

FACULTAD DE NEGOCIOS



Carrera de Administración y Gestión Comercial

“HERRAMIENTAS DIGITALES EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA CONSULTORA MARCO MARKETING EN EL AÑO 2020”

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciado en Administración y Gestión Comercial

Autor:

Jose Carlos Casas Perea

Asesor:

Mg. José Wilfredo Yáñez Palomino

Lima - Perú

2021

DEDICATORIA

La siguiente tesis está dedicada a mi señora madre que me apoya y me da fuerzas para seguir adelante, a mi padre que desde el cielo me alienta y estoy seguro de que me sonreirá desde la distancia cuando me vea licenciado.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Marco Marketing por darme las facilidades de acceso a la información en las áreas, objeto de la presente investigación. Agradezco a Gianella y Santos por brindarme minutos de su tiempo en las entrevistas. A los profesores Luz Alania e Ivan de Lamas por los “tips” y su apoyo con la validez de escala de las herramientas digitales. También agradezco a mis amigos de la universidad Edwin, Andrea y Fabiola que dieron su “grano de arena” para que este trabajo tome forma y sea una realidad.

TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	2
AGRADECIMIENTO	3
INDICE DE TABLAS.....	7
INDICE DE FIGURAS.....	9
RESUMEN.....	11
ABSTRACT.....	12
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	13
1.1. Realidad problemática	13
1.2. Antecedentes.....	20
1.2.1. Antecedentes internacionales	20
1.2.2. Antecedentes nacionales.....	24
1.3. Concepto de las subcategorías	26
1.3.1. Subcategoría1: Cibercomunicación	26
1.3.2. Subcategoría2: Inteligencia de negocios	27
1.3.3. Subcategoría3: Datos	28
1.3.4. Subcategoría4: Tecnologías de la información (TIC's)	29
1.4. Formulación del problema.....	30
1.4.1. Pregunta general	30
1.4.2. Preguntas específicas	30
1.5. Objetivos.....	31
1.6. Hipótesis	32
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA.....	33
2.1. Tipo de investigación.....	33

2.2.	Población y muestra.....	33
2.3.	Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos	34
2.3.1.	Técnicas	34
2.3.2.	Instrumentos	37
2.3.3.	Triangulación de instrumentos.	38
2.4.	Procedimiento.....	41
CAPÍTULO III. RESULTADOS.....		44
3.1.	Objetivo general: Impacto de las herramientas digitales en el proceso de reclutamiento y selección de personal del área de recursos humanos de Marco Mkt.	44
3.2.	Primer objetivo específico: Conocer cómo se integra la inteligencia de negocios con el proceso de reclutamiento y selección personal del área de recursos humanos de Marco Mkt.....	48
3.3.	Segundo objetivo específico: Identificar el uso de tecnologías de la información (TIC's) dentro del proceso de reclutamiento y selección de personal del área de recursos humanos de Marco Mkt.	52
3.4.	Tercer objetivo específico: Conocer el uso de la cibercomunicación en el proceso de reclutamiento y selección de personal del área de recursos humanos de Marco Mkt... ..	56
3.5.	Cuarto objetivo específico: Describir la transformación de datos en información necesaria del proceso de reclutamiento y selección de personal en el área de recursos humanos de Marco Mkt.	61
CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....		65
4.1.	Discusión	65
4.2.	Conclusiones.....	70
4.3.	Recomendaciones	72

REFERENCIAS.....	74
ANEXOS.....	78
ANEXO 1 Guía de observación.....	78
ANEXO 2 Registro documental del manual de organización y funciones del área de recursos humanos.....	80
ANEXO 3 Guía de entrevista	81
ANEXO 4 Formato de validez basada en el contenido: Escala de herramientas digitales – Adrián Colomer Winter.....	83
ANEXO 5 Formato de validez basada en el contenido: Escala de herramientas digitales – Luz Maria Alania	86
ANEXO 6 Formato de validez basada en el contenido: Escala de herramientas digitales – Luz Maria Alania.....	89
ANEXO 7 Matriz de consistencia y cronograma	92
ANEXO 8 Operacionalidad de la categoría.....	93
ANEXO 9 Imágenes de las diversas herramientas digitales que utiliza el área de recursos humanos de Marco Mkt.....	94
ANEXO 10 Entrevista a Santos Rodríguez Lara DNI 72973764 – Human Resources Specialist	102
ANEXO 11 Entrevista a Gianella Victoria Meza Wong DNI 70306475 – Human Resources Specialist.....	107
ANEXO 12 Autorización de uso de información de Marco Mkt.....	113
ANEXO 13 Ficha RUC de Marco Marketing Consultants Peru SAC.....	114

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Tipo de datos.....	29
Tabla 2 Triangulación de instrumentos para la subcategoría: Cibercomunicación	38
Tabla 3 Triangulación de instrumentos para la subcategoría: Datos	39
Tabla 4 Triangulación de instrumentos para la subcategoría: Tecnologías de la información.	40
Tabla 5 Triangulación de instrumentos para la subcategoría: Inteligencia de negocios.....	40
Tabla 6 Resultados de la entrevista del objetivo general.	45
Tabla 7 Resultados del análisis documental del objetivo general.....	46
Tabla 8 Resultados del instrumento de observación del objetivo general	47
Tabla 9 Resultados de la entrevista del primer objetivo específico	49
Tabla 10 Resultados del análisis documental del primer objetivo específico	50
Tabla 11 Resultados del instrumento de observación del primer objetivo específico	51
Tabla 12 Resultados de la entrevista del segundo objetivo específico	53
Tabla 13 Resultados del análisis documental del segundo objetivo específico.....	55
Tabla 14 Resultados del instrumento de observación del segundo objetivo específico	55
Tabla 15 Resultados de la entrevista del tercer objetivo específico	57
Tabla 16 Resultados del análisis documental del tercer objetivo específico	59
Tabla 17 Resultados del instrumento de observación del tercer objetivo específico	60
Tabla 18 Resultados de la entrevista del cuarto objetivo específico	61
Tabla 19 Resultados del análisis documental del cuarto objetivo específico	63
Tabla 20 Resultados del instrumento de observación del cuarto objetivo específico.....	63
Tabla 21 Guía de observación.....	78
Tabla 22 Registro documental	80

Tabla 23 Guía de entrevista	81
Tabla 24 Matriz de consistencia y cronograma	92
Tabla 25 Matriz de operacionalidad de la categoría	93

ÍNDICE DE FIGURA

Figura 1 Definiciones sintetizadas de las TICs de 2009 al 2015	30
Figuras 2 Proceso de reclutamiento y selección de personal del área de recursos humanos de la consultora Marco Mkt en el año 2020 para su cliente Motorola señalando las áreas y las herramientas digitales que intervienen en el proceso.	31
Figura 3 Zoho recruitment. Listado de postulantes a las vacantes de Marco Mkt.....	94
Figura 4 Zoho recruitment. Hoja de vida de un postulante al puesto de Motoagente: Promotor full time de la cuenta de Motorola.	94
Figura 5 Zoho recruitment. Opción de crear y agendar una entrevista presencial, de video y/o en grupo.	95
Figura 6 Zoho recruitment. Carga de un curriculum vitae.....	95
Figura 7 Zoho recruitment. Visualización del curriculum vitae digitalizado.	96
Figura 8 Zoho recruitment. Listado de oportunidades de empleo activas en Marco Mkt.	96
Figura 9 Microsoft Teams: Herramienta digital para realizar las entrevistas de manera virtual.	97
Figura 10 Multitest: Herramienta digital para realizar pruebas psicológicas virtuales según los perfiles previamente creados.....	97
Figura 11 Multitest: Crear el perfil del postulante que será evaluado.	98
Figura 12 Multitest: Portal de bienvenida con las opciones a utilizar y un resumen de las actualizaciones.	98
Figura 13 Multitest: Selección de personas a las que se les enviará su prueba según el perfil y puesto vacante.....	99

Figura 14 Computrabajo: Herramienta digital para crear convocatoria de personal con gran alcance para puestos de ventas y posiciones de gran volumen de personas.	99
Figura 15 Computrabajo: Listado de postulantes a los puestos disponibles en Marco Mkt..	100
Figura 16 Computrabajo: Filtro de postulantes y calificación según el perfil deseado.	100
Figura 17 EJB Planilla: Herramienta digital para la creación de contratos e ingreso de datos de los trabajadores de Marco Mkt.	101
Figura 18 EJB Planilla: Listado de todos los colaboradores de Marco Mkt con toda la información necesaria para el pago de planillas y control interno.....	101

RESUMEN

El presente documento es un trabajo de investigación enfocado a describir las herramientas digitales en el área de recursos humanos de la consultora Marco Marketing en el año 2020 con la mejora de los procesos y funciones enfocado al reclutamiento y selección de personal. Este trabajo de investigación tiene un enfoque cualitativo con un estudio de caso mediante recolección de datos con el uso de tres técnicas: entrevista semiestructurada, análisis documental y observación participante. Se entrevistó a los colaboradores del área de recursos humanos, se hizo una revisión al manual de organización y funciones del área de recursos humanos y a los lineamientos de marca del cliente Motorola. Mediante una videollamada con pantalla compartida se observó como el colaborador de recursos humanos realiza sus funciones. Como principal conclusión, Marco Marketing aumenta su rentabilidad financiera con la reducción de costos y tiempos que ha generado el área de recursos humanos desde que implementaron herramientas digitales en su proceso de reclutamiento y selección de personal. Dentro de los antecedentes, se encontraron casos de éxito de los países de España, Ecuador y Argentina. En cuanto a Perú, se encontraron casos de éxito de la implementación de herramientas digitales con igual de buenos resultados en recursos humanos y otras áreas de las empresas.

Palabras clave: Soluciones digitales, herramientas digitales, recursos humanos, reclutamiento, selección de personal, tecnologías de la información, consultora, cibercomunicación, inteligencia de negocios.

ABSTRACT

This document is a research work focused on describing the digital tools in the human resources area of the Marco Marketing consulting firm in 2020 with the improvement of processes and functions on selection and hire staff process. This research work has a qualitative approach with a case study through data collection with the use of three techniques: semi structured interview, documentary analysis and participant observation. That is why the workers in the human resources area were interviewed, an analysis was made of the organizations and functions manual of the human resources area and brand guidelines of one of one client. Through a video call with a shared screen, it was observed how the human resources workers performs its various functions. As the main conclusion, Marco Marketing increases its financial profitability with the reduction of costs and times that the human resources area has generated since they implemented digital tools in their processes. Within the antecedents, success stories were found from the countries of Argentina, Ecuador, and Spain. As for Peru, success stories were found in the implementation of digital tools with equally good results in human resources and other areas of the companies other than human resources.

Keywords: Digital solutions, digital tools, human resources, recruitment, staff selection, technology, consulting, cybercommunication, business intelligence.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

En la actualidad, los avances tecnológicos facilitan la vida diaria de las personas. El internet poco a poco se ha vuelto parte de la vida de uno, en sus actividades personales y también laborales. Es clave, en las empresas, utilizar estas nuevas tecnologías para rentabilizar el negocio y así llevar los procesos internos a un siguiente nivel que permita mejorar sus procesos y reducir tiempos de espera (Galindo, 2013). Por ello, el área de recursos humanos es una de las áreas que no puede dejar pasar los avances tecnológicos para optimizar su gestión.

Según (Hootsuite, 2020) el 73% de la población peruana está conectada a internet con un crecimiento de 9% en el último año. En este estudio, también se pudo ver que el 71% de los usuarios de internet se conectan de manera diaria.

En el mundo, la era digital es ya una realidad y poco a poco Perú ingresa a esta nueva era. El uso de herramientas digitales permite a las empresas rentabilizar su negocio y volverse más competitivas en el mercado. Se puede mencionar “La adaptación a la nueva situación donde los recursos humanos y económicos son escasos y las tecnologías y contenidos digitales ofrecen nuevas soluciones” (Ponsati, 2011, pág. 18). Además, según (Ponsati, 2011) en su publicación “Plan 100% digital”, permite pensar en un plan de papel cero en las áreas de recursos humanos con todo el perfil e historial de los trabajadores de manera virtual. Así, las empresas evitan llenarse de documentos y papeles reduciendo costos e incrementando la rentabilidad de la siguiente manera.

- Ahorro en espacios y almacenaje de documentos.

- Accesibilidad remota.
- Modelos de gestión de talento con filtros por recursos.
- Tecnologías y accesos las veinticuatro horas, los siete días de la semana.
- Mayor cobertura nacional e internacional.

