscar trabajo o de tejer una sólida red de contactos que pueda fortalecer nuestra relación con otros profesionales (Percy & Martínez, 2023).

Cada vez un mayor número de empresarios están optando por realizar su reclutamiento y preselección a través de la contratación de un “sitio de empleo” o a través de su página web corporativa. También aumenta el número de empresas que agilizan sus procesos de reclutamiento con herramientas de *e-Recruitment*

El *e-recruitment* es el término anglosajón que se utiliza para nombrar los procesos de reclutamiento que tienen lugar a través de los medios digitales.

El reclutamiento electrónico ha sido un tema de interés en los últimos diez años. Internet es considerada como la última herramienta en contratación. Es una verdadera revolución que se extiende por el mundo de la búsqueda de empleo y la contratación. El término reclutamiento en línea, reclutamiento electrónico, reclutamiento por Internet, implica la fuente formal de información laboral en línea. Las primeras referencias al reclutamiento electrónico (Kapse et al., 2012).

El *E-Recruitment* es un nuevo medio tecnológico para seleccionar uno de los recursos más importantes de las empresas, es decir, el recurso humano. La contratación se ha convertido en un proceso importante en un mercado laboral altamente competitivo. Hoy en día, una gran cantidad de compañías utilizan el reclutamiento en línea y las personas usan las aplicaciones móvil para cargar currículums y buscar empleos en el portal (Okolie et al., 2017).

Las ventajas del *e-Recruitment* frente al reclutamiento tradicional (Pin & Sáenz, 2002) son evidentes

- Posibilidad de dirigirse de manera efectiva a los candidatos target y de ofrecer una imagen moderna de la organización.
- Ahorro de tiempo en la gestión de currículos, filtrado inicial.

- Ahorros en costes de reclutamiento.
- Disponibilidad para recibir currículos y acceder a la información referente a los candidatos 24 horas al día 7 días a la semana, 365 días al año.
- Disponibilidad para recibir currículos y acceder a la información referente a los candidatos desde cualquier lugar del mundo.
- Procesamiento automático de la información.
- Accesibilidad para candidatos pasivos.
- Oportunidad para empresas pequeñas y medianas de tener acceso a un pool de candidatos muy amplio a un coste razonable.

### **1.3 Redes Sociales**

Las redes sociales son una herramienta que se acostumbrar a utilizar en el día a día y a la que se puede acceder prácticamente desde cualquier lugar del planeta. Si bien es cierto, las primeras redes sociales aparecen en los años 90 con un concepto diferente al que han tomado posteriormente (Peiró, 2017).

Desde su aparición, las redes sociales buscan unir comunidades con pensamiento común, espacios que permiten compartir ideas, alternativas, conocimiento y soluciones. Ahora los científicos en diferentes áreas se reúnen con estos recursos para compartir sus avances y descubrimientos, por medio de sus publicaciones y opiniones, se hacen visibles y amplían la meta de reunir científicos en un tema en común, al crear redes de expertos, abriendo las puertas al libre acceso a la información (Vidal Ledo et al., 2013).

El efecto de las redes sociales es exponencial y las posibilidades no tienen límites. Es sorprendente el número de usuarios que crece cada día y es parte de este nuevo y dinámico mundo (Nass de Ledo, 2011).

#### **1.3.1 Surgimiento y evolución de las redes sociales**

En 1994 surgió la primera red social, la cual no era un portal web para interactuar con otros usuarios, sino que permitía leer blogs agrupados por temas específicos. Los propietarios de los blogs los alojaban en una ubicación virtual basada en la

temática de los mismos, como por ejemplo el Silicon Valley para blogs relacionados con ordenadores. Esta red social ya no está en funcionamiento en la actualidad (Peiró, 2017).

Un tiempo después en 1995, se estableció una red social que se sitúa entre las redes de blogs temáticos y las redes sociales modernas. Esta red, llamada Classmates, tiene como objetivo principal facilitar la conexión entre antiguos compañeros de clase para que puedan conversar y organizar reuniones. Posteriormente, en 1997, Sixdegrees.com fue lanzada como una red social que permitía a los usuarios interactuar entre ellos y formar grupos de amigos. A partir de entonces, surgieron otras redes sociales como Messenger en 1999, LinkedIn en 2002 y Facebook en 2004 (Peiró, 2017).

En la actualidad, en el ámbito académico y profesional, las redes sociales también desempeñan un papel crucial. Los estudiantes y profesionales pueden utilizar estas plataformas para participar activamente en grupos y comunidades relacionadas con su área de estudio, donde puedan compartir conocimientos, experiencias y oportunidades. Además, la creación y mantenimiento de un perfil profesional en plataformas como LinkedIn les permite establecer contactos con profesionales de su campo y buscar oportunidades laborales o de prácticas. El uso de redes sociales también les permite seguir a empresas y organizaciones relevantes en su campo, mantenerse al tanto de las últimas noticias y tendencias, y buscar oportunidades de *networking*. Asimismo, pueden utilizar estas plataformas para participar en conferencias, seminarios y eventos relacionados con su área de estudio, compartiendo experiencias, conocimientos y estableciendo contactos.

Los estudiantes y profesionales pueden aprovechar las redes sociales para crear y gestionar un blog o canal de YouTube donde puedan compartir sus conocimientos, investigaciones o proyectos académicos, demostrando su experiencia y construyendo una reputación *online*. También pueden colaborar en proyectos interdisciplinarios o internacionales a través de plataformas de colaboración online, utilizando las redes sociales para coordinar y comunicarse con otros miembros del

equipo. Por último, el uso de redes sociales les permite buscar oportunidades de becas, programas de intercambio o voluntariado relacionados con su área de estudio, y conectarse con otros estudiantes o profesionales que puedan brindarles orientación y apoyo. En resumen, las redes sociales ofrecen numerosas oportunidades para el crecimiento académico y profesional, permite a los estudiantes y profesionales expandir sus conocimientos, establecer contactos y avanzar en sus carreras (Rodríguez, 2012).

### **1.3.2 Características de las redes sociales**

Las redes sociales se utilizan para interactuar socialmente, trabajar y para entretenerse. Se apoyan en el uso de Internet y han cambiado la forma en que vemos los espacios públicos. Estas características están documentadas en la literatura internacional. Según Monsalve (2021) entre sus características se encuentran:

**Universalidad:** Las redes sociales son plataformas en línea que se pueden utilizar desde cualquier ubicación del planeta, siempre y cuando se cuente con conexión a internet

**Rapidez:** La información que se comparte en las redes sociales se difunde de manera veloz y en tiempo real.

**Privacidad vs Publicidad:** A primera vista, las redes sociales son públicas basadas en que toda la información compartida pueda ser vista por cualquier usuario. Sin embargo, todas las plataformas permiten que el usuario configure según sus propios criterios de privacidad, la información que permite que sea pública para otros usuarios. Probablemente, esta sea la característica más discutida de las redes sociales. La privacidad es uno de los dos factores decisivos más importantes como motivo de no registro para todas aquellas personas no usuarias de las redes sociales. La otra razón por la que la mayoría de los no usuarios prescinde de las redes sociales es por falta de interés o gusto hacia ellas.

**Popularidad:** En primer lugar, y como resulta evidente después de la información dada en el apartado anterior, las redes sociales se caracterizan por su popularidad en el mundo entero. La cantidad de usuarios de las redes sociales se encuentra en continuo crecimiento en las principales plataformas como son Facebook, Twitter o LinkedIn.

### **1.3.2 Las redes sociales y su uso en el reclutamiento de personal**

El reclutamiento a través del uso de internet se ha vuelto muy popular a nivel mundial, si se considera la velocidad y la amplia cartera de talentos que se pueden obtener por este medio, se logra un reclutamiento más eficiente y rentable, tanto para el trabajador como para el reclutador. Las redes sociales están reorientando los tradicionales procesos de reclutamiento y selección de talento humano a búsquedas más interactivas, minimizando distancias y cambiando la forma de relacionarse en el mercado laboral. Las redes sociales permiten a las organizaciones, sin importar su estructura o tamaño, llegar de una manera más ágil a los candidatos, permitiendo que en la búsqueda de talento humano se alcance una mayor cantidad de candidatos, de una manera personalizada e interactiva, reflejándose además, en los indicadores de tiempo, costos, alcance y calidad (Díaz et al., 2014).

Las redes sociales como LinkedIn, Facebook y Xing están ganando popularidad en las empresas como oportunidades para facilitar el reclutamiento y captación de los mejores candidatos. El reclutamiento a través de redes sociales es ya una realidad y al mismo tiempo un desafío para las empresas que están apostando por la incorporación de las tecnologías en sus prácticas habituales de gestión de recursos humanos. Durante estas últimas décadas, el mundo actual está experimentando cambios significativos a nivel global impulsados principalmente por el desarrollo creciente de las TIC (Mukiur, 2016).

Aunque el uso de las redes sociales no ha sido considerado ni catalogado dentro de las técnicas o herramientas del proceso de reclutamiento de talento humano, se puede concluir que son un medio y una fuente de talento humano (Díaz et al., 2014).

Debido a los cambios tecnológicos y al gran auge que han experimentado las redes sociales, las empresas se han visto en la obligación de incorporar las tecnologías de la web 2.0 en su proceso de reclutamiento de personal. Estas herramientas sociales se incrementan día a día y, se modifica su diseño a una velocidad sorprendente. Estas tecnologías han hecho necesario que los reclutadores desarrollen competencias digitales 2.0, para migrarse a la era del reclutamiento social y las telecomunicaciones (Montero, 2021).

### **1.3.3. Búsqueda de las redes sociales más utilizadas en los procedimientos de reclutamiento de personal en la literatura**

Es importante analizar cuáles son las redes sociales más utilizadas en el proceso de reclutamiento para comprender como estas plataformas han transformado la forma en que se encuentra a los candidatos ideales. A continuación, se exploran las redes sociales más populares en esta área.

LinkedIn: es una plataforma en línea para albergar sus logros profesionales. También es una plataforma de redes en línea que puede utilizar para conectarse con personas en el campo elegido, empleadores potenciales y organizaciones / empresas objetivo. Un gran porcentaje de reclutadores utilizan LinkedIn para encontrar candidatos y las estadísticas de LinkedIn sugieren que 3 personas son reclutadas cada minuto en la plataforma, por lo que es una excelente manera de construir su red profesional, encontrar trabajos e invertir en su carrera. Cuando creas un perfil de LinkedIn, es lo primero que aparece cuando alguien busca tu nombre en Google. Al crear un perfil, estás cultivando tu identidad profesional y comunicando tu marca profesional al mundo laboral. Usted expresa su marca profesional articulando su valor, lo que aporta al campo y las habilidades, que pueden ayudarlo a ser encontrado y contratado en su profesión deseada (LinkedIn, 2022).

Facebook: los datos disponibles están directamente relacionados con la información requerida en la gestión del talento humano, al punto que algunos reclutadores en diversos países deciden si aceptar o no a una persona para el puesto de acuerdo a

su perfil en la red. Se está convirtiendo en un factor importante en las decisiones de contratación, y aunque algunos actores están en desacuerdo, no se puede negar que la información que se obtiene por este medio es invaluable para la persona encargada de selección (Ochoa Serrano, 2016).

Twitter: es utilizado por un 45% de las empresas y favorece a la hora de conocer las reacciones, gustos y orientaciones del futuro empleado. Sin duda, las redes sociales facilitan el trabajo a la hora de seleccionar el personal de nuestra empresa y brindan un panorama más amplio del perfil de una persona antes de dar el siguiente paso (Castro Zambrano, 2015).

Instagram Para reclutar a través de Instagram las estrategias a seguir son parecidas a las usadas en el resto de redes sociales, puesto que cada vez son más similares entre ellas. No cuenta con una funcionalidad específica para publicar ofertas de empleo, pero si es posible usar los posts para colocar una imagen o pequeño texto acerca del puesto que se pretende cubrir. Se puede realizar búsquedas activas, usando la lupa que en la app aparece en la parte inferior se puede introducir *hashtags* relacionados con lo que se busca, como el nombre de una posición o de una localización. Tras eso se puede contactar con los candidatos a través de un mensaje privado o *direct* si su cuenta es pública, y si no se debe solicitar primero la conexión (Fernández, 2018).

YouTube permite mejorar la reputación *online* de la empresa mediante la creación de vídeos corporativos, con el fin de atraer y fidelizar a los futuros y actuales empleados.

Beebe Esta plataforma permite que los usuarios se conecten con otras personas afines a sus intereses laborales y personales y así los usuarios puedan encontrar un empleo afín con sus gustos y necesidades (Giner, 2017 ).

Google+ ha sido utilizada como una plataforma para la búsqueda y evaluación de perfiles profesionales. Al contar con una funcionalidad similar a otras redes sociales, permite a los reclutadores ver el perfil de los candidatos, sus habilidades,

experiencia y generar un primer acercamiento antes de pasar a la siguiente etapa del proceso de selección (Giner, 2017 ).

### **Conclusiones parciales**

1. La transformación digital ofrece una serie de ventajas que son capaces de impulsar el crecimiento y la competitividad de las empresas en la era digital.
2. El capital humano se puede definir como el conjunto de conocimientos, habilidades, experiencias y capacidades que poseen los trabajadores de una determinada organización.
3. El reclutamiento de personal es el encargado de buscar candidatos con las habilidades y experiencia necesarias para el puesto, pero también destacar la relevancia de evaluar su adaptabilidad, motivación y valores.
4. El reclutamiento de personal *online* es el encargado de buscar, identificar y atraer candidatos potenciales para un puesto de trabajo utilizando plataformas y herramientas en línea.
5. Las redes sociales son una herramienta poderosa para el reclutamiento, ya que permiten llegar a un público amplio y específico, además de mostrar la cultura de la empresa.

## **Capítulo 2 Enfoque metodológico y caracterización del objeto de estudio**

En este capítulo se expone el enfoque metodológico adoptado para abordar el problema científico planteado, considerando las bases teóricas establecidas. Además se presenta el proceso de apoyo que permitirá diagnosticar el proceso de reclutamiento de personal en EMPERCAP.