Agregando las definiciones,

Las herramientas digitales ayudan a administrar contenidos, crear conocimientos, interactuar y gestionar el proceso educativo. Dentro de la clasificación de las herramientas se tiene:

- a. Herramientas para participantes: permiten interactuar con los participantes y transferirles conocimiento (videos, redes sociales, formularios, foros, multimedia.)
- b. Herramientas para el público: permite acceder a zonas diseñadas específicamente para ellos y realizar una alimentación (descargas de archivos, ayuda, sistemas de ayuda, sistemas de protección, chats, correo). Teniendo de esta forma como beneficio la selectividad demográfica, flexibilidad de tiempo, calidad del medio, permanencia, impacto y economía. (Lascano, 2012, pág. 8)

Según Bahamón, Cortes, Piñeros y Rojas (2014) en su publicación mencionan la importancia que tienen las personas dentro de la organización y como es importante retener al talento. “A partir de los avances tecnológicos y la apertura de nuevos mercados, se comienza a modificar las estructuras internas de las organizaciones, junto con su cultura interna, para lograr mantenerse y alcanzar las metas que se requería”. (Bahamón, Cortes, Piñeros, & Rojas, 2014, pág. 20). Por ello, no es un secreto, la importancia que tienen las personas dentro de la organización y como es necesario tener

los mejores talentos dentro de la organización. A los estudios y experiencias de los postulantes, luego de sumarle las competencias, se busca un nuevo concepto de competitividad llamado talento.

En España, en los últimos años, las empresas han empezado a competir en búsqueda de tener a los mejores talentos en sus filas al punto de ser más importante que su capital. Estos nuevos talentos se han vuelto elementos estratégicos en los objetivos de cada área de una empresa. Es muy importante para una empresa la atracción y retención de los talentos y más aún en ambientes VUCA.

El acrónimo VUCA para referirse a un entorno Volátil, Incierto (Uncertainly), Complejo y Ambiguo. Este concepto refleja las características de una sociedad sin estabilidad en que la incertidumbre por los continuos y vertiginosos cambios condiciona un entorno radicalmente distinto del que se deja atrás con el cambio de siglo. (Carmona & Martínez, 2019, pág. 65).

De manera que, si el área de recursos humanos no se encuentra con procesos de reclutamiento y selección de personal modernos, utilizando las nuevas herramientas digitales, cabe la posibilidad que no se contrate a buenos talentos y la empresa se vea comprometida.

Con las herramientas digitales surge el e-recruitment o reclutamiento digital. Sin embargo, en el Perú, los procesos de reclutamiento y selección de personal siguen siendo los mismo de hace 20 años.

El internet ha permitido una nueva forma de comunicación entre la empresa y sus postulantes. Esto permite romper las barreras geográficas al momento de abrir una convocatoria para nuevos trabajadores o reposición de un puesto de trabajo en zonas

donde la empresa no llega de manera física. Así, se facilita la tarea, se reduce costos y genera mayor eficiencia en el resultado. A estas nuevas herramientas digitales, no se le puede dejar de lado las redes sociales, que quizás, es la herramienta digital gratuita de mayor alcance mostrando desde un inicio el perfil del postulante. Uno de los conceptos más acertados es, “las redes sociales son el medio en el que las noticias se difunden más rápido. La reacción a acontecimientos se produce casi en tiempo real, es automático.”

(Castillo, Cruces, & Guerra, 2016, pág. 32)

Tampoco se puede dejar de lado los datos estadísticos extraídos del XX Informe infoempleo Adecco sobre la oferta y demanda de empleo en España (Adecco, 2016):

- Se duplica el uso de las redes sociales para reclutar candidatos. El 48,7% de las empresas ya las emplea.
- El uso de las redes sociales por parte de los departamentos de recursos humanos aumenta en veinte puntos porcentuales con respecto al año anterior.
- Internet sigue siendo el medio más escogido para captar mandos, técnicos y empleados (68,8%). Sin embargo, para la selección de directivos se mantiene el uso de las empresas de selección (89%).
- El sector de las infocomunicaciones es donde internet ha alcanzado mayor penetración como medio de difusión, superando el 90% de las empresas encuestadas. En un segundo lugar, y a gran distancia, se encuentra la industria (69,11%), la construcción (68,73%) y el sector servicios (67,06%).
- Los contactos personales se muestran como la principal fuente de búsqueda de trabajo por parte de los candidatos (97,2%), seguido de la

búsqueda en portales de empleo (76,42%) y la consulta en las webs de las empresas (73,15%).

- Para la búsqueda de empleo en el extranjero, son los portales de empleo nacionales (43,2%), los buscadores de Internet (38%), los portales de empleo extranjeros (36,1%) y las páginas webs corporativas (32%), los más usados por los candidatos.

En el Perú, la cultura y la adaptación no están al mismo nivel que ninguno de los países del estudio realizado. La poca confianza de subir información en internet es la primera barrera que los peruanos encuentran en su primer paso al usar las herramientas digitales. Las empresas se encuentran en constante cuestionamiento por los profundos cambios sociales y tecnológicos que afectarán la gestión del talento. Se menciona que:

La verdad en la información debe entenderse como la adecuación aceptable entre lo sucedido y lo transmitido. La información necesita que haya una correlación entre los hechos ocurridos y el mensaje entregado. La veracidad es el fundamento y un elemento sumamente importante del derecho de la información. Al perderse la veracidad en la información, la realidad se vuelve ficticia, se pone en duda lo informado y la fuente que entrega la información. (Castillo, Cruces, & Guerra, 2016, pág. 32)

Según (Humannova, 2018) surge la necesidad de descubrir los cambios que está teniendo el área de recursos humanos en las organizaciones para no perder competitividad. De manera que, para las empresas los cambios se darán en:

- Los impactos que tendrá la gestión del talento en el resto de las áreas.
- Los procesos de recursos humanos que más cambiarán.
- Tendencias relevantes en la gestión de personas.

- El nuevo papel de recursos humanos.
- Los nuevos profesionales de la gestión del talento.

Entonces, las empresas no pueden estar desconectadas del mundo dejando fuera las herramientas digitales y mucho menos el área de recursos humanos. Por ello, se busca encontrar nuevas formas de aplicar herramientas digitales en los procesos del área de recursos humanos como es el de reclutamiento y selección de personal. De manera que, se puedan reducir los tiempos de búsqueda, poder automatizar la selección de las ternas con los perfiles precargados, poder armar una base de datos según las competencias de acuerdo con los puestos de trabajos en búsqueda, retener mejor al talento, llegar a más destinos sin los costos de traslados, evolucionar las competencias de los trabajadores, entre otras actividades relacionadas al área.

Marco Marketing es una consultora con presencia en ocho países con cobertura en más de diecisiete países, dedicada a generar estrategias comerciales para sus clientes. El principal negocio de Marco Marketing es el Field Force Management (gestión del personal comercial para sus clientes) que representa el 80% de sus ingresos. Marco Marketing Perú (Marco Mkt) gestiona un promedio de 400 personas para sus clientes. Los problemas que impactan directamente los ingresos de Marco Mkt se presentan en la primera línea de colaboradores que comprende desde los practicantes hasta los jefes de áreas comerciales. Algunos de los problemas son los de rotación de personal debido a mala definición del perfil para los puestos, procesos de selección inadecuados, búsquedas de personal según el perfil en los lugares menos adecuados, tiempos lentos en reposición de un puesto de trabajo, entre otros. El costo de abrir un proceso de reclutamiento y selección, definir el perfil, entrevistar postulantes, revisar sus fichas y exámenes, revisar sus documentos para la firma de contrato, revisar si es

efectivamente el perfil que se desea para el puesto y otras acciones en el reclutamiento y selección de un nuevo puesto o un reemplazo son problemas que generan pérdida de ingresos para Marco Mkt. Las pérdidas de ingreso van desde S/. 90 hasta S/. 400 por cada empleado por cada día sin cubrir una posición de trabajo. Todo ello tiene un ciclo de tiempo desfavorable, que, en muchas ocasiones, genera un malestar en los clientes de Marco Mkt que buscan tener su fuerza de ventas al 100% todos los días de la semana, con el mejor perfil y talento del mercado, y fidelizado con su marca.

Es por ello, la implementación de herramientas digitales en el proceso de reclutamiento y selección de personal en la búsqueda de minimizar la pérdida de ingresos de Marco Mkt. De manera que se pueda ampliar la cobertura de reclutamiento y selección de personal con un mayor alcance geográfico, disminuyendo tiempos de entrega, márgenes de error y mejorando la eficiencia. La creación de perfiles cargados en las herramientas digitales permite de manera automática, realizar prefiltros y agilizar el proceso de selección con la ayuda de la inteligencia artificial. Así, en lugar de tener un colaborador de recursos humanos entrevistando a una persona, mediante herramientas digitales, se entrevista a 100 candidatos en paralelo. Se considera que,

La inteligencia artificial como un conjunto de técnicas, algoritmos y herramientas que nos permiten resolver problemas para los que, a priori, es necesario cierto grado de inteligencia, en el sentido de que son problemas que suponen un desafío incluso para el cerebro humano. (García, 2012, pág. 5).

Este es el nivel que desea llegar Marco Mkt con la implementación de herramientas digitales en su proceso de reclutamiento y selección de personal del área de recursos humanos.

1.2. Antecedentes

En la búsqueda de casos de éxito en la aplicación de herramientas digitales en el proceso de reclutamiento y selección de personal del área de recursos humanos de la consultora Marco Mkt, se encontraron casos de éxito en Argentina, Ecuador y España. Dado que, estos países están muy preocupados en retener el talento humano, reducir costos en sus operaciones y llegar a más lugares desde una misma oficina. Así como, replantar las competencias de sus trabajadores, dentro del área de recursos humanos, soportados de herramientas digitales. En el Perú, no se encontraron estudios ni análisis de empresas con el uso de las herramientas digitales dentro de sus áreas de recursos humanos. Pero, si se encontraron aplicaciones de las herramientas digitales en otras áreas de las empresas con resultados positivos. Ya que, el Perú recién se encuentra ingresando a la era digital en sus empresas.

1.2.1. Antecedentes internacionales

- En Argentina, en Buenos Aires, en la Universidad de San Andrés, Pedevilla (2018), en su trabajo para optar el grado de magister en gestión y dirección de recursos humanos, titulado "Plataforma digital para repositorios en Molinos Rio de la Plata" sostiene que

El desarrollar esta herramienta digital permitirá tener a una de las dotaciones más grandes con las que cuenta la empresa, con un mayor control en términos de su jornada laboral (teniendo en consideración las particularidades que mencionamos sobre el lugar donde realizan su tarea), con una mayor y mejor comunicación, un ágil acceso a la información como también a su capacitación. (Pedevilla, 2018, pág. 9).

El tipo de estudio fue descriptivo sobre la implementación e impacto alcanzado. Se realizó el estudio mediante encuestas presenciales, telefónicas y entrevistas grupales. Llegando a la conclusión, que la implementación de herramientas digitales, como teléfonos smartphones, correos electrónicos y chats de Whatsapp en el área de recursos humanos permitió una mejor comunicación entre los colaboradores del área y los trabajadores. Logrando así, un impacto positivo en la comunicación dentro de la empresa, se mejoró el clima organizacional porque los trabajadores sentían mayor preocupación, seguimiento y compromiso por parte de la compañía fortaleciendo el vínculo laboral.

- En España, en Madrid, en la universidad Camilo José Cela, Lombardero (2015), en su trabajo para optar el grado de doctor de economía, finanzas y empresa, titulado “Problemas y retos de gestión empresarial en la economía digital: estudio comparado y sistémico de competencias directivas” orientado en “desarrollar un inventario de competencias para los directivos de las empresas en proceso de transformación digital, con la suficiente pertinencia y fiabilidad para que pueda ser aplicado en programas de desarrollo del talento directivo...” (Lombardero, 2015, pág. 15). El tipo de estudio enfoque interdisciplinario, articulado por la combinación de las ciencias empresariales y de educación, ayudado de ciencias sociales y jurídicas. Este estudio permite concluir que, para contar con directivos de mayor nivel y con mayores competencias, es necesario comenzar por el área de recursos humanos de las empresas. Además, que las tecnologías emergentes generarán un mayor impacto en la transformación digital de las empresas y por ello es necesario

empezar por el área de recursos humanos en esa implementación. Así, permitirá a la organización contar con una valiosa ventaja competitiva.