### **2.1 Caracterización de la EMPERCAP**

La Empresa de Perforación y Reparación Capital de Pozos de Petróleo y Gas en forma abreviada EMPERCAP, fue creada por Resolución 329 de fecha 27 de septiembre de 2002; por la necesidad de crear una empresa especializada en perforar pozos de petróleo y gas con el objetivo de incrementar las reservas extraíbles para asegurar la base energética del país y expandir los servicios de perforación en el ámbito nacional, incrementar la búsqueda de nuevos yacimientos, brindar servicios de reparación capital a pozos de petróleo y gas con el objetivo del mantenimiento o aumento de la capacidad productora de pozos, para liquidar averías de pozos de petróleo y gas; así como, reorganizar y capacitar la fuerza de trabajo especializada en la perforación existente y además suministrar fuerza de trabajo para la actividad de perforación y reparación capital de pozos de petróleo a compañías extranjeras.

Acuerdo del Comité ejecutivo:

El Perfeccionamiento Empresarial de la Empresa de Perforación y Reparación Capital de Pozos de Petróleo y Gas, fue aprobado por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros mediante el acuerdo 4493, el 8 de agosto del 2002.

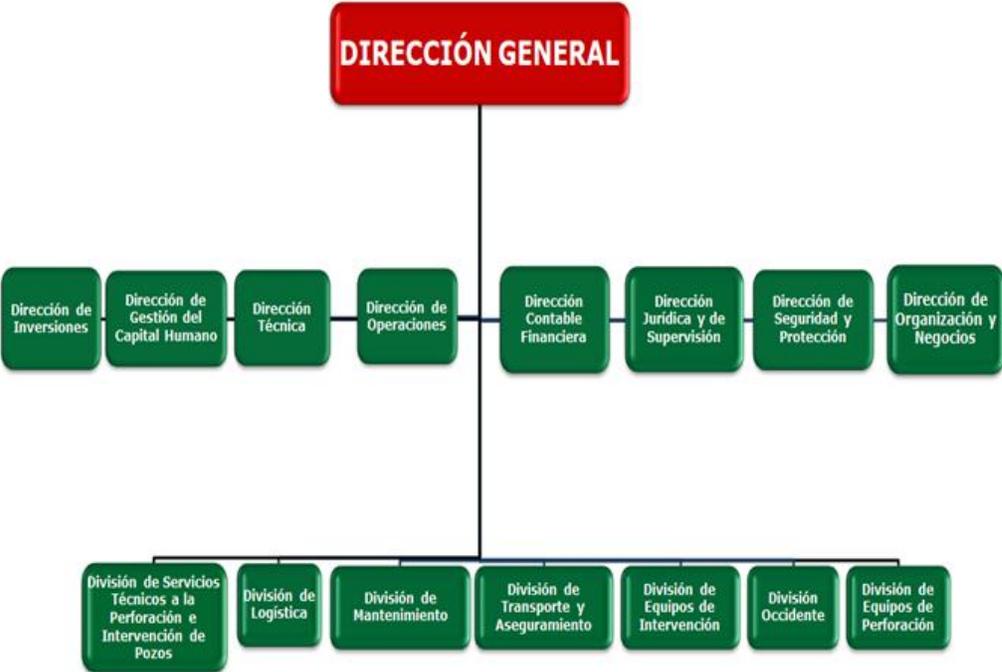
Objeto Empresarial:

Por Resolución No. 703 de fecha 18 de noviembre de 2013 emitida por el Ministro de Economía y Planificación, se modificó el Objeto Social de la Empresa, definiendo las actividades principales a desarrollar por esta.

Estructura organizativa de la Empresa

En el Consejo de Dirección Ordinario No.4, celebrado en fecha 25 de enero de 2022, fue aprobada por Acuerdo No. 143 la modificación de la estructura organizativa de la empresa, siendo necesario en consecuencia emitir la resolución 20 de fecha 25 de enero de 2022. Su actividad se desarrolla por todo el territorio nacional (Ver Anexo 2), con bases en Boca de Jaruco (Sta. Cruz del Norte, La Habana), Majagua (Ciego de Ávila) y las oficinas centrales en Guásimas (Cárdenas, Matanzas)

**Tabla 2.1 Estructura organizativa de EMPERCAP**



**Fuente: departamento de Recursos Humanos de EMPERCAP**

Las direcciones de Regulación y Control están compuestas por: Dirección General, Dirección de Inversiones, Dirección de Gestión de Capital Humano, Dirección Técnica, Dirección de Operaciones, Dirección Contable Financiera y Dirección Jurídica y de Negocios mientras, el colectivo primario de prestación de servicios de EMPERCAP, está distribuido por: División de Logística, División de Equipos de Perforación, División de Mantenimiento, División de Transporte y Aseguramiento, División de Equipos de Intervención, División de Servicios Técnicos a la Perforación e Intervención de Pozos y División Occidente.

Misión:

Satisfacer el mercado de los servicios especializados a pozos de petróleo y gas, caracterizándose por la profesionalidad en su gestión, contribuyendo a la autonomía energética del país.

Visión:

Son los líderes en los servicios especializados a pozos de petróleo y gas con reconocimientos internacionales e insertados en la modalidad costa afuera, distinguiéndose por su sistema integrado de gestión; la profesionalidad y compromiso de sus trabajadores.

Capital Humano de EMPERCAP:

La empresa en general cuenta con un total de 1201 trabajadores, los cuales según su categoría ocupacional se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

**Tabla 2.2 Cantidad de trabajadores según categoría ocupacional.**

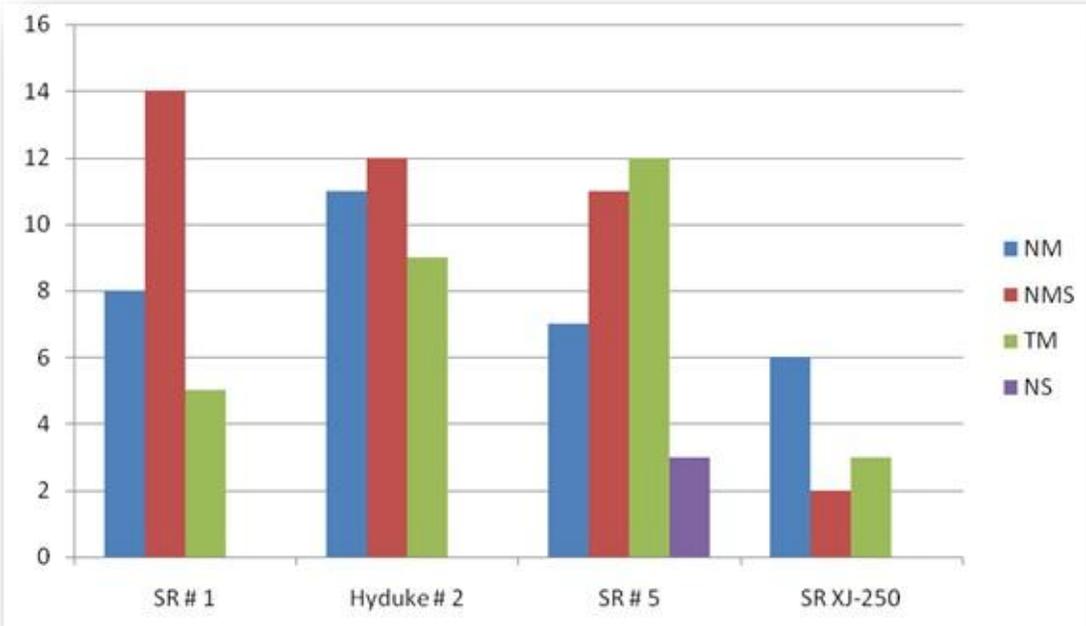
<b>Categoría Ocupacional</b>	<b>Cantidad de trabajadores</b>
Cuadros	30
Técnicos	342
Operarios	796
Servicio	33

**Fuente: elaboración propia.**

En la tabla 2.2 se observa que la mayor cantidad de trabajadores se ubican en categoría operarios, que representan el 66.3% del total, ya que es una empresa productiva donde el trabajo de los operarios es fundamental. Los técnicos constituyen el 28.5%, estos son los encargados de dar el adecuado seguimiento al

trabajo que se realiza, el 2.5% corresponde a los cuadros que trazan las políticas y estrategias, y el 2.7 % corresponde a servicios, los cuales constituyen el grupo de apoyo.

**Tabla 2.3 Composición del capital humano según el nivel de escolaridad**



**Fuente:** departamento de Relaciones Laborales de EMPERCAP

**2.2 Antecedentes de la investigación**

A través del examen exhaustivo de fuentes bibliográficas a nivel nacional e internacional, se confirma la carencia de métodos aplicados y documentados que contribuyan al logro del objetivo general de la investigación, pero si hay presencia de procedimientos enfocados en el reclutamiento de personal. Estos presentan etapas en común que se consideran de interés para la modificación del proceso de reclutamiento. Las investigaciones tomadas como antecedentes se muestran en el Anexo 3

Se llegó a la conclusión de que, aunque los procedimientos de reclutamiento de personal pueden variar en términos de autores y nombres, todos comparten las

mismas etapas fundamentales. La mayoría de estos procedimientos emplean plataformas de redes sociales de manera consistente en las etapas de divulgación de las plazas, búsqueda de perfiles y entrevistas. Este hallazgo subraya la uniformidad en la integración de redes sociales como un componente fundamental a lo largo de los distintos procesos, destacando su papel en las etapas mencionadas anteriormente.

Considerando el escenario de actuación y el sistema cubano actual, se puede afirmar que el proceso de reclutamiento que lleva a cabo la empresa es el más adecuado pues es sólido, preciso y está bien estructurado. Pero se encontró una deficiencia y esta consiste en que se realiza de manera presencial. La falta de presencia en línea limita su alcance y potencial para conectarse con una gama de candidatos potenciales más amplia.

### **Análisis de los antecedentes y selección del procedimiento**

Se lleva a cabo un análisis detallado del procedimiento utilizado actualmente por la empresa con el fin de identificar áreas de mejora y oportunidades para optimizar este procedimiento.

Este análisis es esencial para asegurar que tanto los procesos como los resultados del reclutamiento sean efectivos, eficientes y alineados con los objetivos estratégicos de la organización.

Para poder identificar las brechas existentes en el actual proceso se vio necesario la aplicación de entrevistas profundas a los miembros del equipo de recursos humanos, que están vinculados al tema de forma directa. Es importante mencionar que se eligió la entrevista profunda para la recopilación de datos debido a que sigue el modelo de una conversación entre iguales, y no de un intercambio formal de preguntas y respuestas (Taylor & Bogdan, 2008). La entrevista en profundidad es la técnica de investigación más frecuente usada en el ámbito de la sociología cualitativa (Palacios & Rubio, 2003).

Se les realiza una entrevista profunda de forma independiente a miembros de la dirección de la Empresa, entre ellos Especialista B en Gestión de Recursos Humanos (Jefe de Grupo) en el Grupo de Recursos Laborales y Capacitación y Desarrollo Ymarys Márquez González, Especialista B en Gestión de Recursos Humanos (EP) en Capacitación y Desarrollo Alexis Reyes Echeverría, Dirección de Gestión del Capital Humano Gilsa Rivero González para la aplicación de esta entrevista basada en la herramienta de diagnóstico.

### **Entrevista a los miembros de la dirección de la empresa**

**Los datos obtenidos a través de esta herramienta serán utilizados únicamente para el desarrollo de una investigación que tributa a una tesis de pregrado de la Universidad de Matanzas de la carrera Ingeniería Industrial**

### ***Gracias por su colaboración***

Es importante conocer la siguiente información:

- Cuánto tiempo tarda el proceso de reclutamiento desde que se publica la vacante hasta que se realiza la contratación total
- Cuánto tiempo se tarda en recibir y revisar las solicitudes de empleo después de su envío
- Cuál es la duración promedio de las entrevistas de selección de candidatos
- Existe alguna falta de comunicación entre los diferentes departamentos involucrados en el proceso de reclutamiento
- Cuáles son las principales dificultades para atraer y retener a candidatos calificados
- Cuáles son los principales cuellos de botella que impiden una rápida toma de decisiones en el proceso de contratación
- Existen demoras en la elaboración y envío de ofertas de trabajo a los candidatos seleccionados

El resumen de los problemas obtenidos de los resultados de la encuesta se muestra a continuación:

- Demora en la evaluación de los currículums y la revisión de habilidades
- La selección de candidatos es una etapa que demanda mucho tiempo, principalmente por los múltiples niveles de aprobación requeridos.
- La coordinación de entrevistas con los candidatos y los responsables de la toma de decisiones es un desafío logístico que consume tiempo. Los conflictos de horarios y la disponibilidad de los entrevistadores dificultan la programación eficiente de las entrevistas.
- Cuando se requieren pruebas o evaluaciones adicionales como parte del proceso de selección, esto agrega tiempo adicional al proceso, especialmente cuando se necesitan recursos o equipos especiales para su implementación.
- Dificultad para llegar a un mayor número de aspirantes por la falta de publicación y difusión de las plazas.
- La preparación de ofertas de trabajo, la negociación de condiciones y el proceso de contratación en sí lleva tiempo significativo, especialmente con los múltiples niveles de aprobación requeridos internamente y también en la aprobación de otras entidades externas.
- Desajustes entre los empleados y la empresa debido a que en ocasiones no conocen toda la información de la entidad y esto provoca malentendidos.
- Muchas veces dentro de los candidatos que son procesados, no se elige ninguno debido a que no cumple con competencias suficientes y se tiene que comenzar nuevamente el proceso.

Después de obtener los problemas que presenta el actual proceso de reclutamiento de personal, se vio necesaria la aplicación del diagrama de Pareto para así priorizar los que generan mayor impacto en el proceso. Anexo 4. Resultados del Diagrama de Pareto.

Esta herramienta asegura que, si se tiene un problema con muchas causas, podemos decir que el 20% de las causas resuelven el 80 % del problema y el 80 %

de las causas solo resuelven el 20 % del problema. Se trata basada en el conocido principio de Pareto, esta es una herramienta que es posible identificar lo poco vital dentro de lo mucho que podría ser trivial, ejemplo: la siguiente figura muestra el número de defectos en el producto manufacturado, clasificado de acuerdo a los tipos de defectos horizontales. El procedimiento para su aplicación consta de 9 pasos propuestos por Pilco Gamarra (2022)

1. Decidir el problema a analizar.
2. Diseñar una tabla para conteo o verificación de datos, en el que se registren los totales.
3. Recoger los datos y efectuar el cálculo de totales.
4. Elaborar una tabla de datos para el diagrama de Pareto con la lista de ítems, los totales individuales, los totales acumulados, la composición porcentual y los porcentajes acumulados.
5. Jerarquizar los ítems por orden de cantidad llenando la tabla respectiva.
6. Dibujar dos ejes verticales y un eje horizontal.
7. Construya un gráfico de barras en base a las cantidades y porcentajes de cada ítem.
8. Dibuje la curva acumulada. Para lo cual se marcan los valores acumulados en la parte superior, al lado derecho de los intervalos de cada ítem, y finalmente una los puntos con una línea continua.
9. Escribir cualquier información necesaria sobre el diagrama.

Llevado a cabo un análisis del gráfico se puede verificar que casi el 80 % de las insatisfacciones con el proceso de reclutamiento actual están asociadas a 3 problemas, en este caso: La coordinación de entrevistas con los candidatos y los responsables de la toma de decisiones consume tiempo, los candidatos no cumplen con las competencias suficientes y falta de publicación y difusión de las plazas.

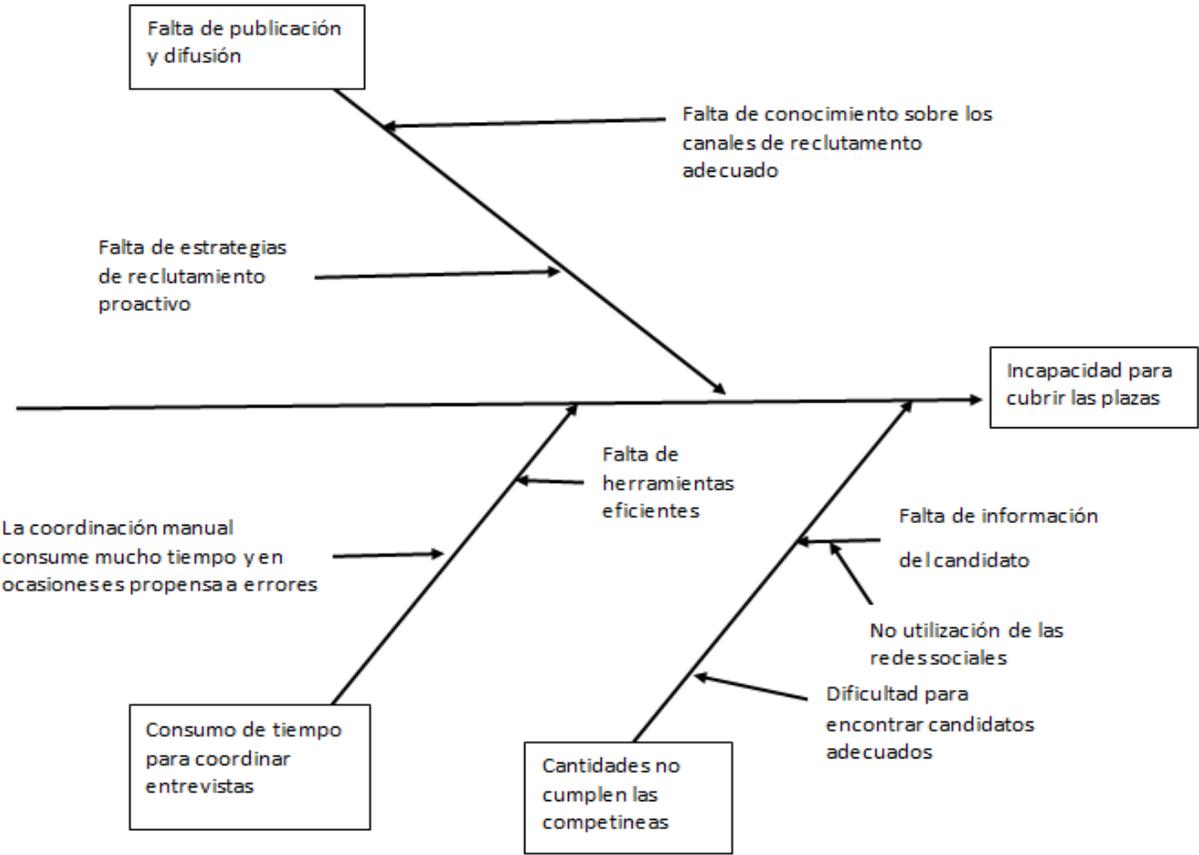
Los resultados obtenidos anteriormente son representados en un Diagrama de Ishikawa para conocer sus causas y subcausas.

Procedimiento para elaborar Diagramas Ishikawa

1. Seleccione el efecto cuyas causas reales o potenciales desea encontrar
2. Forme un equipo de 3 a 6 personas relacionadas con el problema
3. Simplifique tanto como pueda el enunciado del problema, enciérrelo en un rectángulo situado al lado derecho de la hoja, y dibuje una flecha (eje principal) dirigida del lado izquierdo de la hoja hacia el rectángulo
4. Haga una lista de los grupos o categorías dentro de las cuales va a buscar las causas reales o potenciales del efecto
5. Enmarque las categorías en rectángulos situados alternadamente arriba y debajo del eje principal y haga incidir, de cada rectángulo, una flecha inclinada hacia la derecha, dirigida hacia el eje principal
6. Por cada categoría en rectángulo (o causa primaria) haga a los miembros del equipo, la siguiente pregunta: ¿qué causas, relacionadas con esta categoría, explican el efecto? Bautice las respuestas como “causas secundarias” y hágalas incidir, por medio de una flecha, hacia las flechas primarias.
7. Por cada causa secunda repita a los miembros del equipo, la pregunta: ¿qué causas, relacionadas con esta causa secundaria, explican el efecto? Bautice las respuestas como “causas terciarias” y hágalas incidir, por medio de una flecha, hacia las flechas secundarias.
8. Continúe de esta manera preguntando y creando nuevas ramas en el Diagrama mientras siga identificando causas sobre las cuales sea posible actuar. En algunas ramas del diagrama llegará hasta un segundo nivel (hasta las causas secundarias); en otras a un tercero y en algunas más hasta un cuarto
9. Apóyese en expertos, en la intuición de los miembros del equipo, en técnicas y, sobre todo, en datos previos, para asignar a cada posible causa raíz un valor que refleje su importancia. Seleccione las más importantes (3 a 10 suelen ser suficientes) e investiguelas durante un período adecuado

El Diagrama de Ishikawa al ser una de las herramientas de calidad eficaces y eficientes en las acciones de disminución de un problema central, viene a ser un elemento fundamental, que posibilita examinar los elementos que intervienen en la calidad del producto/servicio mediante una interacción de causa y efecto, ayudando

a sacar a la luz las causas de la dispersión y además a ordenar la relación entre las causas en un asunto que pueden estar enfocadas en diversos campos (Delgado et al., 2021) Este está representado en la figura 2.1



**Figura 2.1 Diagrama de Ishikawa**

**Fuente:** elaboración Propia

Mediante el análisis del diagrama de Ishikawa la autora comprendió que el procedimiento elegido presenta varias causas y subcausas que fomentan el problema de la incapacidad de cubrir plazas vacantes. Mediante el análisis de los procedimientos se concluyó que este era uno de los pocos procedimientos que no implementa las redes sociales en su proceso.

Para darle solución a esto se plantea elaborar un equipo de expertos que serán los encargados de seleccionar las redes sociales que serán parte del procedimiento de

reclutamiento de personal. En esta fase crucial, se establece un equipo de profesionales altamente capacitados, cuyo principal objetivo es identificar individuos que posean una comprensión profunda de la problemática investigada y que sean capaces de aportar su valiosa experiencia y conocimiento.

Requisitos para la formación del equipo y planificación del proyecto:

1. Equipo de trabajo interdisciplinario debido al enfoque más integral que le ofrece
2. Contar con expertos en reclutamiento: es fundamental contar con profesionales especializados en el tema, que tengan conocimientos sólidos en las mejores prácticas
3. Deben poseer conocimientos en herramientas tecnológicas: como plataformas de búsqueda de talentos, redes sociales, correos electrónicos
4. Habilidades en *marketing* y comunicación: este proceso requiere una estrategia sólida de promoción de la empresa y de la oferta laboral para atraer a los mejores candidatos
5. Compuesto por no más de diez personas
6. Contar con la presencia de algún experto (interno y/o externo) con amplios conocimientos sobre el tema.

La autora propone utilizar el Método de selección de expertos porque este permite consultar un conjunto de expertos para validar la propuesta sustentada en sus conocimientos, investigaciones, experiencia, estudios bibliográficos. Esta vía se caracteriza por permitir el análisis de un problema complejo dando independencia y tranquilidad a los participantes, es decir, a los expertos. Siempre se comenzaría este proceso enviando un modelo a los posibles expertos con una explicación breve sobre los objetivos del trabajo y los resultados que se desean obtener (Fernández, 2012).

La secuencia establecida es la siguiente:

1. Se establece contacto con los expertos conocedores y se les pide que participen en panel.

2. Se envía un cuestionario a los miembros del panel y se les pide que den su opinión en los temas de interés.
3. Se analizan las respuestas y se identifican las áreas en que están de acuerdo y en las que difieren.
4. Se transfiere al análisis resumido de todas las respuestas a los miembros del panel, se les pide que llenen de nuevo el cuestionario y den sus razones respecto a las opiniones en que difieren.
5. Se repite el proceso hasta que se estabilizan las respuestas. ¿A quiénes considerar expertos? Uno de los problemas principales es decidir quiénes son los expertos o conocedores del tema a analizar.

Para la obtención del listado de expertos se tendrá en cuenta el estudio precedente de Cabezas (2019). Para identificar a los especialistas adecuados para participar en la investigación, se consideran aquellos que muestran un amplio conocimiento sobre el proceso de reclutamiento de personal en la EMPERCAP. Se buscó establecer un equipo de trabajo que pudiera aportar información relevante y experiencias significativas en este campo.

Se refleja la necesidad de 9 expertos para la presente investigación.

Al concretar el número de expertos, se aplica el cuestionario de Competencia al Experto, ver Anexo 5, una vez evaluados se obtuvieron los valores reflejados en la Tabla 2.4

**Tabla 2.4. Resultados obtenidos del Método de los expertos**

Coeficiente de Competencia (K)	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9

<b>Coefficiente de Conocimiento (Kc)</b>	0.75	0.88	0.87	0.84	0.82	0.88	0.84	0.84	0.82
<b>Coefficiente de Argumentación (Ka)</b>	1.00	0.84	0.92	0.80	0.84	0.84	0.80	0.80	0.94
<b>K</b>	<b>0.87</b>	<b>0.86</b>	<b>0.90</b>	<b>0.82</b>	<b>0.83</b>	<b>0.86</b>	<b>0.82</b>	<b>0.82</b>	<b>0.88</b>

Fuente: elaboración propia

Los marcados con color rojo fueron los expertos seleccionados que en ambos casos se cumplió con la condición de  $0.6 \leq K \leq 1$  y  $0.8 \leq K \leq 1$  respectivamente, como se muestra en la tabla 3.

El equipo de trabajo formado para el desarrollo del procedimiento general, estuvo compuesto por 9 personas (Ver tabla 2.5) Se llevó a cabo una preparación inicial con el objetivo de lograr su formación homogénea, para lo cual se impartieron temáticas como: Reclutamiento de personal y Redes sociales

Tabla 2.5. Equipo de trabajo para el desarrollo del procedimiento general

Nombre	Cargo	Permanencia
E1 Ernesto Mantilla Tápanes	Especialista Externo	6 años
E2 Juan Lázaro Acosta Prieto	Especialista Externo	6 años
E3 Yamaris Márquez Gonzáles	Especialista B en Gestión de Recursos Humanos (EP)	20 años
E4 Alexis Reyes Hecheverría	Especialista en Capacitación y Desarrollo	10 años

<b>E5</b> Gilsa Rivero Gonzáles	Dirección de Gestión del Capital Humano	19 años
<b>E6</b> Omar Santana Esquijarrosa	Especialista A, jefe de brigada de registro de Hidrocarburos	33 años
<b>E7</b> Yadira Cuesta Noroña	Especialista para los sistemas de gestión	20 años
<b>E8</b> Yusleidis Padrón Mayor	Técnico B en Gestión de Recursos Humanos	10 años
<b>E9</b> Mayelín Sagura Reyes	Especialista B en Gestión Documental	8 años

**Fuente:** elaboración propia

Este equipo de trabajo serán los encargados de seleccionar las redes sociales que serán parte del procedimiento de reclutamiento de personal.

Se confecciona una tabla resumen que integra todas las redes sociales implementadas en el reclutamiento de personal, estas se encuentran explicadas en el Capítulo 1. Estas redes son presentadas al panel de expertos quienes mediante el método Delphi darán prioridad a los que deben integrar el procedimiento de reclutamiento de personal.

Se eligió el método Delphi porque es posiblemente uno de los más utilizados en los últimos tiempos por los investigadores para diferentes situaciones y problemáticas, que van desde la identificación de tópicos a investigar, especificar las preguntas de

investigación, identificar una perspectiva teórica para la fundamentación de la investigación, seleccionar las variables de interés, identificar las relaciones causales entre factores, definir y validar los constructos, elaborar los instrumentos de análisis o recogida de información, o crear un lenguaje común para la discusión y gestión del conocimiento en un área científica (Reguant Álvarez & Torrado Fonseca, 2016).

El método Delphi permitirá prever las transformaciones más importantes que puedan producirse en el fenómeno analizado en el transcurso de los próximos años (Astigarraga, 2003). Es una metodología estructurada para recolectar sistemáticamente juicios de expertos sobre un problema, procesar la información y a través de recursos estadísticos, construir un acuerdo general de grupo. Permite la transformación durante la investigación de las apreciaciones individuales de los expertos en un juicio colectivo superior (García Valdés & Suárez Marín, 2013).

Es necesario conocer de todas estas redes sociales cuales son las que más podrían ayudar al proceso de reclutamiento en EMPRECAP. Al recopilar la sabiduría colectiva de los expertos se obtuvo una visión integral y confiable sobre que redes sociales son más beneficiosas en el contexto específico de EMPERCAP. En el Anexo 6 se encuentra la aplicación del Método Delphi.

Las redes sociales seleccionadas por los expertos fueron LinkedIn, Facebook y Twitter. Al reconocer que las redes sociales se han convertido en una plataforma poderosa para conectarse con un amplio espectro de profesionales y candidatos potenciales, se identificó aquellas que presentan mayores ventajas y oportunidades para apoyar los esfuerzos de reclutamiento (García Valdés & Suárez Marín, 2013).