- En Ecuador, en Quito, en la universidad San Francisco de Quito, Vélez y Baldeón (2013), en su tesis para optar el grado de título licenciado en administración de empresas, titulado “Recursos humanos: Reclutamiento y selección de personal” tuvo como objetivo comprobar que la implementación de herramientas digitales en el área de recursos humanos es un factor indispensable a pesar del costo que esta representa. Además, en su estudio sostiene que

El reclutamiento en línea es un sistema seguro que permite a las empresas tener la capacidad de reclutar personal por medio de internet hacia prácticamente cualquier parte del mundo. El sistema de reclutamiento en línea, está diseñado con una tecnología avanzada y fácil de utilizar, con el que la empresa podrá trabajar de manera independiente, ya que la información la administra en su totalidad la empresa. (Vélez & Baldeón, 2013, pág. 17).

Es necesario agregar que

La inclusión de las tecnologías de información genera la posibilidad de que la información se pueda almacenar y utilizar de una manera repetitiva a través de una base de datos electrónica, que puede ser accesible para todos los empleados, en cualquier momento y en cualquier lugar de la organización. (Vélez & Baldeón, 2013, pág. 20).

El tipo de estudio fue la investigación bibliográfica. Este estudio concluyó que, la inclusión de tecnología en el área de recursos humanos permita un trabajo más ordenado y completo, pero es necesario que la información ingresada en las herramientas digitales sea la correcta para evitar resultados distintos a la realidad.

- En España, en la universidad de Almería, Dumitru, (2013), en su trabajo para optar el grado de máster oficial en dirección de empresas (MBA), titulado “Plan estratégico de gestión de recursos humanos” tuvo como objetivo

dotar a la empresa de una herramienta para la consulta ágil y eficaz.

Una fuente de información valiosa a la hora de orientar la estrategia de la empresa en el medio y largo plazo, identificando y resolviendo los problemas del día a día, y dotando también a los empleados de las pautas, obligaciones y necesidades de la organización para, de esta forma, actuar en consecuencia. (Dumitru, 2013, pág. 3).

El tipo de investigación tiene como principio el esquema fundamental que debe tener todo plan de gestión de recursos humanos, comenzando desde lo básico hasta el plan de gestión de recursos humanos. Concluye que, en una empresa, tanto como el producto y la calidad de servicio es un punto de diferenciación de una empresa en la búsqueda de ganar a su competencia. Para ello debe de contar con el mejor equipo de trabajo y para ello la gestión del talento del área de recursos humanos es indispensable. Por eso, el aplicar herramientas digitales para mejorar los resultados es un punto para resaltar.

1.2.2. Antecedentes nacionales

- Quispitupac y Frine (2014), de la escuela de postgrado de la UPC, en su trabajo para optar al título de magister en administración de empresas, titulado “Elaboración de una herramienta para la toma de decisiones en gestión del talento para líderes” orientado a

implementar con nuestro modelo de gestión del talento, es un sistema automatizado, dinámico, de indicadores, y ROI (retorno de la inversión) de la gestión del talento, que permita a la empresa concretar el valor agregado del capital intelectual, desde la gestión de la información en el área de recursos humanos hasta el seguimiento práctico de los líderes en sus áreas para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. (Quispitupac & Frine, 2014, pág. 36).

Este estudio concluyó que, existe una demanda insatisfecha en la gestión de talento en las áreas de recursos humanos debido a la falta de herramientas que midan los distintos objetivos de la empresa desde el área de recursos humanos. El área de recursos humanos se vio beneficiada, y por ende la empresa, al implementar una herramienta digital que permite elaborar indicadores, su seguimiento desde aplicativos móviles e incrementar la comunicación entre los trabajadores. Además de, implementar un servicio de datos en online que permitió una experiencia positiva al colaborador y gerentes de manera cuantitativa y cualitativa.

- Flores (2019), de la escuela de postgrado de la universidad Cesar Vallejo, en su trabajo para optar el grado de maestro en administración de negocios MBA,

titulado “Eficacia de las herramientas digitales y posicionamiento de marca en la empresa procesadora de alimentos y bebidas Tarapoto S.A.C., 2018” Tuvo por objetivo “Establecer la relación entre la eficacia de las herramientas digitales y el posicionamiento de marca en la empresa procesadora de alimentos y bebidas Tarapoto S.A.C., 2018.” (Flores, 2019, pág. 28). Esta investigación es de tipo básica, correlacional, cuantitativa, transversal y orientada a la comprobación. El estudio concluyó que, según los resultados obtenidos, la implementación de las herramientas digitales, sin necesidad de usar las más costosas, le permitió un mejoramiento en el posicionamiento de mercado gracias al incremento de ventas de la empresa. Dado que, pudo ampliar sus canales digitales y llegar a más clientes.

- Arteaga, Brigneti, Manrique, Vargas, y Vidaurre (2018), de la escuela de postgrado de la Pontificia Universidad Católica Del Perú en su trabajo para optar el grado de magíster en dirección estratégica y liderazgo, titulado “Buenas prácticas en la adquisición de talento sector de bebidas no alcohólicas” con objetivo en identificar las buenas prácticas del proceso de selección de personal en búsqueda del mejor talento en el sector de bebidas no alcohólicas en el Perú en el año 2018. El tipo de estudio fue descriptivo y de enfoque cualitativo-explicativo. El diseño de investigación fue de estudio de caso analizando tres casos de empresas peruanas del sector de bebidas no alcohólicas. Este estudio permite concluir que

Se concluye que las buenas prácticas en los subprocesos de reclutamiento y selección como parte del proceso de adquisición de talento son: las tres empresas estudiadas aplican primero el reclutamiento interno a través de programas que miden potencial y

performance, asimismo, en relación con herramientas integradas dentro de su proceso de selección, se debe señalar que las tres empresas que son objeto de estudio aplican herramientas psicométricas, como, por ejemplo, con el Success Factor, Psycowin, pruebas psicométricas, entrevistas, y assessments, entre otras, y las utilizan con distintos grados de injerencia para asegurarse evitar el sesgo y con la finalidad de seleccionar el mejor perfil. (Arteaga, Brigneti, Manrique, Vargas, & Vidaurre, 2018, pág. 115)

1.3. Concepto de las subcategorías

La presente investigación estudia las herramientas digitales en el área de recursos humanos de Marco Mkt en el año 2020, con el objeto de determinar el impacto que tienen las herramientas digitales en su gestión. Las bases teóricas se centran en exponer la relación de las subcategorías con el área de recursos humanos dentro del proceso de reclutamiento y selección de personal.

1.3.1. Subcategoría1: Cibercomunicación

La cibercomunicación permite al proceso de reclutamiento y selección de personal del área de recursos humanos de Marco Mkt comunicarse en paralelo con múltiples candidatos al mismo tiempo y en tiempo real. Ello permite ahorrar, de diversas maneras, tiempos y costos al momento de buscar un nuevo personal, levantar información sobre los estados de ánimos de los trabajadores, construcción del perfil del colaborador y otras funciones del área de recursos humanos. Dos autores sostienen que “La cibercomunicación se define como el

proceso de la comunicación mediatizado a través de internet, y a través de las redes sociales en general” (Alab & Díaz, 2015, pág. 9). Además, mencionan que,

se puede plantear que lo transmitido a través del ciberespacio y de las redes sociales en general, cumple con los criterios del concepto clásico de comunicación y de sus postulados, pero se agrega un elemento nuevo (objeto tecnológico) que ejerce una función de mediatizador entre las personas. (Alab & Díaz, 2015, pág. 9)

1.3.2. Subcategoría2: Inteligencia de negocios

El área de recursos humanos necesita de herramientas especializadas en el proceso de reclutamiento y selección de personal dentro de Marco Mkt para construir los perfiles más adecuados para los puestos de trabajos requeridos e implementados en las áreas de la empresa. Es por lo que, la inteligencia de negocios o business intelligence (BI) dentro del área de recursos humanos permite construir el plan correcto para el mejor desarrollo del área. Ya que, utiliza datos históricos que permite crear análisis descriptivos y de diagnóstico de lo que ha ocurrido agrupando y resumiendo información. Cabe mencionar que,

El propósito del business intelligence es proporcionar una base de datos sólida que nos permita tomar decisiones empresariales en función de los datos. Para ello, aparte de recoger el dato, es necesario hacer una limpieza y un análisis desde el sistema de business intelligence. (Dürr, 2020, pág. 1)

1.3.3. Subcategoría3: Datos

Todos los datos recolectados por las herramientas digitales son transformados en información necesaria para el proceso de reclutamiento y selección de personal del área de recursos humanos de Marco Mkt sin las demoras de los procesos manuales que se tenían anteriormente. Además, se disminuye enormemente el margen de error en la información perfiles, número de empleados, datos de los trabajadores, permanencia en la empresa y otra información. Además, con las herramientas digitales la información está al alcance de cualquier trabajador las veinticuatro horas del día, los siete días de la semana desde los servidores de Marco Mkt. Stair y Reynolds (2010) manifiestan que

Un dato consiste en un hecho aislado, por ejemplo, un número de empleado, las horas totales trabajadas a la semana, los números de parte en un inventario o las órdenes de venta. Como se muestra en la tabla 1.1, varios tipos de datos pueden representar dichos hechos. Cuando éstos se disponen de tal forma que adquieren un significado, se convierten en información. La información es un conjunto de hechos organizados de tal manera que poseen un valor adicional más allá del valor que se les puede atribuir como hechos individuales. Por ejemplo, para los gerentes de ventas, conocer las ventas mensuales totales cumple mejor con sus objetivos (es decir, es más valioso) que conocer el número de ventas que llevó a cabo cada representante. (Stair & Reynolds, 2010, pág. 5)

Tabla 1

Tipo de datos

Datos	Representados mediante
Datos alfanuméricos	Números, letras y otros caracteres
Datos de imágenes	Imágenes gráficas y fotos
Datos de audio	Sonidos, ruidos y tonos
Datos de video	Imágenes en movimiento o fotografías

1.3.4. Subcategoría4: Tecnologías de la información (TIC's)

Las tecnologías de la información (TIC's) han permitido ahorrar tiempos en la digitalización de documentos previamente llenados por los trabajadores y hace posible mantener la información de manera virtual. Así, toda la información se encuentra correctamente segmentada y administrada para cuando se necesite tener acceso a ella durante el proceso de reclutamiento y selección de personal de Marco Mkt. Además, permite reducir tiempos de búsqueda, construcción de perfiles nuevos cuando ya existen algunos precargados, espacios y costos de almacenaje, y diversos problemas que se presentan en cualquier empresa que no cuentan con herramientas digitales en sus áreas.

“La evolución en la forma de entender y definir las TICs muestra la existencia de gran variedad terminológica. Denominaciones como nuevas tecnologías, tecnologías de la información y la comunicación, tecnologías del aprendizaje y el conocimiento, o nuevas tecnologías de la información y la comunicación, aluden a estos conceptos de información y comunicación, siendo fruto de reflexión en un momento concreto o resaltando algún atributo en particular.” (Grande, Cañón, & Cantón, 2016, pág. 3)

Además, agregan que “Todas estas definiciones, difieren, en parte, por el margen de tiempo que abarcan, desde 1985 hasta 2015, y reflejan nuevos enfoques evolutivos y vivencias en relación con las TIC.” (Grande, Cañón, & Cantón, 2016, pág. 5)

Figura 1

Definiciones sintetizadas de las TICs de 2009 al 2015

AUTOR	SINTESIS DE LA DEFINICIÓN
Baelo y Cantón (2009)	Realización social que facilita los procesos de información y comunicación, gracias a los desarrollos tecnológicos, buscando la construcción y extensión del conocimiento que derive en la satisfacción de las necesidades de los integrantes de una determinada organización social.
Cobo (2011)	Dispositivos tecnológicos (hardware y software) que permiten editar, producir, almacenar, intercambiar y transmitir datos entre diferentes sistemas de información con protocolos comunes. Integran medios de informática, telecomunicaciones y redes, posibilitan la comunicación y colaboración interpersonal y la multidireccional (uno a muchos o muchos a muchos). Desempeñan un papel sustantivo en la generación, intercambio, difusión, gestión y acceso al conocimiento.
Vivancos (2013)	Conjunto de códigos y dispositivos (digitales) que intervienen en las etapas de codificación, procesamiento, almacenamiento y comunicación de la información en sus distintas formas: alfanumérica, icónica y audiovisual. (El autor señala que es una definición muy laxa).
Cacheiro (2014)	Tecnologías que permiten transmitir la información en cualquier momento y en cualquier lugar.
Roblizo y Cózar (2015)	Fenómeno revolucionario, impactante y cambiante, que abarca tanto lo técnico como lo social y que impregna todas las actividades humanas, laborales, formativas, académicas, de ocio y consumo.