### **2.3 Planteamiento del procedimiento seleccionado con la integración de las redes sociales**

#### **Etapa 1. Planificación y convocatoria**

1. El Especialista B en Gestión de Recursos Humanos que atiende la actividad de selección, analiza la veracidad de las solicitudes a través de la plantilla de cargos aprobada en la empresa. Dichas solicitudes son presentadas por el

Director(a) de Capital Humano al Consejo de Dirección para que sean aprobadas mediante un certificado de acuerdo.

Como parte de este paso se les comunican las plazas en existencia a los trabajadores internos

2. El Especialista B en Gestión de Recursos Humanos que atiende la actividad de selección, comunica la plaza en convocatoria las cuales se divulgan a través del registro Plazas en Convocatorias (PR-CH/P2003.A2), se informa a la Dirección de Trabajo Municipal la existencia de plazas en convocatoria radicando las mismas, con el objetivo de priorizar fuerza de trabajo proveniente de su reserva.
3. Se realiza también la divulgación a través de las redes sociales oficiales de la empresa en este caso Facebook, Twitter y LinkedIn y mediante el envío de correos masivos internos. A la convocatoria pueden presentarse trabajadores de la entidad según Art. 1 Decreto Ley 326 Reglamento Código de Trabajo

## **Etapas 2. Entrevista inicial**

1. El proceso continúa con la entrevista inicial que se realiza semanalmente a los candidatos interesados que se presenten (internos o externos), o que soliciten una entrevista en línea que se realiza mediante video llamada. Se le explica al candidato que son grabadas para después poder analizarlas en cualquier momento. El Especialista o Técnico en Recursos humanos, enviará a los candidatos la evaluación que se realizará y mediante video llamadas grupales o personales, lo chequeará. Para ello se utilizan los registros Solicitud de plaza vacante para interno (PR-CH/P2003.A3) y Solicitud de plaza vacante (PR-CH/P2003.A4) para candidatos externos. Es importante que dicha entrevista garantice descartar aquellos candidatos que a simple vista no reúnan los requisitos necesarios para el puesto, desde el punto de vista de imagen personal, expresión oral, requisitos de conocimientos u otros elementos discriminatorios.
2. Solicitud y recepción de la documentación al candidato, necesaria para el cargo convocado, un sello de cinco pesos para los antecedentes penales (PR-CH/

P2003.A11), 3 fotos tipo carnet, título alcanzado que evidencie nivel de escolaridad o certificación de estudios terminados, certificado de cualificación cuando el cargo lo necesite, currículum vitae (PR-CH/ P2003.A6), autobiografía (PR-CH/ P2003.A7), aval de la zona de residencia (PR-CH/ P2003.A8), ficha de datos biográficos (PR-CH/ P2003.A5), constancia de actualización en la defensa (PR-CH/ P2003.A9, así como resumen de historia clínica para el chequeo médico. La recepción de la documentación se efectuará de manera física o mediante el uso de la red social LinkedIn, también se podrá realizar por correo

### **Etapas 3. Evaluación**

1. Evaluación médica y psicológica, utilizándose el registro Hoja de Aptitud (**PR-CH/ P2003.A10**), como evidencia de la ocurrencia de dichas etapas.
2. Evaluación práctica que se realiza eventualmente cuando se necesita comprobar competencias en los candidatos. Se desarrolla en coordinación con los expertos de las áreas, permitiendo evaluar las habilidades que se requieran para el cargo del cual se trate. Paralelamente con esto un especialista irá comprobando su nivel de conocimiento y compromiso en su campo de especialización a través de la oportunidad que brindan Facebook y Twitter de evaluar la calidad del contenido que los candidatos comparten públicamente, sus interacciones y participación en grupos y comunidades relevantes. Del área llegará un informe posteriormente con los resultados obtenidos el que quedará evidenciado su conformidad en el registro (**PR-CH/ P2003.A10**).

### **Etapas 4. Informe final y toma decisión**

1. El Grupo de Seguridad y Protección emite el resultado de la verificación e investigación de la conducta social y laboral de los candidatos en el modelo certificado de trabajadores de nuevo ingreso (**PR-CH/ P2003.A12**), acorde a lo establecido en la Resolución 412/12 del Director General de la Unión Cupet, sobre el Sistema de Medidas de Control de los Trabajadores.

2. En la medida que se vaya venciendo cada una de las etapas se va generando información relacionada con el candidato reclutado, esta información va conformando el expediente del candidato (interno, externo, designado o funcionario), el cual es enviado al Comité de Expertos del área determinada, para su análisis, valoración y recomendación al Director General o de División, según lo descrito en el Reglamento para la Creación y Funcionamiento de los Comités de Expertos **(PR-CH/G 2022)**. El Comité de Expertos lo registra en el Acta de valoración del Comité de Expertos (PR CH/G 2022.A1).
3. El Director General o de División analiza la recomendación obtenida y aprueba el candidato a través del certificado de competencias para el cargo **(PR-CH/P2003.A13)**. Si por el contrario desapueba la recomendación, entonces el Comité de Expertos debe reanudar la valoración de los candidatos restantes.

### **2.3.1 Representación visual del procedimiento de reclutamiento de personal.**

La representación visual de un proceso ofrece una serie de ventajas. En primer lugar, la claridad que proporciona facilita la comprensión de los detalles del procedimiento. Otra es la retención de información, ya que suele ser más fácil recordarlo que con información escrita. Y por último simplifica el proceso de evaluar y decidir sobre la implementación del nuevo procedimiento.

Se realizó un diagrama de flujo (Ver figura 2.2) con el objetivo de representar de manera visual y secuencial el nuevo procedimiento de reclutamiento de personal. Este permite identificar claramente los pasos a seguir y las decisiones a tomar. Además facilita la comprensión y comunicación del procedimiento tanto para quienes lo diseñan como para quienes lo implementan.

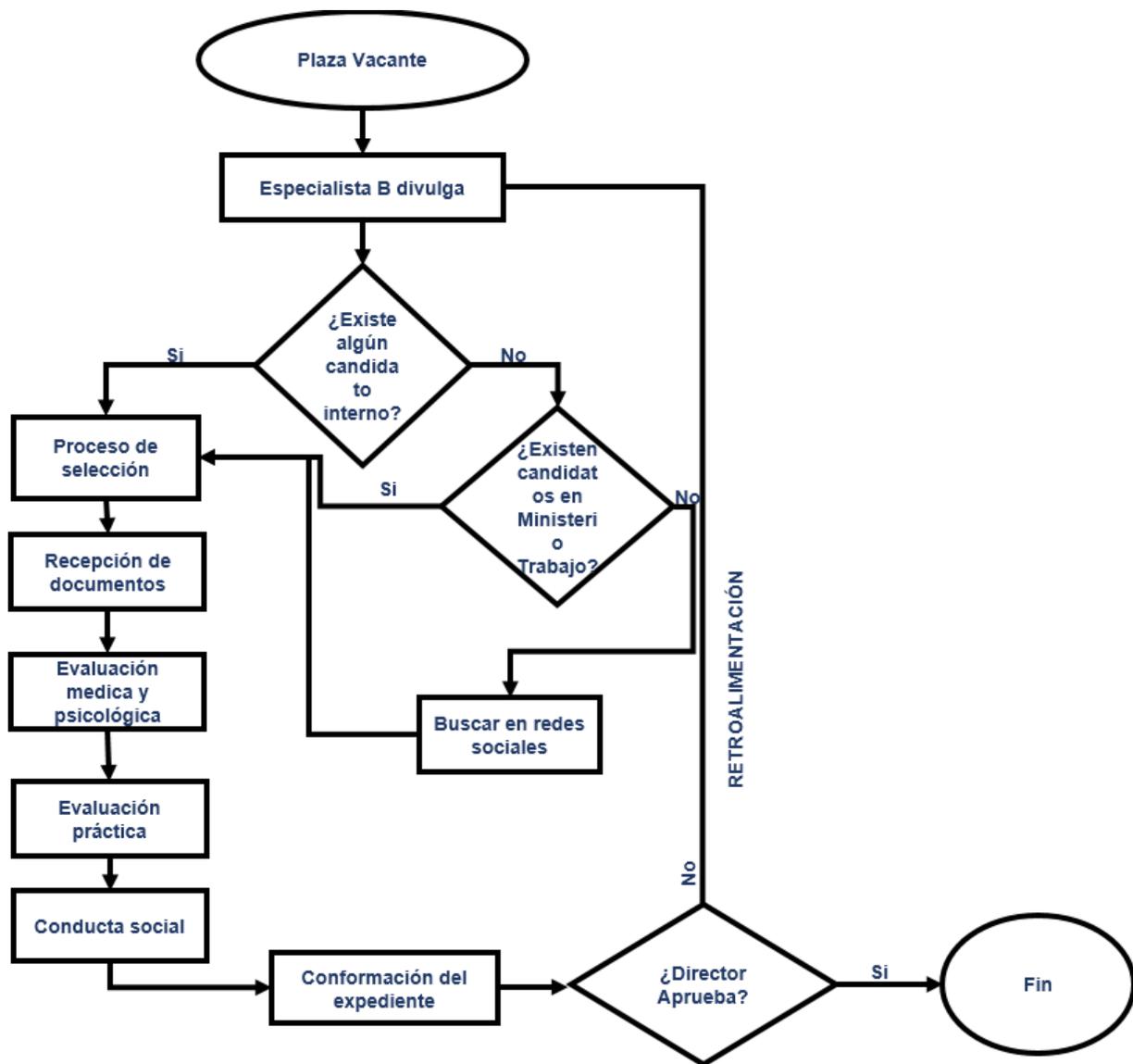


Figura 2.2 Diagrama de flujo del procedimiento de reclutamiento

Fuente: elaboración Propia

#### 2.4. Análisis procedimentales

La evaluación del procedimiento propuesto es necesaria para conocer si es más eficiente que el aplicado actualmente por la entidad para esto se propone el análisis comparativo.

El análisis comparativo es una herramienta fundamental para tomar decisiones informadas y estratégicas en cualquier ámbito de la vida. Ya sea a nivel personal,

académico o profesional, comparar resultados nos permite evaluar diferentes alternativas y seleccionar la opción más ventajosa. ("Análisis Comparativo: Cómo comparar resultados para tomar mejores decisiones," 2023)

### **Conclusiones parciales del capítulo**

1. El análisis de las metodologías precedentes preparó los asientos para la modificación del proceso de reclutamiento de personal.
2. El procedimiento propuesto contribuye a la modificación del proceso de reclutamiento de personal con la incorporación de las redes sociales. El mismo cuenta con 4 etapas.
3. El diagrama del procedimiento permite una mejor comprensión de las diversas etapas por las que transita el procedimiento.

### **Capítulo 3 Aplicación del procedimiento propuesto en EMPERCAP**

Al tomar como base el problema científico expuesto en la introducción de la presente tesis de pregrado, en este capítulo, se realiza un diagnóstico de la gestión actual de las redes sociales. Se procede a la aplicación de las cinco etapas que tributan al cumplimiento del objetivo general de la misma. Se realiza el caso de estudio en la plaza Especialista B en ciencias informáticas. La plaza posee los siguientes requisitos:

- Nivel de escolaridad tiene que ser Nivel Superior.
- Conocimientos sólidos en programación y lenguaje de programación específicos.
- Dominio de base de datos y sistemas de gestión de datos.
- Conocimiento de algoritmos y estructuras de datos.
- Habilidades de resolución de problemas y capacidad para trabajar en equipo.
- Capacidad para analizar y entender las necesidades comerciales y traducirlas en soluciones informáticas.
- Conocimiento de seguridad informática y protección de datos.

#### **Etapas I. Convocatoria y planificación**

En esta etapa se llevan a cabo varias actividades para identificar las necesidades de contratación en la plaza y atraer candidatos adecuados.

**Paso 1.** El Especialista B en Gestión de Recursos Humanos desempeña un papel fundamental en esta actividad. El analiza y evalúa la veracidad y coherencia de la solicitud de contratación presentada por el candidato, en este caso no se presentó ningún candidato interno.

No se le presenta ninguna solicitud a la directora de Capital humano para que apruebe el certificado de acuerdo porque no se presentó ningún candidato interno, por tanto los candidatos para cubrir las plazas existentes serán externos. Esto propicia que continúe con el siguiente paso.

**Paso 2.** El Especialista B en Gestión de Recursos Humanos que atiende la actividad de selección, comunica la plaza de en convocatoria, se divulga a través del registro Plazas en Convocatorias (PR-CH/P2003.A2), se informa a la Dirección de Trabajo Municipal la existencia de las plazas en convocatoria radicando las mismas, con el objetivo de priorizar fuerza de trabajo proveniente de su reserva.

En este caso La Dirección de trabajo Municipal no contaba con candidatos que reunieran los requisitos necesarios para las plazas de Especialista B en Ciencias Informáticas que se encuentran vacantes.

**Paso 3.** Posteriormente a esto, el especialista en redes sociales optó por emplear las redes sociales elegidas por los expertos en el Capítulo 2 para divulgar las plazas en convocatoria.

Utilizó la plataforma de Facebook como medio para difundir la oportunidad laboral. Con el objetivo de atraer la atención de potenciales candidatos, se produjo un video promocional específico que resaltaba tanto los aspectos atractivos de la compañía como las características interesantes del puesto vacante.

El contenido audiovisual fue cuidadosamente confeccionado para cautivar a la audiencia. Se combinaron imágenes visuales impactantes y atractivas que destacaban las bondades del entorno laboral y los aspectos más relevantes del cargo disponible. Además, se incluyeron testimonios auténticos de empleados que expresaban su satisfacción y experiencia positiva trabajando en la empresa, aportando credibilidad y confianza al mensaje.

Para dar un toque emocional y crear una conexión más cercana, se seleccionó la canción "Cuba linda es Cuba" del reconocido autor Eduardo Saborit como música de fondo. Esta elección musical se realizó con la intención de generar una atmósfera alegre y positiva que complementara la presentación visual y testimonial, buscando así capturar la atención e interés de aquellos que visualizaran el video en la plataforma social.

En resumen, se emplearon diversas estrategias de marketing audiovisual dentro de la plataforma de Facebook para maximizar el impacto y la resonancia del anuncio de empleo, buscando no solo informar sobre la vacante, sino también emocionar e incentivar la postulación de potenciales candidatos mediante una presentación atractiva y convincente de la oportunidad laboral y del ambiente en la empresa.