1.4. Formulación del problema

1.4.1. Pregunta general

¿De qué manera, el uso de herramientas digitales en el proceso de reclutamiento y selección de personal del área de recursos humanos en la consultora Marco Mkt en el año 2020, optimizan los resultados de la empresa?

1.4.2. Preguntas específicas

¿Qué se conoce de las nuevas tecnologías y soluciones digitales para el área de recursos humanos? ¿Cuáles herramientas digitales intervienen en el proceso de reclutamiento y selección de personal del área de recursos humanos de la

consultora Marco Mkt? ¿Es necesaria la implementación de herramientas digitales en el proceso de reclutamiento y selección de personal en un área de recursos humanos? ¿En cuánto mejora el área de recursos humanos con la inclusión de herramientas digitales en el proceso de reclutamiento y selección de personal?

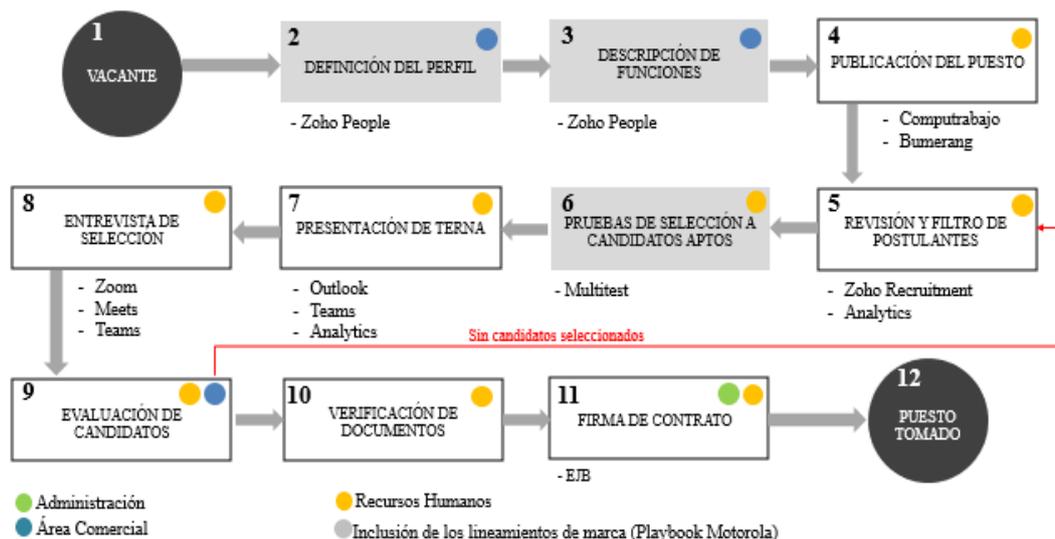
1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

Impacto de las herramientas digitales en el proceso de reclutamiento y selección de personal (etapas 4 al 9 de la ilustración 4) del área de recursos humanos de la consultora Marco Mkt en el año 2020.

Figuras 2

Proceso de reclutamiento y selección de personal del área de recursos humanos de la consultora Marco Mkt en el año 2020 para su cliente Motorola señalando las áreas y las herramientas digitales que intervienen en el proceso.



1.5.2. Objetivos específicos

- Conocer cómo se integra la inteligencia de negocios con el proceso de reclutamiento y selección de personal del área de recursos humanos de Marco Mkt.
- Identificar el uso de tecnologías de la información (TIC's) dentro del proceso de reclutamiento y selección de personal del área de recursos humanos de Marco Mkt.
- Conocer el uso de la cibercomunicación en el proceso de reclutamiento y selección de personal del área de recursos humanos de Marco Mkt.
- Describir la transformación de datos en información necesaria para el proceso de reclutamiento y selección de personal en el área de recursos humanos de Marco Mkt.

1.6. Hipótesis

No aplica.

Aunque la mente humana difícilmente trabaja con una ausencia total de hipótesis, en metodología cualitativa, tampoco se formula una hipótesis a verificar, ya que se está abierto a todas las hipótesis plausibles y se espera que la mejor emerja del estudio de los datos y se imponga por su fuerza convincente. Es muy difícil que el investigador tenga la mejor hipótesis a la vista: Si fuera así, no haría falta hacer la investigación. (Martínez, 2006, pág. 132)

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

2.1. Tipo de investigación

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo. Dicha investigación es de tipo de estudio de caso y mediante la recolección de datos. Conforme el marco teórico, se podrá explicar el uso de las herramientas digitales en el proceso de reclutamiento y selección de personal en el área de recursos humanos de Marco Mkt. Como se afirma “La investigación cualitativa utiliza métodos y técnicas diversas como gama de estrategias que ayudaran a reunir los datos que van a emplearse para la inferencia y la interpretación, para la explicación y la predicción.” (Martínez, 2006, pág. 104).

2.2. Población y muestra

La población: La población para los fines de la presente investigación está conformada por los 18 colaboradores del área de recursos humanos de Marco Marketing a nivel mundial. Un autor sostiene que la población “es el conjunto de personas u objetos de los que se desea conocer algo en una investigación” (Lopez, 2004, pág. 69). Por ello, el análisis se hará solo de los trabajadores Marco Marketing Perú que participan en el proceso de reclutamiento y selección de personal debido a las limitantes de tiempos y llegada a los colaboradores de otros países.

Muestra: La muestra para la investigación está constituida por los dos colaboradores del área de recursos humanos que toman parte del proceso de reclutamiento y selección de personal. Además, la muestra

Es un subconjunto o parte del universo o población en que se llevará a cabo la investigación. Hay procedimientos para obtener la cantidad de los componentes

de la muestra como formulas, lógica y otros que se verá más adelante. La muestra es una parte representativa de la población. (Lopez, 2004, pág. 70)

Es necesario agregar que,

A lo largo de la historia se ha venido cambiando el papel que juega el trabajador dentro de una organización. En principio se buscaba que éste, solo produjera, después se enfocó en que fuera un trabajador “mecánico”, es decir, que se dirigiera a lo administrativo y económico. Pero con el paso del tiempo hemos visto como las organizaciones ya no simplemente ven a un trabajador sino a un colaborador estratégico para la organización, teniendo su potencial como un talento valioso. (Castañeda, Betancourt, Salazar, & Mora, 2017, pág. 1)

2.3. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos

Para la presente investigación, se utilizaron las técnicas de entrevista, observación participante y análisis documental.

2.3.1. Técnicas

a. Entrevista

La técnica que se utilizó en la investigación es conocida como técnica de la entrevista. Esta técnica ayuda a recoger información a través de las respuestas que otorgaron los colaboradores que participan del proceso de reclutamiento y selección de personal del área de recursos humanos de Marco Mkt. Se especifica que:

La técnica de la entrevista se utiliza, tanto en el estudio de casos como en la investigación/acción, como fuente de información. En este sentido,

puede emplearse en diferentes momentos de la investigación y como procedimiento de las siguientes situaciones:

- a. Búsqueda de información general, cuyo análisis de datos nos irá centrando los campos a explorar. Es decir, antes de comenzar la observación. Es el caso de la entrevista abierta, semejante a una conversación cara a cara con los informantes seleccionados, donde se requiere información general sobre el tema de estudio.
- b. Indagación de datos que nos ayuden a comprender situaciones producidas durante la observación. Se trata de la entrevista semiestructurada, donde se recoge información a partir de las preguntas planteadas en el análisis de los datos, de las notas de campos, documentos, etc.
- c. Recabar información, quizá más comprometida, que pudiera crear algún conflicto si se realizara en el proceso de observación. En esta situación se plantean las contradicciones aparecidas en los datos. Se corresponde con la entrevista semiestructurada.

(Martínez, 2006, pág. 112)

Para fines de la investigación, se utilizará la indagación de datos con una entrevista semiestructurada.

La entrevista semiestructurada es una conversación cara a cara entre entrevistador/entrevistado, donde el investigador plantea una serie de preguntas, que parten de los interrogantes aparecidos en el transcurso de los análisis de los datos o de las hipótesis que se van intuyendo y que, a su vez las respuestas dadas por el entrevistado pueden provocar nuevas preguntas

por parte del investigador para clarificar los temas planteados. (Martínez, 2006, pág. 113)

b. Observación participante

La observación participante (OP), a través de video llamadas con la pantalla compartida, permite tener otro punto de vista y conocer otra información que mediante la entrevista no se logra descubrir. Además, permite tener acceso a detalles de las funciones y el trabajo del personal que participa del proceso de reclutamiento y selección de personal del área de recursos humanos y el uso de las herramientas digitales dentro del proceso. Es necesario agregar que,

Es interesante que la OP sea utilizada en asociación a métodos cualitativos de investigación como la Etnografía, porque la estrategia permite el acceso a diversas informaciones, ayudando en la comprensión de creencias y dimensiones culturales que no son aprehendidas por otros métodos, como entrevistas. Posibilita descubrir elementos que no pueden ser obtenidos por medio del habla o de la escritura, como el ambiente, comportamientos grupales e individuales, lenguajes no verbales, secuencia y temporalidad de los hechos que, además de ser datos importantes en sí, auxilian como subsidios para interpretaciones posteriores de las informaciones obtenidas. (Lima, y otros, 2014, págs. 76-77)

c. Análisis documental

El análisis documental o revisión documental, permite sustentar los datos recolectados tras la entrevista y la observación. De manera que, cerciore lo encontrado y concuerde con la información levantada. Es necesario agregar que

La revisión documental, como herramienta, ayuda en la construcción del conocimiento para la realización de procesos investigativos de los estudiantes, posibilita presentar la producción de los estudiantes a la comunidad académica nacional como internacional, así como su fundamentación en la indagación y utilización de fuentes fidedignas en bases de datos reconocidas. (Gómez, Carranza, & Ramos, 2016, pág. 53)

2.3.2. Instrumentos

Para la presente investigación, se utilizaron los cuestionarios semiestructurados y la guía de observación como instrumentos de estudio.

a. Cuestionario semiestructurado

Para fines de la investigación, se utilizará la indagación de datos con una entrevista semi estructurada. Los datos serán grabados en video y transcritos en un texto estilo diálogo para su análisis. Se afirma que

De todas formas, aunque utilicemos grabadora, es conveniente tomar notas durante el encuentro, ya que éstas nos ayudarán a estructurar lo dicho y plantear nuevas preguntas, así como analizar los datos grabados. El diario del investigador, anotando gestos, reflexiones, etc., será de gran ayuda en el análisis de datos. (Martínez, 2006, pág. 114)

b. Guía de observación

La guía de observación permite al investigador llevar un control a detalle de lo observado. Es necesario mencionar que,

La guía de observación es el instrumento que permite al observador situarse de manera sistemática en aquello que realmente es objeto de estudio

para la investigación; también es el medio que conduce la recolección y obtención de datos e información de un hecho o fenómeno. (Campos y Covarrubias & Lule, 2005, pág. 56)

2.3.3. Triangulación de instrumentos.

Luego del levantamiento de información mediante la entrevista semiestructurada, observación participante y análisis documental de la investigación cualitativa. Es necesario cruzar estos tres instrumentos para revisar la información recolectada.

Entiendo por “proceso de triangulación hermenéutica” la acción de reunión y cruce dialéctico de toda la información pertinente al objeto de estudio surgida en una investigación por medio de los instrumentos correspondientes, y que en esencia constituye el corpus de resultados de la investigación. Por ello, la triangulación de la información es un acto que se realiza una vez que ha concluido el trabajo de recopilación de la información. (Cisterna, 2005, pág. 68)

Triangulación de instrumentos para la subcategoría: **Cibercomunicación**

Tabla 2

Triangulación de instrumentos para la subcategoría: Cibercomunicación

SUB-CATEGORÍA: Cibercomunicación	TÉCNICAS		
Indicador: - Pregunta	Human Resources Specialist		
	Entrevista	Observación	Análisis documental

Para las entrevistas personales, ¿Se necesita de la cibercomunicación?	X	X	X
¿Cómo es el proceso de reclutamiento y selección de personal?	X	X	
¿Consideras que estas realizando tus funciones correctamente?	X	X	X
¿Consideras que tu trabajo ha mejorado con la implementación de la cibercomunicación?	X	X	X

Triangulación de instrumentos para la subcategoría: Datos

Tabla 3

Triangulación de instrumentos para la subcategoría: Datos

SUB-CATEGORÍA: Datos	TÉCNICAS		
	Human Resources Specialist		
Indicador: - Pregunta	Entrevista	Observación	Análisis documental
¿Qué herramientas digitales utilizas para recolectar datos en el proceso de reclutamiento y selección de personal del área de recursos humanos?	X	X	
¿Qué herramientas digitales utilizas para procesar los datos recolectados?	X	X	X
¿Cómo es el proceso de reclutamiento y selección	X	X	X

de personal en Marco Marketing?		
¿Considera que su trabajo ha mejorado con el uso de las herramientas digitales?	x	x

Triangulación de instrumentos para la subcategoría: Tecnologías de la información.

Tabla 4

Triangulación de instrumentos para la subcategoría: Tecnologías de la información.

SUB-CATEGORÍA: TIC's	TÉCNICAS		
Indicador: - Pregunta	Human Resources Specialist		
	Entrevista	Observación	Análisis documental
¿Qué herramientas digitales utilizas en el proceso de reclutamiento y selección de personal del área de recursos humanos?	x	x	x
¿Cómo te comunicas con el resto de las áreas?	x	x	x
¿Han reducido tus tiempos de entrega de resultados?	x	x	x
¿Consideras que tu trabajo ha mejorado tras la implementación de herramientas digitales?	x	x	

Triangulación de instrumentos para la subcategoría: Inteligencia de negocios

Tabla 5

Triangulación de instrumentos para la subcategoría: Inteligencia de negocios

SUB-CATEGORÍA: Inteligencia de Negocios	TÉCNICAS		
	Human Resources Specialist		
Indicador: - Pregunta	Entrevista	Observación	Análisis documental
¿Cómo manejas la información que recolectas en las entrevistas personales?		X	X
¿Cuáles son tus indicadores de éxito?		X	X
¿Qué herramientas digitales utilizas en tus funciones?	X	X	X
¿Qué efecto ha tenido tu área con la implementación de inteligencia de negocios?	X		X

2.4. Procedimiento

Para el instrumento seleccionado de la entrevista, se construirá un cuestionario semiestructurado o guía de entrevista para llevar un recordatorio de los temas a tratar y establecer el curso de la entrevista. Se sostiene que, “La guía no es un protocolo estructurado, más bien es una lista de áreas generales que debe cubrirse con cada informante. Esta sirve para recordar qué se deben hacer preguntas sobre ciertos temas. (Díaz & Ortiz, 2005, pág. 21)

Luego, se solicitará una cita con los dos colaboradores encargados del proceso de reclutamiento y selección de personal del área de recursos humanos de Marco Mkt que tengan un horario disponible para realizar la entrevista. De manera que, se agendarán dichas entrevistas en la herramienta digital Microsoft Teams para la entrevista virtual y así generar la grabación de dichas entrevistas. Previa a la entrevista, se comunicará a

los entrevistados el contexto de la entrevista, los fines de ella y los puntos a tocar durante la llamada virtual. Los autores manifiestan que “entrevistado y entrevistador necesitan poner en común el sistema de símbolos y el sentido de la comunicación construida intersubjetivamente por necesidad.” (Díaz & Ortiz, 2005, pág. 21)

Seguido de ello, se revisará el manual de organización y funciones (MOF) del área de recursos humanos para conocer a detalle las funciones y fronteras del proceso de reclutamiento y selección de personal. Según definición del MOF,

El manual de organización y funciones es de vital importancia en toda institución tanto pública como privada. Todas las empresas deben contar con el manual de organización y funciones para que marche de manera organizada y los trabajadores conozcan cuál es su función dentro de la empresa. (Febre & Vera, 2019, pág. 28)

De manera que, la revisión del manual de organización y funciones dentro del área de recursos humanos permitirá enriquecer la investigación conociendo a detalle los alcances del proceso de reclutamiento y selección de personal del área de recursos humanos de Marco Mkt con el uso de herramientas digitales. Además, se revisará el manual de marca del cliente Motorola (Playbook), que es uno de los principales clientes de Marco Mkt, para conocer los perfiles, las pruebas y detalle que la marca solicita en los trabajadores que ingresen a la cuenta.

En cuanto a la observación participante, mediante una videollamada con pantalla compartida, se podrá conocer a detalle el uso y la aplicación de las herramientas digitales en el proceso de reclutamiento y selección de personal del área de recursos humanos de Marco Mkt. Siendo así, la manera que se podrá observar el trabajo de un

colaborador del área debido a la pandemia Covid-19 que no permitió estar a su lado viendo el trabajo que realiza.

Por último, se realizarán conclusiones de lo escuchado, observado y leído de los colaboradores para conocer a detalle las herramientas digitales del proceso de reclutamiento y selección de personal en el área de recursos humanos Marco Mkt. Así como explica “La conclusión debe provocar un sentimiento de satisfacción en ambas partes, dejar un sentimiento en ambos de que se han ayudado mutuamente. Enfatizar el agradecimiento por la disposición y tiempo prestados.” (Díaz & Ortiz, 2005, pág. 21)

CAPÍTULO III. RESULTADOS

En este capítulo se presentarán los resultados obtenidos luego de las entrevistas a los dos colaboradores del área de recursos humanos de Marco Mkt. El cuestionario semiestructurado se aplicó en la semana 41 del año 2020. A su vez, se utilizó el análisis documental para estudiar el manual de organización y funciones de recursos humanos de Marco Mkt y el manual de marca de la cuenta Motorola (Playbook). Por último, mediante la guía de observación, se pudo observar las actividades dentro del proceso de reclutamiento y selección de personal del área de recursos humanos de Marco Mkt dentro de su día a día en el mes de octubre y noviembre del año 2020. Durante la aplicación de los instrumentos se recaudó la siguiente información.

3.1. Objetivo general: Impacto de las herramientas digitales en el proceso de reclutamiento y selección de personal del área de recursos humanos de Marco Mkt.

a. Entrevista

Luego de culminar con la entrevista, en relación con el objetivo general, se comprueba que las herramientas digitales generan un impacto positivo que optimiza el proceso de reclutamiento y selección de personal del área de recursos humanos de Marco Mkt sobre todo en la parte de selección de candidatos y su contratación. El proceso optimiza la reducción de costos debido a la reducción en alquileres de salas de entrevistas, viajes a otras ciudades, y en tiempos con la posibilidad de entrevistar a candidatos en paralelo y/o mediante la cibercomunicación disminuyendo tiempos de 2 a 3 semanas a 2 a 3 días. Además, bajo la coyuntura actual, sería casi imposible cubrir estos procesos sin el uso de herramientas digitales.

Tabla 6

Resultados de la entrevista del objetivo general.

ITEM	PREGUNTA	CONTENIDO
3	¿Cuáles son los métodos de levantamiento de información más utilizados en proceso de reclutamiento y selección de Marco Mkt? Por favor explique.	El llenado de fichas de datos y las entrevistas son los medios por donde se levanta la información de los postulantes del proceso.
8	¿Qué herramientas digitales utilizas dentro del proceso de reclutamiento y selección de personal del área de recursos humanos de Marco Mkt? Por favor explique.	Se identificaron las siguientes herramientas como Zoom, WhatsApp, Google Meets y Microsoft Teams, para la cibercomunicación. Zoho recruitment, Bumeran y Computrabajo para la publicación de solicitudes de personal y llenado de datos. EJB para la elaboración de contratos y Multitest para la toma de pruebas psicológicas.
9	Con la implementación de herramientas digitales en el proceso de reclutamiento y selección de personal del área de recursos humanos de Marco Mkt, ¿qué tareas sientes que han reducido sus tiempos y cómo? Por favor explique.	En el proceso de reclutamiento y selección de personal, sobre todo en la parte de las entrevistas y toma de pruebas, se han reducido de 2.5 semanas a 2.5 días. Sobre todo, porque se pueden tomar pruebas en paralelo a los candidatos y cubrir una vacante en 48h a 72 horas.

11	¿Cómo recolectas los datos ahora con el uso de herramientas digitales? Por favor explique.	El Zoho recruitment y el correo electrónico son las principales herramientas para el levantamiento de información de los candidatos. De manera que, toda información queda digitalizada.
----	--	--

b. Análisis documental

En cuanto al área de recursos humanos y su proceso de reclutamiento y selección de personal de Marco Mkt, gracias a la información recabada mediante el instrumento, se muestra el siguiente resultado.

Tabla 7

Resultados del análisis documental del objetivo general.

ITEM	TIPO DE DOCUMENTO	CONTENIDO
1	Manual de organización y funciones de Recursos Humanos.	En el manual se especifica y detalla los procedimientos dentro del área de recursos humanos. En estos procedimientos se menciona el proceso de reclutamiento y selección de personal paso a paso, pero no el detalle de la herramienta utilizada en cada paso.
2	Manual de marca Motorola (Playbook)	Se indica el detalle de los perfiles digitalizados dentro de la herramienta digital Multitest para reducir los tiempos para las pruebas emitidas a los postulantes.

El manual de organización y funciones del área de recursos humanos no se encuentra actualizado a la fecha con las últimas herramientas digitales y nuevos procesos dentro de la organización. La actualización del manual de organización y funciones considerando las nuevas herramientas digitales permitiría un mejor entendimiento del proceso de reclutamiento y selección de personal.

c. Observación

Gracias al instrumento de la observación se pudo identificar distintos puntos del área de recursos humanos dentro de su proceso de reclutamiento y selección de personal de Marco Mkt.

Tabla 8

Resultados del instrumento de observación del objetivo general

INDICADOR	SI	NO	OBSERVACIÓN
¿Se utilizan herramientas digitales dentro del proceso de reclutamiento y selección de personal?	X		Utiliza diversas herramientas digitales, propias y de terceros, que permiten comunicarse con los postulantes y las otras áreas de Marco Mkt.
¿Las herramientas digitales más utilizadas en el proceso de reclutamiento y selección de personal se pueden listar?	X		Las herramientas digitales más utilizadas son Bumeran, Computrabajo, Whatsapp, Office, Multitest, Analytics, Zoho, EJB Planillas y Microsoft Teams.
¿Los tiempos se reducen en el proceso de reclutamiento y selección de personal del área con el uso de herramientas digitales?	X		Existen procesos, que durante la coyuntura actual del Covid-19, no se hubieran ni iniciado. Además, se reducen tiempos promedios de 3 semanas a 4 días.

¿Es necesario implementar nuevas herramientas digitales dentro del proceso de reclutamiento y selección de personal?

X

Es necesario una o dos herramientas digitales adicionales que engloben todas las herramientas para evitar, en algunas ocasiones, un doble trabajo.

Si eliminan las herramientas digitales, ¿se podría trabajar sin problemas en el área de recursos humanos?

X

Hoy en día, el área tiene bien implementado el uso de las herramientas digitales que es imposible de pensar en sus procesos sin ellas.

Luego de la observación, se puede decir que las herramientas digitales en el área de recursos humanos tienen un efecto positivo y optimiza el proceso de reclutamiento y selección de personal del área.

3.2. Primer objetivo específico: Conocer cómo se integra la inteligencia de negocios con el proceso de reclutamiento y selección personal del área de recursos humanos de Marco Mkt.

a. Entrevista

La integración de la inteligencia de negocios al proceso de reclutamiento y selección de personal del área de recursos humanos, con la implementación de herramientas digitales en Marco Mkt, permite transformar los datos recabados por postulantes, clientes externos y clientes internos, y convertir estos datos en información valiosa para el resto de las áreas y así tener la mejor toma de decisiones. Como se menciona

La inteligencia de negocios o business intelligence (BI) es un conjunto de herramientas enfocadas a la administración mediante la entrega de información

precisa y útil, en un plazo de tiempo óptimo para apoyar una toma de decisiones eficiente. En este contexto, las herramientas de BI se refieren a tecnologías, aplicaciones y prácticas para la colección, integración, análisis y presentación de información del negocio. (Dürr, 2020, pág. 20)

Tabla 9

Resultados de la entrevista del primer objetivo específico

ITEM	PREGUNTA	CONTENIDO
3	¿Cuáles son los métodos de levantamiento de información más utilizados en el proceso de reclutamiento y selección de personal en el área de recursos humanos de Marco Mkt? Por favor explique.	Zoho Recruitment y Multitest permiten transformar los datos en información valiosa para la toma de decisiones para la contratación de personal.
7	¿Cómo buscabas personal para cubrir un puesto antes de contar con herramientas digitales? Por favor explique.	Se entregaban volantes, se publicaba en diarios y se usaba el programa de recomendados. La información solo viaja en un solo sentido.
11	¿Cómo recolectas los datos ahora con el uso de herramientas digitales? Por favor explique.	El correo electrónico es una herramienta de gran ayuda por ser el medio principal de comunicación en el envío de procedimientos y links de comunicación con el postulante y los clientes internos de Marco Marketing. De esta manera se puede transformar la información mediante estas herramientas en contenido necesario para el área de recursos humanos.