El especialista en estrategias de redes sociales también implementó una estrategia específica en la plataforma LinkedIn para promover la oportunidad laboral de manera más detallada y profesional. En esta red, se llevó a cabo una publicación exhaustiva que abarcaba información detallada sobre las responsabilidades, requisitos y beneficios asociados al puesto vacante. Se incluyeron palabras clave pertinentes para facilitar la búsqueda y se complementó la publicación con imágenes relacionadas con la empresa, el equipo de trabajo y el entorno laboral, proporcionando a los posibles candidatos una visión más completa de la cultura organizacional.

Además, se fomentó la participación de los empleados actuales, solicitándoles que compartieran sus recomendaciones y testimonios sobre su experiencia laboral en EMPERCAP. Este enfoque no solo proporcionó credibilidad a la oferta de trabajo, sino que también permitió a los posibles candidatos obtener información valiosa de primera mano. Se destacaron especialmente los beneficios ofrecidos por la empresa, haciendo hincapié en los programas de desarrollo personal y beneficios adicionales. La cultura empresarial también fue resaltada para atraer candidatos que compartieran los valores fundamentales de la organización.

Para maximizar la visibilidad de la publicación en LinkedIn, se utilizó una variedad de *hashtags* relevantes, aprovechando la capacidad de estas etiquetas para aumentar la exposición del contenido en la plataforma. Esta estrategia no solo facilitó la búsqueda de la oferta de trabajo, sino que también contribuyó a posicionar a EMPERCAP como un empleador atractivo y comprometido con el desarrollo profesional de sus empleados.

Además de Facebook y LinkedIn, Twitter también jugó un papel importante en la estrategia de divulgación de la plaza vacante. Se aprovechó esta plataforma para publicar anuncios de empleo en forma de tweets, donde se incluían datos clave como el título del puesto, los requisitos y las instrucciones para aplicar. Para aumentar la visibilidad de los anuncios, se utilizaron *hashtags* populares y relevantes relacionados con la industria o el puesto en cuestión, lo cual permitió que el contenido llegara a un público más amplio y específico.

Además de los anuncios directos, también se compartió contenido relevante relacionado con la industria petrolera, consejos de carrera y tendencias laborales. Esta estrategia tenía el propósito de atraer a personas interesadas en el campo y, de manera indirecta, promocionar la vacante. De esta manera, se generaba interés y se posicionaba a la empresa como un referente dentro del sector.

Por último, se participó de manera activa en chats y grupos relacionados con la industria y el empleo. Esta participación permitió establecer contactos con profesionales del área y promocionar la vacante de manera más orgánica. Al interactuar con otros miembros de la comunidad, se generaban conversaciones y se aumentaba la visibilidad de la oportunidad laboral, lo cual resultaba en una mayor cantidad de postulaciones por parte de candidatos calificados. A la convocatoria pueden presentarse trabajadores de la entidad según Artículo 1 Decreto Ley 326 Reglamento Código de Trabajo.

## **Etapas 2. Entrevista inicial**

Esta etapa se realizó por la necesidad de evaluar la idoneidad general del candidato y si tiene habilidades y experiencias necesarias para el puesto. Esta es una oportunidad para que el empleador y el candidato aclaren las expectativas respecto al trabajo, las responsabilidades y la empresa en sí.

**Paso 1.** El proceso de reclutamiento avanzó a la etapa de la entrevista inicial, en la cual se tomó la decisión de mantener la confidencialidad de los trabajadores y no revelar su información personal, como su nombre o edad, por decisión de la empresa. Durante esta etapa, se programó una entrevista en persona con un

candidato designado como "X". X se presentó para llevar a cabo la entrevista inicial con el equipo de reclutamiento en un formato cara a cara. En este encuentro, se llevó a cabo una conversación detallada para evaluar la idoneidad del candidato, sus habilidades, experiencia y adaptación a la cultura de la empresa, y se concluyó que cuenta con las siguientes características:

- Graduado de Ingeniería Informática
- Presenta 3 años de experiencia en análisis de datos
- Experto en el lenguaje Python
- Habilidades destacadas en la comunicación y la presentación de resultados técnicos

El proceso de reclutamiento continuó avanzando después de recibir la solicitud de dos candidatos adicionales, Y y Z, quienes expresaron su preferencia por llevar a cabo la entrevista de forma remota en línea. Teniendo en cuenta sus preferencias, se les programó una entrevista virtual para evaluar su idoneidad para el puesto.

Antes de la entrevista en línea, se les proporcionó a ambos candidatos información detallada sobre los pasos a seguir para prepararse adecuadamente. Se les explicó la importancia de realizar pruebas de conexión a internet y asegurarse de que su equipo tecnológico, como cámara y micrófono, estén en buen funcionamiento antes de la entrevista. También se les recomendó vestirse de manera profesional y presentable como si estuvieran asistiendo a una entrevista en persona.

Además, se les aconsejó encontrar un espacio tranquilo y bien iluminado para llevar a cabo la entrevista, con un fondo neutral y libre de distracciones. Se les recordó la importancia de minimizar cualquier posible ruido de fondo que pueda interferir con la comunicación durante la entrevista.

Es importante destacar que se les informó a ambos candidatos que la entrevista en línea sería grabada. Esto se hizo con el propósito de permitir al equipo de reclutamiento revisar y analizar las entrevistas en cualquier momento posterior, asegurándose de tener una evaluación precisa de los candidatos.

Finalmente, se les proporcionó fecha y hora específicos para la entrevista en línea a Y y Z, brindando así un marco de referencia claro para ambos candidatos y asegurando que la entrevista se lleve a cabo de manera puntual y eficaz. Después de realizar la entrevista se concluyó que:

El candidato Y cuenta con las siguientes características:

- Graduado de Ingeniería en Telecomunicaciones
- Experiencia laborar de 4 años en desarrollo de software
- Conocimientos avanzados en lenguajes de programación como Java, Python y C++
- Experiencia en el desarrollo de aplicaciones web y móviles
- Habilidades sólidas en resolución de problemas y trabajo en equipo

Candidato Z tiene las siguientes características:

- Cuenta con un nivel medio superior en informática
- Conocimientos básicos en el lenguaje Java pero sin experiencia práctica
- Poca familiaridad con las tecnologías actuales en el campo de la informática
- Habilidades analíticas, pero sin habilidades técnicas avanzadas en programación

Luego de llevar a cabo las entrevistas iniciales, se pudo evaluar de manera exhaustiva las habilidades y experiencia de los candidatos. En el caso del candidato Z, se determinó que no cumplía con todos los requisitos necesarios para el puesto. Se le comunicó de forma clara y respetuosa que en esta ocasión no se podía avanzar con su candidatura. Es importante recalcar que esta decisión no refleja una falta de mérito por parte de Z, sino simplemente que no se ajustaba a los requisitos específicos buscados para esta posición en particular.

Por otro lado, los candidatos X y Y fueron seleccionados para continuar en el proceso de reclutamiento. Se les comunicó de manera entusiasta que han pasado a la siguiente etapa y se les informó que serían contactados próximamente para coordinar los siguientes pasos.

## **Paso 2.** Solicitud y recepción de la documentación del candidato

Se les comunica a los candidatos que es necesaria la siguiente información para el cargo convocado:

- un sello de cinco pesos para los antecedentes penales (PR-CH/ P2003.A11).
- 3 fotos tipo carnet.
- título alcanzado que evidencie nivel de escolaridad o certificación de estudios terminados.
- currículum vitae (PR-CH/ P2003.A6).
- autobiografía (PR-CH/ P2003.A7).
- aval de la zona de residencia (PR-CH/ P2003.A8).
- ficha de datos biográficos (PR-CH/ P2003.A5).
- constancia de actualización en la defensa (PR-CH/ P2003.A9).
- resumen de historia clínica para el chequeo médico.

En cuanto a la recepción de la documentación de los candidatos, se estableció un proceso eficiente para garantizar la confidencialidad y la seguridad de la información. El candidato X optó por entregar sus documentos en persona en la oficina de recursos humanos de la empresa. Se le proporcionó una fecha y hora conveniente para presentarse, asegurando un ambiente acogedor y respetuoso para la entrega de los documentos.

Por otro lado, el candidato Y decidió enviar sus documentos de manera online, a través del envío por correo electrónico al especialista de recursos humanos asignado para el proceso de reclutamiento. Se les brindó indicaciones claras y detalladas sobre qué documentos eran necesarios y cómo debían ser enviados, asegurando que la información se recibiera correctamente y manteniendo la confidencialidad de los datos personales del candidato.

Estas opciones de entrega de documentos permitieron adaptarse a las preferencias y necesidades de cada candidato, brindando flexibilidad en el proceso de

reclutamiento y garantizando que se recibieran todos los documentos necesarios para la evaluación de su candidatura.

### **Etapas 3. Evaluación**

En esta etapa se lleva a cabo una evaluación integral que incluye exámenes médicos, evaluaciones psicológicas y pruebas prácticas a los candidatos X y Y. Esto es fundamental para garantizar que los candidatos seleccionados cumplan con los requisitos físicos, mentales y habilidades necesarias para desempeñar el puesto de trabajo de manera efectiva.

Paso 1. Evaluación médica y psicológica, utilizándose el registro Hoja de Aptitud (PR-CH/ P2003.A10), como evidencia de la ocurrencia de dichas etapas.

La evaluación médica de los candidatos X y Y fue un paso importante en el proceso. Se llevó a cabo exámenes físicos completos para asegurarse de que no había ninguna condición médica que pudiera afectar su capacidad para realizar el trabajo de manera segura y efectiva. Asimismo, se realizaron evaluaciones de salud mental para verificar que estuvieran en óptimas condiciones emocionales.

Por otro lado, las evaluaciones psicológicas fueron una parte fundamental para evaluar la personalidad, las habilidades cognitivas y emocionales de los candidatos. Estas evaluaciones brindaron información valiosa sobre su estabilidad emocional y su capacidad para manejar situaciones desafiantes en el entorno laboral.

Los resultados obtenidos en la evaluación médica y psicológica fueron muy alentadores. Ambos candidatos demostraron no tener ninguna condición médica relevante que pudiera afectar su desempeño laboral. Además, los resultados de las evaluaciones psicológicas indicaron que tanto el candidato X como el candidato Y poseen la estabilidad emocional y las habilidades cognitivas necesarias para desempeñar el trabajo de manera efectiva.

Estos resultados positivos proporcionan una base sólida para avanzar al siguiente paso del proceso y continuar evaluando a los candidatos en otros aspectos relevantes para el puesto.

**Paso 2.** Además de las pruebas y evaluaciones mencionadas anteriormente, se llevó a cabo una evaluación práctica para comprobar las competencias específicas de los candidatos. Estas evaluaciones prácticas permitieron evaluar su capacidad para aplicar los conocimientos teóricos en situaciones prácticas y resolver problemas reales. Esto sirvió como una oportunidad para que los candidatos demostraran sus habilidades técnicas en un entorno práctico y se evaluaran en función de la calidad y eficiencia de su trabajo. Estas evaluaciones prácticas se realizaron para verificar la capacidad del candidato de adaptarse rápidamente al entorno de trabajo y poner en práctica sus conocimientos y habilidades en situaciones del mundo real.

Se realizaron las siguientes evaluaciones prácticas:

- Prueba de programación: Se evaluó la capacidad del candidato para escribir código y desarrollar software, mediante la resolución de problemas de programación. Esto permitió evaluar su competencia en lenguajes de programación relevantes para el puesto.
- Evaluación de conocimientos de sistemas informáticos: Se evaluó la comprensión del candidato sobre redes, sistemas operativos y seguridad informática. Se le presentaron situaciones y problemas relacionados con estos temas y se le solicitó identificar las vulnerabilidades en sistemas y proponer soluciones.
- Ejercicio de resolución de problemas técnicos: Se presentaron escenarios de problemas técnicos comunes en el ámbito informático y se evaluó la capacidad del candidato para diagnosticar y solucionar estos problemas. Se evaluaron tanto sus habilidades técnicas como su capacidad para interactuar con los usuarios y resolver incidencias de manera eficiente.
- Prueba de habilidades de análisis de datos: Se pusieron a prueba las habilidades del candidato para analizar grandes volúmenes de datos y extraer conclusiones significativas. Esto involucró la interpretación de métricas de rendimiento, así

como la capacidad de realizar análisis predictivos y presentar resultados de manera clara y concisa.

- Simulación de gestión de proyectos informáticos: Se realizó una simulación de gestión de proyectos para evaluar la capacidad del candidato para planificar, coordinar y ejecutar proyectos informáticos. Esto incluyó liderar la implementación de un nuevo sistema y desarrollar una estrategia de migración de datos, demostrando habilidades de gestión y liderazgo.

A través de estas pruebas y evaluaciones, se pudo evaluar de manera completa y exhaustiva las habilidades técnicas y conocimientos de los candidatos, asegurando que cumplieran con los requisitos específicos del puesto.

Además de las evaluaciones prácticas, también se tuvo en cuenta la presencia y participación en las redes sociales profesionales, Facebook y Twitter, para evaluar la calidad del contenido que comparten públicamente, sus interacciones y participación en grupos y comunidades relevantes. Esto permitió evaluar su nivel de conocimiento y compromiso en su campo de especialización, así como su capacidad para mantenerse actualizado con las últimas tendencias y avances en ciencias informáticas.

El proceso para el puesto de especialista B en Gestión de Ciencias Informáticas es riguroso y completo, incluyendo evaluaciones prácticas para medir las habilidades técnicas y capacidades de gestión de proyectos informáticos, así como la evaluación de su presencia y participación en redes sociales profesionales. Esto demostró el compromiso de la EMPERCAP para identificar a los candidatos más aptos y calificados para el puesto y asegurar que tengan las habilidades y capacidades necesarias para desempeñar el trabajo de manera efectiva.

Ambos candidatos superaron con éxito el exhaustivo proceso de evaluación, y demostraron así su idoneidad para el puesto y su capacidad para cumplir con los requisitos técnicos y personales necesarios para desempeñar el trabajo de manera efectiva. Tanto en la evaluación médica y psicológica como en la evaluación

práctica, han presentado resultados satisfactorios, lo que respalda su competencia y habilidad para desempeñarse positivamente en el puesto que aspiran.