12	<p>¿Consideras que la inteligencia de negocios aplicada al proceso de reclutamiento y selección de personal del área de recursos humanos de Marco Mkt tiene efecto positivo en tus funciones? Por favor Explique</p>	<p>Sin la inteligencia de negocios y sin las herramientas digitales, el procesamiento de información manual sería una carga laboral grande para los colaboradores. Además, en muchos casos, se terminaría traspapelando documentos generando falta de información y por ende demoras en las tomas de decisiones.</p>
----	--	--

b. Análisis documental

En el análisis documental se estudia cómo se integra la inteligencia de negocios en el proceso de selección de personal del área de recursos humanos de Marco Mkt.

Tabla 10

Resultados del análisis documental del primer objetivo específico

ITEM	TIPO DE DOCUMENTO	CONTENIDO
1	Manual de organización y funciones de Recursos Humanos.	Se identificó como la inteligencia de negocios permite conocer indicadores del proceso de reclutamiento y selección de personal como la información de la cantidad de personal masculino y femenino, edad promedio por puestos de trabajo, cantidad de extranjeros, perfiles correctamente estructurados por puestos de trabajo, entre otros.

2	Manual de marca Motorola (Playbook)	Se pudo identificar si los perfiles para los puestos de Motorola solicitados por el cliente están debidamente establecidos para la correcta selección de personal. De manera que, se alinearon a los cambios del cliente y las nuevas necesidades del rubro del cliente.
---	--	--

Se identificó en el manual de organización y funciones del área de recursos humanos diversos momentos donde interviene la inteligencia de negocios dentro del proceso de reclutamiento y selección de personal del área de recursos humanos de Marco Mkt confirmando la investigación realizada.

c. Observación

A continuación, se listan aquellos elementos encontrados durante la observación.

Tabla 11

Resultados del instrumento de observación del primer objetivo específico

INDICADOR	SI	NO	OBSERVACIÓN
En el proceso de reclutamiento y selección de personal, ¿se identifica el uso de inteligencia de negocios?	X		Existen diversos momentos en sus procesos automatizados y con reportes estadísticos en dashboard de Analytics que permiten modificar y alinear los objetivos del área con estos resultados.
¿Se reducen los tiempos en el proceso de reclutamiento y selección de personal con la inteligencia de negocios?	X		Si. Permite cambios en marcha en los procesos evitando resultados negativos y disminuyendo tiempos en la gestión del área de recursos humanos.

<p>Si elimina la inteligencia de negocios, ¿se podría trabajar sin problemas en el proceso de reclutamiento y selección de personal?</p>	<p>X</p>	<p>Sin problemas no. Habría tareas que se volverían manuales como el tabulado de la información de postulantes generando un incremento en los tiempos de entrega de los resultados de las entrevistas.</p>
--	----------	--

La observación permite identificar la integración de la inteligencia de negocios en el proceso de reclutamiento y selección de personal del área de recursos humanos y el impacto que este tiene en Marco Mkt. Por ello, se establece que la inteligencia de negocios aplicada al proceso de reclutamiento y selección de personal del área de recursos humanos aporta resultados positivos al área y a toda la compañía de Marco Mkt.

3.3. Segundo objetivo específico: Identificar el uso de tecnologías de la información (TIC's) dentro del proceso de reclutamiento y selección de personal del área de recursos humanos de Marco Mkt.

a. Entrevista

La implementación de Zoho recruitment, la herramienta digital Multitest, las licencias de Zoom y Google Meets, las publicaciones en las bolsas de trabajo como Computrabajo y Bumeran, y las publicaciones de puestos de trabajo en redes sociales como LinkedIn son un caso de éxito para Marco Mkt porque generan una reducción de costos de licencias y tiempos de búsqueda.

Tabla 12

Resultados de la entrevista del segundo objetivo específico

ITEM	PREGUNTA	CONTENIDO
2	¿Cómo era el proceso anterior en el reclutamiento y selección de personal una vez recibido el requerimiento de un nuevo personal? Por favor explique.	Los procesos tomaban casi 3 semanas y, en ocasiones, por falta de salas de entrevistas libres, los procesos eran pospuestos. Además, las tardanzas y faltas a las entrevistas por parte de los candidatos eran común en estos procesos. En cambio, con la implementación de herramientas digitales estos casos dejaron de ser un problema porque las entrevistas pueden ser en la comodidad de sus casas.
5	Ahora, con la cibercomunicación, ¿cómo realizas estas funciones? Por favor Explique	Mediante Zoho recruitment cargan las búsquedas requeridas. Con la herramienta Multitest tienen los resultados de las pruebas de forma automática y define los perfiles de los candidatos y se revisa si calza con la búsqueda.
6	Bajo la coyuntura actual, ¿cómo es el proceso de reclutamiento y selección de personal sin el uso de herramientas digitales? Por favor explique.	No se hubiera podido realizar búsqueda de candidatos fuera de Lima. En cambio, con las herramientas digitales como Zoom se pueden realizar las entrevistas en un menor tiempo y evitando cualquier contacto físico.

9	Con la implementación de herramientas digitales en el proceso de reclutamiento y selección de personal del área de recursos humanos de Marco Mkt, ¿qué tareas sientes que han reducido sus tiempos y cómo? Por favor explique.	Los procesos de contratación, desde el inicio de la búsqueda hasta la firma del contrato se han visto reducido de 3 semanas a 2 días. Las respuestas a las publicaciones solo toman 1 minuto en ser leídas, en comparación a las publicaciones en periódicos que tomaban días de cara al postulante.
12	¿Consideras que la inteligencia de negocios aplicada al proceso de reclutamiento y selección de personal del área de recursos humanos de Marco Mkt tiene efecto positivo en tus funciones? Por favor Explique	Si, porque permite un análisis de los perfiles rápido para cubrir ña falta de personal. Además, se evitan procesos manuales como la tabulación de fichas que generan un margen de error y una demora en los cálculos para la toma de decisión sobre la contratación de un postulante.
13	¿Consideras que tu trabajo ha mejorado con la implementación y uso de herramientas digitales? Por favor explique.	Ambos entrevistados coinciden que su trabajo ha mejorado notablemente por la reducción de costos y tiempos en los procesos.

Según el Diccionario de Oxford, el éxito es “el logro de un objeto de acuerdo con nuestro deseo”. Por ello, la inclusión de herramientas digitales en el proceso de reclutamiento y selección de personal del área de recursos humanos en Marco Mkt es considerado un caso de éxito porque se logró reducir costos, tiempos y carga laboral para el área.

b. Análisis documental

En el análisis documental se revisaron los documentos en búsqueda de identificar el uso de tecnologías de la información dentro del proceso de reclutamiento y selección de personal del área de recursos humanos de Marco Mkt.

Tabla 13

Resultados del análisis documental del segundo objetivo específico

ITEM	TIPO DE DOCUMENTO	CONTENIDO
1	Manual de organización y funciones de Recursos Humanos.	Dentro de los procesos establecidos por el área, se identifican el uso de herramientas como Zoho, Bumeran, Computrabajo, Multitest y EJB Planillas que permiten reducir y optimizar las funciones del área.
2	Manual de marca de Motorola (Playbook)	Los perfiles ya establecidos de la cuenta son cargados en Zoho, EJB Planillas y Multitest para una automatización de procesos dentro del área.

El manual de organización y funciones del área de recursos humanos no se encuentra actualizado con las últimas herramientas digitales que son utilizados en el proceso de reclutamiento y selección de personal del área de recursos humanos Marco Mkt como por ejemplo son Zoom y Google Meets.

c. Observación

A continuación, se listan aquellos elementos encontrados durante la observación.

Tabla 14

Resultados del instrumento de observación del segundo objetivo específico

INDICADOR	SI	NO	OBSERVACIÓN
¿Se identifica el uso de TIC's en el proceso de reclutamiento y selección de personal?	X		Se identificó el uso de TICs al momento de crear los perfiles en el Multitest, cuando se crean publicaciones en Bumeran y Computrabajo, cuando se agendan las entrevistas por Zoho y en otras tareas.

¿Se pueden listar las TIC's más utilizadas dentro del proceso de reclutamiento y selección de personal?	X	Las TIC's más utilizadas son Bumeran, Computrabajo, Zoho y Multitest.
¿Los tiempos en el proceso de reclutamiento y selección de personal se reducen con las TIC's	X	Si. Para un puesto de promotor de ventas de Marco Mkt, mediante Computrabajo se reciben cientos de postulantes. En cambio, en una publicación en un diario solo se reciben dos a tres postulantes para el puesto en mención. Por ello, los tiempos para cubrir una vacante mediante TICs se ven reducidos gracias al alto número de postulantes para la presentación de ternas.
¿Es necesario implementar nuevas TIC's en el proceso de reclutamiento y selección de personal?	X	La tecnología se actualiza a una velocidad exponencial y es necesario tener las últimas herramientas para tener un nivel más competitivo y óptimo dentro del mercado actual.
Si elimina las TICs, ¿se podría trabajar sin problemas en el proceso de selección de personal?	X	El área ya está a otro nivel y otra velocidad gracias a las TICs. Sin ellas, los resultados del área se verían afectados y serían negativos.

La observación comprobó la importancia y el impacto que tienen las tecnologías de la información y comunicación dentro del proceso de reclutamiento y selección de personal del área de recursos humanos de Marco Mkt.

3.4. Tercer objetivo específico: Conocer el uso de la cibercomunicación en el proceso de reclutamiento y selección de personal del área de recursos humanos de Marco Mkt.

a. Entrevista

En relación con el tercer objetivo específico, se comprueba que existe una expansión de la cobertura para la captación de postulantes en la búsqueda de contratación de nuevo personal y/o reemplazos. La cibercomunicación juega un papel importante al permitir llegar a más destinos en paralelo y en tiempo récord. Dado que, las publicaciones en las bolsas de trabajo, las publicaciones en redes sociales, las videollamadas por Zoom y Meets, y las pruebas mediante Multitest permiten ampliar los alcances del proceso de reclutamiento y selección de personal del área de recursos humanos de Marco Mkt. Como lo define la Real Academia de Lengua española, la cobertura es la “cantidad o porcentaje abarcado por una cosa o una actividad, extensión territorial que abarcan diversos servicios, especialmente los de telecomunicaciones.”

Tabla 15

Resultados de la entrevista del tercer objetivo específico

ITEM	PREGUNTA	CONTENIDO
1	¿Cuál es el proceso para la contratación de personal nuevo o reingreso en Marco Mkt? Por favor explique.	Cuando se genera una nueva solicitud para contratar a un personal nuevo o de reemplazo, el uso de las redes sociales, páginas web de bolsas de trabajo y la comunicación por Zoom y Meets permiten utilizar la cibercomunicación para llegar a un postulante. Lo que demoraba semanas en tener respuesta, se reduce a 1 minuto, que es lo que toma la lectura de un post.

5	Ahora, con la cibercomunicación, ¿cómo realizas estas funciones? Por favor Explique	Mediante las publicaciones en las bolsas de trabajo de CompuTrabajo, Bumerang y redes sociales permite utilizar la cibercomunicación para llegar a más personas desde un mismo lugar y en tiempo real.
6	Bajo la coyuntura actual, ¿cómo es el proceso de reclutamiento y selección de personal sin el uso de herramientas digitales? Por favor explique.	“Sin herramientas digitales hubiera sido casi imposible comunicarse con candidatos”
7	¿Cómo buscabas personal para cubrir un puesto antes de contar con herramientas digitales? Por favor explique.	Antes se utilizaban publicaciones en radios, periódicos, volantes, municipalidades. Pero, la cobertura era limitada y costosa. En cambio, con la cibercomunicación, no hay límites ni fronteras y el alcance es mayor, en un mejor tiempo de respuesta y de bajo costo.
9	Con la implementación de herramientas digitales en el proceso de reclutamiento y selección de personal del área de recursos humanos de Marco Mkt, ¿qué tareas sientes que han reducido sus tiempos y cómo? Por favor explique.	Con la expansión de captación de personas mediante la cibercomunicación, los costos de viajes, publicaciones y salas físicas dejan de existir. Los tiempos se han reducido de 3 semanas hasta a 2 días.
13	¿Consideras que tu trabajo ha mejorado con la implementación y uso de herramientas digitales? Por favor explique.	Al reducir los tiempos de entregas de candidatos de 2.5 semanas a 2.5 días, el área comercial está contenta porque tiene una menor pérdida de facturación al tener su personal cubierto al 100%. Por ello mejora el trabajo del área de recursos humanos.

b. Análisis documental

En el análisis documental se revisaron los documentos del área de recursos humanos para revisar el nexo entre sus procesos, el uso de herramientas digitales y los lineamientos de uno de sus clientes.

Tabla 16

Resultados del análisis documental del tercer objetivo específico

ITEM	TIPO DE DOCUMENTO	CONTENIDO
1	Manual de organización y funciones de Recursos Humanos.	En el manual se identificaron diversos momentos donde es utilizada la cibercomunicación entre trabajadores, postulantes a los puestos vacantes y clientes de Marco Mkt.
2	Manual de marca Motorola (Playbook)	Para la elaboración de los perfiles Motorola, se utiliza la cibercomunicación para entrevistar a los distintos trabajadores de los puestos y áreas para definir los perfiles.

En el listado de procesos dentro del manual de organización y funciones de recursos humanos se puede identificar cada momento en el cual interviene la cibercomunicación agilizando y reduciendo tiempos y costos al proceso de reclutamiento y selección del área de recursos humanos de Marco Mkt.

c. Observación

Con el uso del instrumento de la observación, se revisó en cuanto ha variado el proceso de reclutamiento y selección de personal del área de recursos humanos en Marco Mkt con el uso de herramientas digitales.

Tabla 17

Resultados del instrumento de observación del tercer objetivo específico

INDICADOR	SI	NO	OBSERVACIÓN
¿El proceso de reclutamiento y selección de personal, utiliza la cibercomunicación?	X		Desde el envío de un correo electrónico hasta el uso de Microsoft Teams para entrevistas mediante videollamadas se sustenta el uso de la cibercomunicación.
¿Se pueden listar las herramientas digitales de cibercomunicación más utilizadas por el proceso de reclutamiento y selección de personal?	X		Microsoft Outlook, Microsoft Teams, Zoho, Bumeran y Computrabajo son herramientas digitales que permiten la cibercomunicación con los postulantes a puestos de trabajo como promotores de venta.
¿Los tiempos se reducen en el proceso de reclutamiento y selección de personal del área de recursos humanos con la cibercomunicación?	X		Existen tareas donde es necesario comunicarse con personas de otras localidades geográficas y recolectar información de estas personas. Con las herramientas digitales se reducen costos y tiempo.
¿Es necesario implementar nuevas herramientas digitales de cibercomunicación?		X	En la coyuntura actual de Covid, Zoom ha tomado protagonismo. Pero, el Whatsapp, Microsoft Teams y Google Meets resultan igual de productivas dentro y fuera de la coyuntura.
Si se elimina la cibercomunicación, ¿se podría realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal?		X	Los procesos se volverían muy extensos. Se tendrían que regresar a los viajes para entrevistas fuera de la sede principal incrementando costos al área y aumentando días claves a los procesos.

La observación permitió conocer la importancia y uso que posee la cibercomunicación en el proceso de reclutamiento y selección de personal del área de recursos humanos de Marco Mkt.

3.5. Cuarto objetivo específico: Describir la transformación de datos en información necesaria del proceso de reclutamiento y selección de personal en el área de recursos humanos de Marco Mkt.

a. Entrevista

Para el cuarto objetivo específico, se resuelve que el uso de herramientas digitales en el proceso de reclutamiento y selección de personal del área de recursos humanos de Marco Mkt permite recolectar y transformar los datos de los postulantes, de los colaboradores, de los ejecutivos de cuenta y de toda persona que interactúe con las herramientas digitales. De manera que, estos datos son procesados en información que pueda ser digerida por quien la necesite.

Tabla 18

Resultados de la entrevista del cuarto objetivo específico

ITEM	PREGUNTA	CONTENIDO
1	¿Cuál es el proceso para la contratación de personal nuevo o reingreso en Marco Mkt? Por favor explique.	Desde el momento que se solicita una nueva vacante, por Zoho Recruitmen. Cuando se publica la vacante en una bolsa de trabajo como Bumeran. Se hacen las pruebas mediante Multitest, y se elabora el contrato mediante EJB. El uso de herramientas digitales es una realidad en el área de recursos humanos de la consultora Marco Marketing reduciendo tiempos de gestión.

8	<p>¿Qué herramientas digitales utilizas dentro del proceso de reclutamiento y selección de personal del área de recursos humanos de Marco Mkt? Por favor explique.</p>	<p>Marco Marketing y su área de recursos humanos en el proceso de selección de personal utilizan distintas herramientas digitales. Además, a medida que aparezcan nuevas, se irán implementando como el caso de Zoom que apareció bajo la coyuntura actual. Así como la renovada Google Meets.</p>
11	<p>¿Cómo recolectas los datos ahora con el uso de herramientas digitales? Por favor explique.</p>	<p>Las herramientas digitales instaladas en el área de recursos humanos para el proceso de selección de personal permiten el recojo de datos de los postulantes y del área comercial para tratarla y transformarla en información digerible. Así como el caso de Multitest que toma pruebas psicológicas y el resultado obtenido es una descripción del perfil del postulante para contratarlo o no en la posición buscada.</p>
13	<p>¿Consideras que tu trabajo ha mejorado con la implementación y uso de herramientas digitales? Por favor explique.</p>	<p>Ambos entrevistados coinciden que su trabajo ha mejorado notablemente e incluso, pensar en no utilizar las herramientas digitales, sería un gran problema para el área por las facilidades que estas ofrecen.</p>

La cantidad de datos levantados en el proceso de reclutamiento y selección de personal del área de recursos humanos de Marco Mkt es cuantiosa. Es por lo que, pensar en depositar toda esta información en documentos físicos utilizaría un gran espacio físico y a la vez un costo de almacenaje innecesario para Marco Mkt. Además, el pensar en los tiempos que tomaría para la búsqueda de información de los trabajadores requeriría un elevado tiempo de búsqueda en una época en donde los minutos son claves para diferenciarte de la competencia.

b. Análisis documental

En cuanto a la transformación de datos con el uso de herramientas digitales, el análisis documental arroja los siguientes resultados.

Tabla 19

Resultados del análisis documental del cuarto objetivo específico

ITEM	TIPO DE DOCUMENTO	CONTENIDO
1	Manual de organización y funciones de Recursos Humanos.	Todos los datos recolectados en los procesos de reclutamiento son claves al ser transformados en información necesaria para las áreas mediante herramientas digitales.
2	Manual de marca de Motorola (Playbook)	Los perfiles de los trabajadores de la cuenta son creados y delimitados mediante datos. Estos son cargados en herramientas digitales como EJB Planillas, Zoho, Multitest para ser trabajadas a otro nivel ofreciendo distintos resultados para las mejores tomas de decisiones para Marco Marketing.

Luego del análisis documental se confirmó que las herramientas digitales permiten una mejor y más rápida transformación de datos del proceso de reclutamiento y selección de personal del área de recursos humanos de Marco Mkt.

c. Observación

Luego de la observación se encontró:

Tabla 20

Resultados del instrumento de observación del cuarto objetivo específico

INDICADOR	SI	NO	OBSERVACIÓN
¿Se identifica el uso de herramientas digitales en el levantamiento y tratamiento de datos en el proceso de reclutamiento y selección de personal?	X		En el manual de procedimientos se identifican los momentos claves de levantamiento de datos y como estos son luego transformados en información clave para el área.
¿Cuáles son las herramientas digitales de transformación de datos más utilizadas por el proceso de reclutamiento y selección de personal?	X		Zoho, Bumeran, Computrabajo, Multitest y EJB Planillas son las herramientas más utilizadas por el área para el procesamiento de los datos recolectados.
¿Se reducen los tiempos del proceso de reclutamiento y selección de personal con la transformación de datos con herramientas digitales?	X		Si. Los datos levantados en medios virtuales permiten una búsqueda con resultados casi inmediatos reduciendo tiempos al área.
¿Es necesario implementar nuevas herramientas digitales para el levantamiento y transformación de datos?		X	No momento no es necesario implementar nuevas herramientas digitales porque se tienen las últimas versiones instaladas. De salir nuevas versiones o herramientas digitales se analizaría el cambio.
Si elimina las herramientas digitales de levantamiento y transformación de datos, ¿se trabajaría sin problema en el proceso de reclutamiento y selección?		X	Se volvería a contar con tareas manuales que demandan mayor tiempo e incrementan los márgenes de error.

La observación permite confirmar que el levantamiento de datos y su transformación con herramientas digitales agrega una disminución en los tiempos del proceso de reclutamiento y selección de personal del área de recursos humanos de Maro Mkt. Siendo así, esta disminución de tiempos favorece a todo Marco Mkt entregando los resultados y cumpliendo de mejor manera sus objetivos de cara a sus clientes internos y externos.

CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

4.1. Discusión

El presente trabajo de investigación permite confirmar que las herramientas digitales en el proceso de reclutamiento y selección de personal del área de recursos humanos de Marco Mkt en el año 2020 disminuye los tiempos del proceso generando una disminución en la pérdida de ingresos. Según la aplicación de los instrumentos de entrevista, observación y análisis documental se pueden corroborar los resultados positivos en la disminución de tiempos de entrega, comunicación sin barreras y disminución de costos en el área de recursos humanos.

La tesis “Recursos humanos: Reclutamiento y selección de personal” (Vélez & Baldeón, 2013) concluyó, al igual que en el presente trabajo de investigación, que la inclusión de tecnologías de información, a través de una base de datos digital, permite mejorar los tiempos de manejo de información y datos de los empleados optimizando procesos en el área de recursos humanos. Además, agregar que el reclutamiento en línea es un sistema seguro que permite reclutar personal por medio de internet como lo viene haciendo Marco Mkt optimizando tiempos y recursos.

En la tesis titulada “La competencia digital y el uso de aplicaciones web 2.0 en docentes de una universidad privada – 2018” (Vargas, 2019), se concluye que existe una relación positiva entre las competencias digitales, la alfabetización digital, la relación de contenidos digitales, resolución de problemas y el uso de herramientas digitales. Algo similar ocurre en Marco Mkt y su implementación de herramientas digitales en el proceso de reclutamiento y selección de personal del área de recursos humanos. Pero, hubiera sido

de utilidad que amplíen el campo de investigación para conocer como impacta en otras áreas el uso de herramientas digitales.

El trabajo de investigación de tesis “Plataforma digital para repositorios en Molinos Rio de la Plata” (Pedevilla, 2018) plantea mejorar la comunicación del área de recursos humanos con los colaboradores de la empresa mediante herramientas digitales como smartphones, e-mails, chats de Whatsapp. De incluir los planes, equipos, modelos y diagrama de costos que estudiaron para la inclusión de comunicación de los trabajadores de Molinos Rio de la Plata permitiría estudiar el retorno de inversión de la compra de los equipos móviles para los trabajadores y así considerar esta inversión en distintas empresas. Una de las limitaciones de Marco Mkt, a diferencia de Molinos Rio de Plata, es el costo de entregar a todo el personal equipos smartphones y planes de internet en ellos. Lo que sí, es posible aprovechar los equipos personales de los trabajadores, pero no garantiza tener a todo el personal conectado.

La investigación por el grado de doctor titulada “Problemas y retos de gestión empresarial en la economía digital: estudio comparado y sistémico de competencias directivas” (Lombardero, 2015) respaldan esta investigación. Ya que, se determinó que las tecnologías emergentes generan un mayor impacto en la transformación digital de las empresas y por ello es necesario empezar por el área de recursos humanos. Así como lo ha venido haciendo Marco Mkt con resultados positivos en la gestión de su área de recursos humanos.