#### **Etapas 4. Informe final y toma decisión**

En esta etapa se realiza una revisión de las habilidades. Se consideran las recomendaciones del comité de expertos. Con el fin de tomar una decisión informada y aprobar los candidatos más cualificados

Paso 1. El proceso de verificación e investigación de la conducta social y laboral en el modelo certifico de trabajadores de nuevo ingreso (PR-CH/ P2003.A12), de acuerdo con lo establecido en la Resolución 412/12 del Director General de la Unión Cupet, fue llevado a cabo de manera minuciosa y exhaustiva para ambos candidatos. Este proceso incluyó una revisión detallada de sus antecedentes laborales y sociales para garantizar la idoneidad de los candidatos para el puesto.

Se realizaron verificaciones de referencias laborales anteriores, con el fin de verificar la experiencia laboral y obtener información sobre el desempeño y comportamiento profesional de los candidatos en empleos anteriores. Además, se llevó a cabo una investigación de antecedentes sociales para garantizar que los candidatos no tuvieran antecedentes penales o participación en actividades ilícitas que pudieran afectar su idoneidad y confiabilidad.

Después de realizar todas estas verificaciones e investigaciones, el Grupo de Seguridad y Protección ha confirmado que ambos candidatos han superado satisfactoriamente todas las etapas del proceso establecido, lo que indica que cumplen con los requisitos y estándares establecidos por la Resolución 412/12. Esto garantiza que los candidatos cuentan con un historial laboral y social limpio, sin ninguna implicación negativa que pueda afectar su desempeño y confiabilidad en el puesto.

En conclusión, los candidatos han superado con éxito todas las etapas del proceso de verificación e investigación de la conducta social y laboral, y han sido

certificados como aptos para ocupar los puestos en base a las normativas y requisitos establecidos por la Unión Cupet.

Por lo tanto, el Grupo de Seguridad y Protección confirma que ambos candidatos cuentan con la capacidad y aptitudes necesarias para ocupar el puesto al que aspiran, garantizando así la seguridad y eficacia en su desempeño laboral.

Paso 2. A lo largo de las diversas etapas del proceso de evaluación de los candidatos X y Y, se recopiló una amplia gama de información que contribuyó a la formación detallada de sus expedientes. Cada etapa, desde los exámenes físicos y evaluaciones de salud mental hasta las pruebas específicas de habilidades técnicas, generó datos valiosos sobre las capacidades, competencias y aptitudes de los candidatos.

Cada pieza de información recopilada a lo largo de este proceso ha contribuido a la construcción integral de los expedientes de los candidatos X y Y, proporcionando una imagen completa de sus habilidades, experiencia y aptitudes, respaldando así su idoneidad para integrarse de manera exitosa al entorno laboral. Una vez que los expedientes están completos, se envían al Comité de Expertos del Grupo de Tecnología - Informática y Comunicaciones, este equipo es el encargado de realizar el análisis. El Comité de Expertos evalúa la idoneidad de los candidatos para los puestos vacantes de Especialista B en ciencias informáticas. El resultado de la valoración del Comité de Expertos se registra en un Acta de valoración, donde se detallan las razones por las cuales se recomienda la contratación de los candidatos X y Y y después realizar la recomendación al Director General o de División, según lo descrito en el Reglamento para la Creación y Funcionamiento de los Comités de Expertos (PR-CH/G 2022).

Algunas de las razones por las que se recomienda la contratación de los candidatos X y Y son:

- El comité de expertos también ha evaluado las habilidades blandas de los candidatos, como su capacidad para trabajar en equipo, comunicarse de manera

efectiva y liderar proyectos. Han demostrado ser colaboradores comprometidos, capaces de trabajar en colaboración con otros departamentos y equipos para lograr objetivos comunes.

- El comité ha revisado las referencias de los candidatos y ha recibido comentarios positivos sobre su ética laboral, su capacidad para resolver problemas de manera proactiva y su disposición para aprender y crecer profesionalmente. Estas cualidades son fundamentales para el éxito en el campo de las ciencias informáticas, donde la capacidad para adaptarse rápidamente a los avances tecnológicos y resolver problemas complejos es esencial.
- Los demostrado tener la combinación perfecta de experiencia laboral, habilidades técnicas, habilidades blandas y potencial de desarrollo para desempeñar eficazmente los puestos de Especialista B en ciencias informáticas. Sus perfiles se ajustan a los requisitos específicos de los puestos y su trayectoria profesional demuestra que son candidatos altamente cualificados y comprometidos.

Paso 3. El Director General ha tomado en consideración las recomendaciones detalladas del comité de expertos y ha evaluado minuciosamente el certificado de competencias para el cargo (PR-CH/P2003.A13) al momento de aprobar a los candidatos. En base a la revisión de las habilidades técnicas, habilidades blandas, experiencia laboral y potencial de desarrollo de cada candidato, el Director General ha aprobado a ambos candidatos como altamente cualificados y comprometidos para desempeñar eficazmente los puestos de Especialista B en ciencias informáticas. Sus perfiles se ajustan a los requisitos específicos del puesto y su trayectoria profesional demuestra que serían una excelente adición a la EMPERCAP y sobre todo al equipo de ciencias informáticas de la empresa.

#### **2.4 Evaluación de alternativas procedimentales**

Teniendo en cuenta el nuevo procedimiento propuesto por la autora se concluyó que la EMPERCAP solía depender del reclutamiento tradicional, lo que resultaba un proceso largo y dificultoso para encontrar candidatos adecuados. Esto se pone de

manifiesto con las 2 plazas de Especialista B en ciencias informáticas, llevaban 5 meses vacantes.

Se propone el nuevo procedimiento que incluye las redes sociales como parte del proceso. Este enfoque busca aprovechar los beneficios de las plataformas de redes sociales para llegar a un mayor número de potenciales candidatos.

Antes de implementar el nuevo procedimiento propuesto por la autora, se llevaban a cabo acciones de reclutamiento tradicionales como anuncios de periódicos, lo cual tenía un escaso impacto y llevaba mucho tiempo. Tras la implementación del nuevo procedimiento en 2 semanas se obtuvieron 3 solicitudes. Finalmente se logró aprobar a 2 candidatos altamente cualificados, para estas plazas que se encontraban vacantes

Para tomar decisiones informadas y efectivas es necesario analizar y comparar distintas opciones y enfoques, considerando varios aspectos. Esta evaluación ayuda a garantizar que el proceso de reclutamiento sea justo, equitativo y basado en criterios objetivos. Además, permite optimizar recursos y tiempo al seleccionar las alternativas más efectivas y adecuadas para la organización. Ver tabla 3.1 para analizar los resultados del Análisis Comparativo

**Tabla 3.1. Análisis comparativo**

Aspectos a comparar	Procedimiento de EMPERCAP utilizado anteriormente	Procedimiento de reclutamiento propuesto por la autora
Alcance	Se limita geográficamente y se dirige a una audiencia específica, generalmente local. Se centra en llegar a los solicitantes que están cercanos	Ofrece un alcance mucho más amplio y no está limitado por la ubicación geográfica. Las redes sociales, como LinkedIn, Facebook y Twitter tienen una base de usuarios

	<p>físicamente, lo cual limita la participación de personas que se encuentren en áreas geográficas más lejanas. el enfoque geográficamente limitado puede llevar a una falta de diversidad en los candidatos y a la pérdida de oportunidades para atraer talento con habilidades y perspectivas únicas desde otras áreas geográficas</p>	<p>global y permiten llegar a candidatos potenciales en cualquier lugar del mundo.</p> <p>Con el uso estratégico de palabras clave, etiquetas y la creación de perfiles de empleo, las empresas pueden atraer a candidatos calificados sin importar su ubicación geográfica. Estos candidatos pueden aplicar a través de la plataforma en línea o comunicarse directamente con los reclutadores y gerentes de contratación a través de mensajes privados.</p>
<p>Costos Asociados</p>	<p>Se incurre en varios gastos asociados, como el pago por la publicación de anuncios en periódicos, la impresión de materiales de reclutamiento y los costos de transporte para asistir a ferias de empleo. Estos</p>	<p>Los costos de publicación son mucho más accesibles e incluso existen opciones gratuitas. Las empresas pueden crear perfiles de empleadores en redes sociales, publicar ofertas de trabajo y promocionar</p>

	gastos son necesarios para alcanzar a una audiencia local y limitada geográficamente.	sus oportunidades laborales sin incurrir en los altos costos de los anuncios. Permite ahorrar en los gastos de impresión y distribución de materiales ya que la mayoría de los candidatos prefieren la opción digital.
Calidad de los Candidatos	No permite una evaluación exhaustiva e inmediata de las habilidades técnicas y competencias de los candidatos. Dependiendo de los métodos utilizados, como entrevistas en persona o pruebas escritas, puede llevar tiempo llevar a cabo todas las evaluaciones necesarias. Esto puede retrasar el proceso y restringir la capacidad de obtener una visión completa de las capacidades de los candidatos antes de	Se puede acceder a un amplio pool de candidatos a nivel global, lo que aumenta la posibilidad de encontrar candidatos altamente calificados. Además, las plataformas en línea permiten filtrar y evaluar a los candidatos más adecuados utilizando criterios y herramientas específicas. Esto puede facilitar la identificación de candidatos con la experiencia y las habilidades necesarias de manera más eficiente.

	tomar una decisión de contratación	
Tiempo de ocupación de plazas	Se encuentra una clara problemática respecto a demoras significativas en el proceso de contratación, específicamente en el caso de las plazas de "Especialista B en ciencias informáticas" que permanecieron sin ocupar durante un período de 5 meses. Esta situación era motivo de preocupación ya que afectaba negativamente la productividad de la empresa y generaba una sobrecarga de trabajo para el resto del personal.	No solo agilizó la identificación y selección de candidatos cualificados, sino que también garantizó una mayor eficiencia en el proceso de contratación en general. Como resultado, se logró ocupar las plazas vacantes de "Especialista B en ciencias informáticas" en un tiempo mucho más corto, lo que contribuyó directamente a mejorar la productividad y el funcionamiento general de la empresa.
Competencia en el mercado laboral	En un entorno laboral altamente competitivo, los profesionales y talentos desean trabajar en organizaciones que sean ágiles y modernas en sus procedimientos de contratación. Al	En un mercado laboral competitivo, los mejores talentos suelen tener múltiples ofertas y buscan oportunidades que les permitan incorporarse rápidamente. Al reducir las demoras en el

	<p>experimentar demoras significativas en el proceso de contratación, la organización corre el riesgo de perder a los candidatos ideales que podrían optar por otras empresas con procedimientos más eficientes y rápidos.</p>	<p>proceso de contratación, la organización aumenta sus posibilidades de atraer a candidatos cualificados antes de que sean contratados por otras empresas.</p> <p>Además, la creatividad en la forma en que se presentan las vacantes en las redes sociales puede generar un mayor interés y expectativa por parte de los candidatos</p>
<p>Impacto en la reputación de la empresa</p>	<p>La presencia de plazas vacantes durante largos períodos de tiempo puede generar dudas sobre la estabilidad y la capacidad de la empresa para gestionar su personal. Los candidatos pueden interpretar este hecho como un indicio de problemas internos o falta de eficiencia en la gestión de personal</p>	<p>Aborda eficazmente las demoras en el proceso de contratación para evitar cualquier percepción negativa y asegurar una gestión eficiente de los recursos humanos.</p>

**Fuente. Elaboración Propia**

Al considerar estos aspectos, se puede concluir que el procedimiento propuesto por la autora no solo aborda eficazmente las demoras en el proceso de contratación, sino que también aporta beneficios significativos para la empresa en términos de reputación y eficiencia operativa

**Conclusiones parciales**

1. La propuesta planteada por la autora, que busca agilizar el proceso de contratación y reducir las plazas vacantes prolongadas, se destaca como una opción favorable para la empresa, ya que permite atraer y asegurar a los mejores talentos disponibles.
2. Al implementar este procedimiento, la empresa mejoró su eficiencia en la contratación de personal, fortaleciendo así su posición competitiva en el mercado y asegurando una mayor estabilidad.
3. La utilización estratégica de las redes sociales en el proceso de reclutamiento de personal se revela como una herramienta invaluable para potenciar las iniciativas de marketing y atraer a un amplio y diverso grupo de candidatos en un tiempo notablemente reducido

## **Conclusiones generales**

1. El análisis de los aspectos teóricos y metodológicos considerados en el estudio posibilita el estudio de los indicadores pues se lleva a cabo un análisis de múltiples fuentes bibliográficas que tratan el tema, lo que permite valorar el juicio de diversos autores, para así confirmar la situación actual del tema a nivel global y específicamente en Cuba
2. Existen deficiencias significativas en el proceso actual, las cuales afectan de manera negativa la eficiencia y efectividad del reclutamiento de personal
3. Se confirmó la importancia del problema científico planteado al desarrollar un procedimiento para modificar el proceso de reclutamiento en la entidad objeto de estudio
4. Se elaboró una propuesta de procedimiento modificada que busca mejorar las deficiencias existentes en el reclutamiento de personal en EMPERCAP
5. Al implementar el procedimiento propuesto, se logró captar personal para dos plazas de Especialista B en ciencias informáticas que llevaban meses vacantes

## **Recomendaciones**

1. Divulgar el procedimiento a otras empresas con características similares a las de la entidad objeto de estudio.
2. Proponer la incorporación del procedimiento en programas académicos de Recursos Humanos.

## **Bibliografía**

- Alfonso Huertas, R. A. (2019). *La importancia del capital humano en la organización* [Fundación Universidad de América].
- Alonso, F. R., Figueroa, O. R., Carmona, E. T., & Izquierdo, I. F. (2022). De la informatización de la sociedad a la transformación digital. *Cubadebate*.
- Análisis Comparativo: Cómo comparar resultados para tomar mejores decisiones. (2023). In.
- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*.
- Astigarraga, E. J. S. S. U. d. D. (2003). El método delphi. *14*, 2-14.
- Bermúdez, M. D.-C., & Fernández, M. D. J. R. C. d. A. P. y. E. (2020). Modelo de gestión del gobierno orientado a la innovación. *4*(3), 300-321.
- Blasco, R. D. J. J. o. W., & Psychology, O. (2004). Reclutamiento, selección de personal y las tecnologías de la información y de la comunicación. *20*(2), 141-167.
- Boudreau, J. (2010). *Retooling HR: Using Proven Business Tools to Make Better Decisions About Talent*.
- Bretones, F., & Rodríguez, A. J. M. A. M. y. A. D., Recursos Humanos. Madrid: Pirámide. (2008). Reclutamiento y selección de personal y acogida. 101-134.
- Cabezas, A. (2019). *Metodología para la gestión de la ciencia, la tecnología y la innovación desde la perspectiva de la gestión local integrada. Estudio de caso municipio Cárdenas*. [Tesis en opción al Título de Ingeniero Industrial.,
- Calderón, J. A., & Mousalli, G. M. J. A. C. F. (2012). Capital humano: Elemento de diferenciación entre las organizaciones. *15*(24), 05-18.
- Capelli, P. (2012). *Why Good People Can't Get Jobs: The Skills Gap and What Companies Can Do About It*.

- Capote, Y. F., & Rodríguez, V. E. J. R. C. d. A. P. y. E. (2022). Sistema de información de intangibles y desarrollo organizacional para la transformación digital en la empresa cubana. 6(1), e196-e196.
- Cascio, W. F. (2015). *Managing human resources*. McGraw-hill New York, NY, USA:.
- Castro Zambrano, C. A. (2015). *Impacto de las redes sociales "Facebook y Twitter" en la idoneidad de los procesos de selección de personal en Consulting & Tax* Quito: UCE].
- Cerón, Á. D. B. J. R. B. (2020). Eficacia y eficiencia en los procesos de reclutamiento y selección de personal. 4(1), 134-146.
- Contreras, R. d. J. M. R. T. M. S. (2012). Desarrollo del capital humano en las organizaciones.
- Contributor, D. (2021). Reclutamiento online en 6 pasos. In.
- Craig, G. A. (2019). *Plataforma Online de Reclutamiento Anónimo de Personal-Desarrollo de Prototipo*
- Reglamento Código de Trabajo, (2014).
- Cuesta-Santos, A., Fleitas-Triana, S., García-Fenton, V., Hernández-Darias, I., Anchundia-Loor, A., & Mateus-Mateus, L. J. I. I. (2018). Evaluación del desempeño, compromiso y gestión de recursos humanos en la empresa. 39(1), 24-35.
- Cuesta, S., A (2012). Modelo integrado de gestión humana y del conocimiento: una tecnología de aplicación. *Revista Venezolana de Gerencia*, 17(57), 86-98.
- Curbelo, J. L. J. E. i. (2017). Competir en la transformación digital. (404), 135-145.
- Delgado, B., Dominique, D., Cobo Panchi, D. V., Pérez Salazar, K. T., Pilacuan Pinos, R. L., & Rocha Guano, M. B. J. T. d. h. t. o. w. u. D. F.-P. p. (2021). El diagrama de Ishikawa como herramienta de calidad en la educación: una revisión de los últimos 7 años.

- Delgado, I. d. I. C. P. Z. y. E. M. (2023). Diseño de un procedimiento para el reclutamiento y selección online de candidatos.
- Díaz-Canel Bermúdez, M. J. A. d. I. A. d. C. d. C. (2021). ¿ Por qué necesitamos un sistema de gestión del Gobierno basado en ciencia e innovación? , 11(1).
- Díaz, L. H. H., Rodríguez, M. d. C. L., & Olvera, M. d. I. Á. S. J. O. R. d. I. E. d. A. y. E. (2014). Reclutamiento y selección a través de las redes sociales Facebook y LinkedIn:(análisis preliminar). 18(38), 37-61.
- Documentos del 7mo. Congreso del PCC, 2-32 (2017).
- Estébanez, B. (2019). Evolución del reclutamiento: Del 1.0 al 4.0. In *GBS Recursos Humanos*.
- Fernández, M. (2018). Instagram para el reclutamiento y la selección de personal. *HRTRENDS*.
- Fernández, M. D. J. R. C. d. A. P. y. E. (2019). Enfoque y métodos para la innovación en la Administración Pública y Empresarial. 3(2), 141-153.
- Fernández, S. H. (2012). CRITERIO DE EXPERTOS.SU PROCESAMIENTO A TRAVÉS DEL MÉTODO DELPHY.
- Fernández, T. D. J. R. C. d. t. d. (2020). Taxonomía de transformación digital. 1(1), 4-23.
- Fernández, Y. A., Olmedo, P. R., & Saarenpää, A. J. R. c. d. t. d. (2020). La transformación digital es analógica porque está conducida por personas. 1(2), 127-150.
- Galián Jiménez, M. (2018). Nuevas tendencias en los procesos de reclutamiento y selección de personal.
- Gallegos, C. (2023). Reclutamiento tradicional vs Reclutamiento digital. *TARAH*.
- García Valdés, M., & Suárez Marín, M. J. R. C. d. S. P. (2013). El método Delphi para la consulta a expertos en la investigación científica. 39(2), 253-267.
- Gary, D. (2011). *Human resource management*. Pearson Education India.

- Giner, G. (2017 ). Redes Sociales, imprescindibles en el Reclutamiento.
- González, Y. S. (2022 ). El reto de la transformación digital en Cuba y su impacto en la sociedad. *Granma*.
- Guzmán Padilla, M. C. (2022). Digitalización de los procesos de reclutamiento y selección de personal en las empresas.
- Hernández, Y. S., Font, M. L., & Benítez, M. Á. S. J. A. (2020). Transformación digital en la administración pública: ejes y factores esenciales. 22(4), 590-602.
- Kapse, A. S., Patil, V. S., Patil, N. V. J. I. J. o. E., & Technology, A. (2012). E-recruitment. 1(4), 82-86.
- Kotsemir, M., Abroskin, A., & Dirk, M. (2013). Innovation Concepts and Typology – An Evolutionary Discussion.
- Latorre Navarro, M. F. (2011). *La gestión de recursos humanos y el desempeño laboral*.
- LinkedIn, O. J. L. C. (2022). About LinkedIn.
- Lluesa, P. (2023). Cómo gestionar un proceso de reclutamiento online desde RRHH. In *Reclutamiento y selección*
- Lopez , J. (2017). Nuevas tendencias en recursos humanos.
- Marrero, P. Y., Souto, A. L., & Marrero, A. Y. (2021). Gestión de Recursos Humanos, evolución y modelos. *gestiopolis*. <https://www.gestiopolis.com/gestion-de-recursos-humanos-evolucion-y-modelos>
- Martínez Reinoso, O. L. (2020). *Procedimiento para la gestión del proceso de reclutamiento y selección del personal en la Empresa Provincial de la Industria Alimentaria de Pinar del Río* Universidad de Pinar del Río" Hermanos Saíz Montes de Oca". Facultad de ...].
- Mateos, M. B. (2016). *El reclutamiento de personal a través de los sitios web corporativos* Universidad de Extremadura].

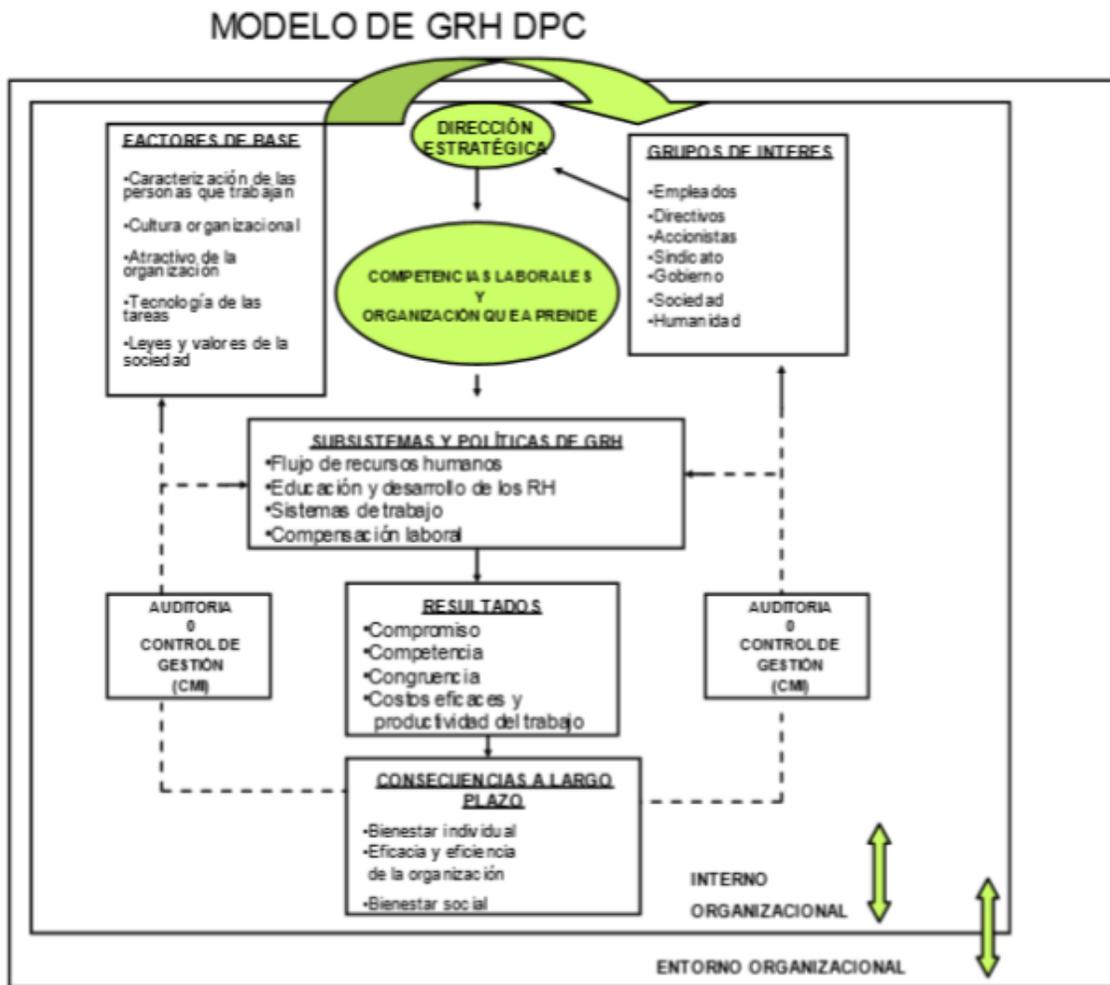
- Mejía, G. A., Bravo, C. M., & Montoya, S. A. (2013). El factor del talento humano en las organizaciones. *34(1)*, 2-11.
- Méndez León, G. F. (2014). *Análisis de las Tecnologías de Información y su aporte en el proceso de reclutamiento y selección de personal en las empresas industriales de la ciudad Cuenca* Universidad del Azuay].
- Merced Alcalde, A. L. d. I. (2018). El reclutamiento 2.0: aplicación para el puesto de Community manager.
- Milanés, S. M. (2023). Transformación digital y el desarrollo de las comunicaciones en Cuba. *CUBAHORA*.
- Milton, F., Orellana, S., & Martillo, I. (2018). Los sistemas de información y su importancia en la transformación digital de la empresa actual. *Revista espacios*, *39(45)*.
- Monsalve, E. (2021). Análisis de redes sociales: Conceptos y técnicas para la investigación social. .
- Montero, R. M. J. C. S. y. E. (2021). Efectividad de las redes sociales en el proceso de reclutamiento de personal, Caso: Job Search República Dominicana, periodo enero-octubre 2014. *5(1)*, 119-131.
- Montoya, C. P. (2021). Capital humano: qué es, importancia, composición, ejemplo. *gestiopolis*. <https://www.gestiopolis.com/capital-humano-que-es-importancia-composicion-ejemplo/>
- Moreno Pastor, A. (2015). Nuevos métodos de reclutamiento del personal.
- Mukiur, R. M. J. O. R. d. C. H. y. S. (2016). Reclutamiento a través de las redes sociales: Reclutamiento 3.0. (10), 135-151.
- Nass de Ledo, I. J. R. V. d. O. (2011). Las redes sociales. *23*, 133-133.
- Ochoa Serrano, M. E. (2016). *Uso de la red social Facebook como una herramienta en procesos de selección de personal* Universidad del Azuay].
- Okolie, U. C., Irabor, I. E. J. E. J. o. B., & Management. (2017). E-recruitment: practices, opportunities and challenges. *9(11)*, 116-122.

- Osorio Perdomo, R. (2021). Aplicación de las redes sociales en el proceso de reclutamiento y selección del personal en el sector pyme de Villavicencio, Colombia.
- Palacios, S. P. I., & Rubio, K. L. A. (2003). *La entrevista en profundidad: teoría y práctica*. Universidad autónoma de Tamaulipas.
- Peiró, R. (2017). Redes sociales. .
- Percy, I., & Martínez, E. (2023). Diseño de un procedimiento para el reclutamiento y selección online de candidatos. 29(1).
- Pilco Gamarra, Y. (2022). Propuesta para el mejoramiento de calidad de servicio para el Transporte Intraprovincial (Pungalá, Licto y Chambo).
- Pin, J. R., & Sáenz, D., Inés. (2002). Outsourcing de recursos humanos. 3(4).
- Reguant Álvarez, M., & Torrado Fonseca, M. J. R. r. d. i. i. r. e. e. (2016). El método delphi.
- Rivera, G., & Miguel, L. (2019). Reclutamiento y selección del personal empresarial. *Revista Científica FIPCAEC*, 4(12), 58-71.
- Rodríguez, E. M. (2012). Estudio sobre la reputación online.
- Rodríguez, G. A. R., Bedoya, C. A. T., & Rodríguez, D. T. G. J. R. N. D. A. (2019). Análisis de los factores que componen un sistema de gestión empresarial: estudio de caso para la dirección de vivienda. 10(2), 47-60.
- Rodriguez, J., M, S., & Gutiérrez, J., N, M. . (2020). Evolución del proceso de reclutamiento de personal en las empresas latinoamericanas. 1, 26-43.
- Rodriguez, S., J., & Calcerrada, S., S. (2020). La importancia de gestionar el proceso de reclutamiento, selección y socialización en el sector del autobús: un caso de éxito. *Revista espacios* 41(03).
- Romero Delgado, J. J. (2016). Nuevas tendencias en reclutamiento y selección de personal.

- Sen, A. J. C. d. e. (1998). Capital humano y capacidad humana. *17*(29), 67-72.
- Taylor, S., & Bogdan, R. J. M. c. a. (2008). La entrevista en profundidad. *2*, 194-216.
- Torres, B. E. M. J. O. I. r. v. (2009). Capital humano e intelectual: su evaluación. *2*(3), 65-81.
- Ulloa, W. L. O., Mazacon, N. H., & Rodríguez, A. F. C. J. R. R. C. d. I. I. y. e. C. (2019). La estructura organizacional en función del comportamiento del capital humano en las organizaciones. *3*(4), 114-137.
- Valderrama, B. J. A. U. (2019). Transformación digital y organizaciones ágiles. *6*(1), 15-50.
- Vidal Ledo, M., Vialart Vidal, M. N., & Hernández García, L. J. E. M. S. (2013). Redes sociales. *27*(1), 146-157.

## Anexos

### Anexo 1. Modelo conceptual funcional de GRH



Fuente: Cuesta-Santos et al. (2018)

**Anexo 2. Distribución de los grupos de EMPERCAP por el territorio nacional.**



**Fuente: departamento de Recursos Humanos de EMPERCAP**

### Anexo 3. Antecedentes del procedimiento

Autor/Título	Procedimiento
(Méndez León, 2014) Análisis de las Tecnologías de Información y su aporte en el proceso de reclutamiento y selección de personal en las empresas industriales de la ciudad Cuenca	De este procedimiento resalta que las tecnologías de la información han revolucionado el proceso de reclutamiento y selección de personal. A través del uso de plataformas en línea, herramientas de análisis de datos y software especializado, las empresas pueden llegar a un mayor número de candidatos, agilizar el proceso y reducir costos
(Martínez Reinoso, 2020) Procedimiento para la gestión del proceso de reclutamiento y selección del personal en la Empresa Provincial de la Industria Alimentaria de Pinar del Río	En resumen este procedimiento plantea que el proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa se realiza
(Contributor, 2021)	<ol style="list-style-type: none"><li data-bbox="813 1314 1367 1734">1. Planificación Esta es la primera fase del proceso de reclutamiento <i>online</i> o tradicional y no debe ser pasada por alto: un proceso de selección es un proyecto más de la compañía, el cual no debe carecer de un plan detallado para no acarrear costos innecesarios y tiempo perdido.</li><li data-bbox="813 1770 1367 1860">2. Estrategia de divulgación Cuando el reclutamiento es <i>online</i> se debe tener</li></ol>

en cuenta el tipo de profesional que la empresa busca retener para así publicar la vacante en las plataformas y medios adecuados en los cuales sea más factible que la información llegue al candidato deseado. Asimismo, los detalles acerca de las labores a realizar y las responsabilidades del cargo deben estar claramente disponibles en la descripción de la vacante.

3. Búsqueda de perfiles Es frecuente que, en los procesos de reclutamiento *online*, las organizaciones segmenten la búsqueda de sus prospectos gracias a las herramientas digitales disponibles. Así, pueden encontrar candidatos calificados que se encuentren en el área cercana a la empresa o que estén dispuestos a reubicarse.

4. Entrevistas Una de las grandes ventajas del reclutamiento *online* es que abarata los costos y agiliza las primeras entrevistas y pruebas técnicas, pues estas pueden llevarse a cabo de manera remota.

Para esto existen diversas herramientas con las cuales se pueden abarcar aspectos como:

	<p>Entrevista uno a uno.</p> <p>Pruebas técnicas.</p> <p>Pruebas psicométricas.</p> <p>Acercamiento con el clima laboral.</p> <p>Conocer códigos de vestimenta.</p> <p>Distribución de oficinas.</p> <p>Habilidades.</p> <p>Personalidad y experiencia del candidato y del superior.</p> <p>5. Selección Siempre y cuando la empresa planifique desde el inicio y utilice herramientas que optimicen sus métodos de búsqueda, es muy probable que obtenga una buena cantidad de candidatos calificados. En esta etapa, las plataformas digitales que permiten enviar mensajes masivos resultan muy útiles y ahorran tiempo y esfuerzo, aunque también se puede hacer uso del tradicional correo electrónico con copia oculta.</p> <p>6. <i>Onboarding</i> En esta fase se evalúan los gastos derivados del proceso de reclutamiento <i>online</i>, tales como nómina de reclutadores, recursos y herramientas utilizadas y el tiempo ocupado en todo el procedimiento: de hecho, esta etapa es importante para</p>
--	--

	capitalizar las experiencias y mejorar los procesos futuros.
(Lluesa, 2023)	<p>1. Planificación En esta fase inicial defines las características del puesto que deseas cubrir y el perfil que debe tener el candidato ideal. Con ello, estás delimitando mucho la búsqueda y ahorrando trabajo a tu departamento de recursos humanos.</p> <p>En cuanto a las cualidades que debe tener el profesional que buscas, tienes que precisar rasgos como los siguientes:</p> <p>Currículo académico.</p> <p>Experiencia profesional.</p> <p>Formación complementaria.</p> <p>Personalidad. Si tiene que ser proactivo, sociable, etc.</p> <p>2. Difundir el inicio del proceso de selección El segundo paso es publicar tu oferta laboral en los canales tecnológicos adecuados. Según el tipo de profesional que busques, elegirás una plataforma o red social específica.</p> <p>3. Cribado de candidatos Esta es, quizá, la labor más tediosa del proceso de reclutamiento online. Consiste en</p>

eliminar los currículos que peor se adapten a lo que buscas y quedarte con los de los candidatos más adecuados. Par facilitar tu tarea, es fundamental que los segmentos y filtros.

4. Fechar y desarrollar entrevistas en línea Una vez has culminado los pasos anteriores, el reclutamiento de personal online continúa con las entrevistas. Previamente, tendrás que crear un calendario con cada cita. Es decir, contactar con los candidatos elegidos y concretar fecha y hora para un encuentro en línea. En el desarrollo de la entrevista puedes hacerle preguntas para comprobar sus conocimientos y experiencia reales.

5. Cerrar el proceso de reclutamiento online Llega ahora otro de los momentos más difíciles del proceso de reclutamiento online. Se trata de escoger al nuevo trabajador y desechar al resto. Una vez realizada la elección, hay que comunicársela a todos los candidatos. Al escogido se le avisa para que se incorpore y a los restantes para que sepan que están fuera del e-reclutamiento.

(Percy & Martínez, 2023) Diseño de un procedimiento para el reclutamiento y selección *online* de candidatos

1. Planificación: Conocer cuáles son las necesidades que posee la empresa en materia de personal. En el calificador de cargos, existen plazas que llevan cursos de habilitación y es por lo cual se planifican estos cursos también. Definir las cualidades, aptitudes, actitudes, conocimientos, competencias, experiencia, funciones, nivel cultural, idioma que debe conocer, es decir, todo lo relacionado a los requisitos necesarios para cubrir la plaza vacante o acceder al curso de habilitación.

2. Difusión y Divulgación: Publicar las convocatorias en los perfiles de Facebook y Twitter de la entidad, en el portal web y mediante el envío de correos masivos internos.

3. Reclutamiento: Revisar los currículos de los usuarios que se han mostrado con interés en la plaza o curso.

4. Evaluación: Realizar entrevista. La entrevista de trabajo se realiza mediante video llamada. Las mismas son grabadas para después poder analizarlas en cualquier momento. Aplicar test psicométricos, Evaluar las competencias establecidas para la

	<p>vacante o el curso. El Especialista o Técnico en Recursos humanos, enviará a los candidatos la evaluación que se realizará y mediante video llamadas grupales o personales, lo chequeará.</p> <p>5. Selección por competencia: Elección del candidato o los candidatos que más se ajusten al perfil. Se considera la selección de alternativas en función de una serie de criterios o variables como: conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes, se emplea la combinación de algoritmos matemáticos que permitan analizar los datos, descubrir relaciones entre ellos y seleccionar la mejor opción. Si existe igualdad de condiciones entre un candidato interno y uno externo se selecciona al candidato interno.</p>
<p>Procedimiento actual de la empresa</p>	<p>Consta de 4 etapas fundamentales bien estructuradas:</p> <p>1. Planificación y convocatoria: Esta está conformada por 3 pasos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El Especialista B en Gestión de Recursos Humanos que atiende</li> </ul>

la actividad de selección, analiza la veracidad de las solicitudes a través de la plantilla de cargos aprobada en la empresa. Dichas solicitudes son presentadas por el Director(a) de Capital Humano al Consejo de Dirección para que sean aprobadas mediante un certificado de acuerdo.

- El Especialista B en Gestión de Recursos Humanos que atiende la actividad de selección, comunica la plaza en convocatoria, las cuales se divulgan a través del registro Plazas en Convocatorias (**PR-CH/P2003.A2**), a la convocatoria pueden presentarse trabajadores de la entidad según Art. 1 Decreto Ley 326 Reglamento Código de Trabajo
- El Especialista B en Gestión de Recursos Humanos que atiende la actividad de selección informa a la Dirección de Trabajo Municipal la existencia de plazas en convocatoria radicando las mismas, con el objetivo de priorizar fuerza de trabajo

proveniente de su reserva, siempre y cuando reúna los requisitos de idoneidad exigidos por el cargo convocado.

2. Entrevista inicial: en esta etapa se lleva a cabo 2 pasos

El proceso continúa con la entrevista inicial que se realiza semanalmente a los candidatos interesados que se presenten (internos o externos), para ello se utilizan los registros Solicitud de plaza vacante para interno (**PR-CH/P2003.A3**) y Solicitud de plaza vacante (**PR-CH/P2003.A4**) para candidatos externos. Es importante que dicha entrevista garantice descartar aquellos candidatos que a simple vista no reúnan los requisitos necesarios para el puesto, desde el punto de vista de imagen personal, expresión oral, requisitos de conocimientos u otros elementos discriminatorios.

- Solicitud y recepción de la documentación al candidato, necesaria para el cargo convocado, un sello de cinco pesos para los antecedentes

penales (PR-CH/ P2003.A11), 3 fotos tipo carnet, título alcanzado que evidencie nivel de escolaridad o certificación de estudios terminados, certificado de cualificación cuando el cargo lo necesite, currículum vitae (PR-CH/ P2003.A6), autobiografía (PR-CH/ P2003.A7), aval de la zona de residencia (PR-CH/ P2003.A8), ficha de datos biográficos (PR-CH/ P2003.A5), constancia de actualización en la defensa (PR-CH/ P2003.A9) para hombres menores de 45 años, así como resumen de historia clínica para el chequeo médico

3. Evaluación: esta etapa está conformada por 2 pasos

- Evaluación médica y psicológica, utilizándose el registro Hoja de Aptitud (PR-CH/ P2003.A10), como evidencia de la ocurrencia de dichas etapas.
- Evaluación práctica que se realiza eventualmente cuando se necesita comprobar competencias en los candidatos. Se desarrolla en coordinación

con los expertos de las áreas, permitiendo evaluar las habilidades que se requieran para el cargo del cual se trate. Del área llegará un informe posteriormente con los resultados obtenidos el que quedará evidenciado su conformidad en el registro (PR-CH/ P2003.A10).

4. Informe final y toma decisión: está conformada por 3 pasos

- El Grupo de Seguridad y Protección emite el resultado de la verificación e investigación de la conducta social y laboral de los candidatos en el modelo certificado de trabajadores de nuevo ingreso (PR-CH/ P2003.A12), acorde a lo establecido en la Resolución 412/12 del Director General de la Unión Cupet, sobre el Sistema de Medidas de Control de los Trabajadores.
- En la medida que se vaya venciendo cada una de las etapas se va generando información relacionada con el

	<p>candidato reclutado, esta información va conformando el expediente del candidato (interno, externo, designado o funcionario), el cual es enviado al Comité de Expertos del área determinada, para su análisis, valoración y recomendación al Director General o de División, según lo descrito en el Reglamento para la Creación y Funcionamiento de los Comités de Expertos (PR-CH/G 2022). El Comité de Expertos lo registra en el Acta de valoración del Comité de Expertos (PR CH/G 2022.A1).</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• El Director General o de División analiza la recomendación obtenida y aprueba el candidato a través del certificado de competencias para el cargo (PR-CH/P2003.A13). Si por el contrario desaprueba la recomendación, entonces el Comité de Expertos debe reanudar la valoración de los candidatos restantes.</li></ul>
--	--

Fuente: elaboración propia.

#### Anexo 4. Resultados del Diagrama de Pareto

Problemas	Frecuencia de ocurrencia	Factor de Perdida	E.E	E.E. O	% del Total	E.E.Acumulado	% Acumulado
La coordinación de entrevistas con los candidatos y los responsables de la toma de decisiones consume tiempo(1)	53	0.19	10.07	1	27.29	10.07	27
La selección de candidatos demanda mucho tiempo(2)	11	0.23	2.53	7	25.38	19.47	52.4
Demora en la evaluación de los currículums y la revisión de habilidades (3)	15	0.22	3.3	4	24.30	28.47	76.8
falta de publicación y difusión de las plazas(4)	50	0.18	9	3	8.91	31.77	85.7
pruebas o evaluaciones adicionales agrega	52	0.03	1.56	2	6.83	34.3	92.5

tiempo adicional al proceso(5)							
Se pierde mucho tiempo en La preparación de ofertas de trabajo, la negociación de condiciones y el proceso de contratación(6)	35	0.03	1.05	5	4.21	35.86	96.7
Candidatos no cumplen con las competencias suficientes(7)	94	0.10	9.4	6	2.84	36.91	99.5
Desajustes entre los empleados y la empresa(8)	6	0.02	0.12	8	0.32	37.03	100
<b>Total</b>	<b>316</b>	<b>1</b>	<b>37.03</b>				

Fuente: elaboración propia



2. Marque con una (X) cómo ha influido cada una de las fuentes en su conocimiento sobre el tema; de acuerdo con los niveles alto, medio, o bajo.

Fuentes	Grado de Influencia de los criterios		
	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados			
Experiencia obtenida			
Conocimiento de trabajo en el país			
Conocimiento de trabajo en el extranjero			
Consultas bibliográficas			
Cursos de actualización			

**Fuente: elaboración propia**

## Anexo 6. Resultados del Método Delphi

Redes Sociales	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	Votos positivos por variable	Concordancia por variable	Selección (mayor o igual 0.7)
LinkedIn	1	1	1	1	0	0	1	1	1	7	0.77	Seleccionado
Facebook	0	1	1	1	1	1	1	1	1	8	0.88	Seleccionado
Instagram	0	0	0	1	0	1	1	0	0	3	0.33	No seleccionado
<u>Youtube</u>	1	1	0	1	1	0	1	0	0	5	0.55	No seleccionado
Twitter	1	1	0	1	1	1	1	0	1	7	0.77	Seleccionado
<u>Beebe</u>	1	0	0	1	1	0	1	0	0	4	0.44	No seleccionado
Google+	0	1	1	1	1	1	0	0	1	6	0.66	No seleccionado

Fuente: elaboración propia