Con respecto a la tesis “Plan estratégico de gestión de recursos humanos” (Dumitru, 2013), coincide con este trabajo de investigación al aplicar herramientas digitales para mejorar los perfiles y filtros en búsqueda de contar con el mejor talento en los puestos de trabajo de Marco Mkt. Una limitante de la tesis fue que, en distintas empresas existen

distintos puestos de trabajo con perfiles diferentes en cada caso. Tener una manera de agrupar perfiles y puestos para mejorar el análisis hubiera permitido facilitar la implementación de herramientas.

La investigación con título “Elaboración de una herramienta para la toma de decisiones en gestión del talento para líderes” (Quispitupac & Frine, 2014) es una oportunidad de mejora para Marco Mkt haciendo un seguimiento práctico mediante líderes de áreas en el cumplimiento de objetivos de la organización con un servicio de datos en la nube. Hubiera sido de mucha ayuda que en dicha investigación listen una relación de herramientas digitales gratuitas que puedan implementar las empresas con resultados garantizados.

La tesis “Eficacia de las herramientas digitales y posicionamiento de marca en la empresa procesadora de alimentos y bebidas Tarapoto S.A.C., 2018” (Flores, 2019), guarda relación con este trabajo de investigación en que la implementación de herramientas digitales genera resultados positivos en una organización. Lo que deja una oportunidad de mejora para Marco Mkt en implementar distintas herramientas digitales en sus áreas. Así, como lo viene haciendo en el proceso de reclutamiento y selección de personal en el área de recursos humanos.

En la investigación de nombre “Buenas prácticas en la adquisición de talento sector de bebidas no alcohólicas” (Arteaga, Brigneti, Manrique, Vargas, & Vidaurre, 2018), las tres empresas estudiadas trabajan sus programas de reclutamiento y selección de personal con otras herramientas digitales distintas a las de Marco Mkt. De manera que, es una oportunidad de hacer una comparación de estas herramientas digitales, con las que maneja Marco Mkt. Dado que, pueda haber una que no sea conocida por Marco Mkt y pueda

adaptarse de mejor o igual forma que las que utiliza, pero a un menor costo, o con mejores resultados.

La reducción de tiempos y costos con la cibercomunicación en el proceso de reclutamiento y selección de personal del área de recursos humanos de Marco Mkt permite una mejor rentabilidad disminuyendo la pérdida de ingresos y generando así un efecto positivo al implementar las herramientas digitales en el área de recursos humanos.

De los resultados obtenidos, en la aplicación de los instrumentos, para identificar el uso de las tecnologías de la información y comunicación dentro del proceso de reclutamiento y selección de personal del área de recursos humanos de Marco Mkt se pudo corroborar, según la investigación, que las herramientas digitales permiten mejorar los procesos del área en busca de sobresalir contra la competencia. Siendo el uso de herramientas digitales el medio en el cual lleven al área a contar con procedimientos ágiles, reducción de errores y disminución de tiempos. Mediante lo planeado por las tecnologías de la información y comunicación, estas permiten a las gerencias tomar decisiones eficaces según la información que alimenten dichas herramientas digitales. (Chiavenato, 2011). Lamentablemente, el costo de licencias y del equipo necesario para las tecnologías de la información encarece los servicios de Marco Mkt y en algunas ocasiones se pierden nuevas oportunidades de negocios por los altos precios. Pero, es el camino a donde está tomando el rubro del trade marketing y es un gran diferenciador para Marco Mkt.

De los resultados obtenidos con la aplicación de los instrumentos, se pudo verificar que la inteligencia de negocios permite trabajar los datos e información recolectada, con las diversas herramientas digitales, para obtener un panorama claro que permita tomar las mejores decisiones y alinear al proceso de reclutamiento y selección con los objetivos de

Marco Mkt. De manera que, al implementar herramientas digitales relacionadas a la inteligencia de negocios es posible acceder a esta información de manera rápida corroborando lo establecido en la investigación realizada.

Luego de la aplicación de los instrumentos para describir el uso de las herramientas digitales en la transformación de datos para el proceso de reclutamiento y selección de personal del área de recursos humanos en Marco Mkt se pudo verificar como dicha información recolectada y trabajada es de suma importancia para el proceso y el área. Como se sustenta

“el procesamiento de datos en sí implica la clasificación, almacenamiento, recuperación y tratamiento de los datos, así como la consecuente información para colocarla a disposición de quienes la necesitan, sea en el momento oportuno (diario, semanal, anual, etc.), sea en tiempo real (en línea).” (Chiavenato, 2011, pág. 377)

Y se puede agregar que, “El procesamiento de datos es la actividad que consiste en acumular, agrupar y cruzar datos para transformarlos en información, con cierta finalidad u objetivo, a efecto de obtener otra información, o la misma, pero de otra forma.” (Chiavenato, 2011, pág. 377). De esta manera, el tratamiento de datos convertido en información es un punto clave para Marco Mkt dentro del proceso de reclutamiento y selección de personal de su área de recursos humanos, así como dentro de toda la organización. Mientras esta información sea tratada a menor tiempo y teniéndola en línea 24/7 permite accionar rápidamente a todas las áreas sin verse afectadas y les da tiempo de reacción ante cualquier eventualidad. Por otro lado, una de las limitantes, son que las herramientas digitales han ido cambiando en Marco Mkt en los últimos meses debido a cambios en la organización. Ello toma tiempo de aprendizaje y aceptación que desacelera los resultados en algunas áreas de la organización.

Una de las limitaciones que se encontró en el trabajo, fue la de encontrar casos de éxitos registrados con las cifras del impacto de la implementación de las tecnologías de la información en organizaciones peruanas dentro del área de recursos humanos.

Dentro de Marco Mkt, otra de las limitantes, son algunos perfiles de los trabajadores que les cuesta aprender a una mayor velocidad el uso de herramientas digitales y genera que la implementación de las herramientas tome más tiempo de lo debido.

Debido al Covid-19, no se pudo realizar una observación participativa de manera presencial que pudo enriquecer la presente investigación. Además, las fallas de conexiones, las limitaciones de tiempo de Zoom y las constantes reuniones virtuales debido a las actualizaciones de las normas de los protocolos Covid-19 no permitieron una investigación a mayor escala. Es por lo que, el resto de los procesos del área de recursos humanos no vinieron al caso. Así como la falta de tiempo para juntas con otros clientes de Marco Mkt centrando la investigación solo con información del cliente Motorola.

Una limitación adicional que se encontró fue que varias de las posiciones de recursos humanos se encuentran alejadas en otros países generando que la investigación solo centre su estudio en Perú.

4.2. Conclusiones

De acuerdo con el análisis realizado en el presente trabajo de investigación se concluye lo siguiente:

1. Las herramientas digitales en el proceso de reclutamiento y selección de personal del área de recursos humanos en Marco Mkt en el año 2020 cumplen un aporte positivo en

el área disminuyendo tiempos en sus procesos de 2.5 semanas a 2.5 días, reduciendo costos de almacenamiento de documentación, tiempos de traslados para realizar las entrevistas y ampliando la cobertura de búsquedas de personal aumentando la rentabilidad de Marco Mkt.

2. Se determina que las herramientas digitales en el proceso de reclutamiento y selección de personal del área de recursos humanos en Marco Mkt en el año 2020 han variado sus procesos con resultados positivos con la implementación de la cibercomunicación. Esto ha permitido contactar un mayor número de postulantes y en un menor tiempo para cubrir las vacantes de Marco Mkt minimizando la pérdida de ingresos. Además, poder llegar a más lugares, no solo del país, sino también de la región, reduciendo los costos de traslados, hospedajes, reserva de salas, salas de entrevistas, papelería, publicaciones en periódicos, radios, espacios municipales, ferias laborales y otros materiales por el uso de herramientas digitales.
3. Con las herramientas digitales en el proceso de reclutamiento y selección de personal del área de recursos humanos en Marco Mkt en el año 2020 se implementaron el uso de tecnologías de la información y comunicación con el uso de herramientas digitales facilitando las tomas de decisiones a niveles gerenciales permitiendo reaccionar a tiempo y encaminar a Marco Mkt en cumplir sus objetivos. Por ejemplo, al contar con las bandas salariales de cada país para un mismo puesto, se puede tomar la decisión de colocar un trabajador en el país con la menor remuneración y así disminuir costos e incrementar la rentabilidad con un servicio a distancia.
4. La inteligencia de negocios permite realizar un análisis descriptivo y de diagnóstico con los datos históricos que se van recopilando, integrando de manera satisfactoria las herramientas digitales en el proceso de reclutamiento y selección de personal del área de recursos humanos en Marco Mkt permitiendo tener acceso a la información en

tiempo real con lo cual los directores pueden tomar decisiones y realizar cambios de ser necesarios.

5. Se determina que las herramientas digitales en el proceso de reclutamiento y selección de personal del área de recursos humanos de Marco Mkt en el año 2020 permiten levantar y tratar los datos recolectados en sus diversos procesos y procedimientos permitiendo procesar estos datos y transformarlos en información valiosa para la organización.
6. Los perfiles digitales de los puestos de trabajo permiten la reducción de errores en la contratación de personal que no esté alineado a las necesidades de las áreas comerciales. Por lo que, las herramientas digitales pueden precargar los perfiles más adecuados por cada solicitud ajustando a lo más acertado posible.

4.3.Recomendaciones

1. Desarrollar una herramienta digital que permita la comunicación directa con el postulante mediante mensajes de Whatsapp. Dado que, varios de los perfiles que postulan a puestos como promotoría y asesores de venta, no frecuentan la lectura de sus correos electrónicos. La herramienta digital Zoho solo realiza la comunicación mediante correo electrónico.
2. Implementar una herramienta digital que permita agendar y calendarizar las entrevistas para mejorar el control y análisis de estas ahorraría tiempo y disminuiría los márgenes de error en las citas de entrevistas. Actualmente, las entrevistas son agendadas mediante Zoho, pero estas no son calendarizadas ni agendadas a los calendarios de Google o Outlook. De manera que, se tiene que agendar las entrevistas de manera manual a pesar de contar con una herramienta digital.
3. Implementar una herramienta digital propia para la búsqueda de postulantes para los distintos perfiles buscados le permitirá disminuir costos y evitar la dependencia de

software de terceros. Especialmente en las redes sociales de Marco Mkt que son regionales y no se pueden hacer publicaciones locales.

4. Actualizar el Manual de organización y funciones del proceso de reclutamiento y selección de personal del área de recursos humanos de Marco Mkt especificando dentro de cada paso el nombre, opción y especificación de cada herramienta digital utilizada dentro de sus procesos.
5. Implementar una medida híbrida entre información en la nube y en los discos duros de los colaboradores. Dado que, cuando el servidor colapsa, se va la luz eléctrica y/o el servicio de internet se cae, el acceso a la información se ve interrumpida. Por ello, es necesario pensar en una medida híbrida que de acceso a la información aún sin contar con conexión a internet.
6. Generar un historial de cambios y actualizaciones de sus herramientas digitales usadas a medidas que se han ido implementando y medir el impacto en las áreas para medir los efectos positivos de estas herramientas digitales a medida que fueron utilizadas.

REFERENCIAS

- Adecco. (2016). *Informe Infoempleo Adecco*. Madrid: The Adecco Group.
- Alab, E., & Díaz, A. (2015). Impacto de las redes sociales e internet en la adolescencia: Aspectos positivos y negativos. *Revista Médica Clínica Las Condes*, 7-13.
- Arteaga, P., Brigneti, M., Manrique, M., Vargas, C., & Vidaurre, S. (2018). *Buenas prácticas en la adquisición de talento. Sector de bebidas no Alcohólicas*. Surco: Escuela de Postgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Bahamón, C., Cortes, V., Piñeros, D., & Rojas, O. (2014). *Evolución de la gestión del talento humano, su interacción con la ética, los valores intrínsecos del líder del área, su rol con los grupos de interés y su impacto estratégico en la cultura organizacional, en empresas de los diferentes sectores de Bogotá*. Bogotá: Universidad Sergio Arboleda. Escuela de Postgrado. Especialización en Gerencia de Talento Humano.
- Campos y Covarrubias, G., & Lule, N. (2005). La observación, un método para el estudio de la realidad. *Xihmai*, 45-60.
- Carmona, A., & Martínez, S. (2019). *Desarrollo Humano VI. Retos educativos del profesorado en el siglo XXI*. Madrid: Dykinson.
- Castañeda, Y., Betancourt, J., Salazar, N., & Mora, A. (2017). Bienestar laboral y salud mental en las organizaciones. *Psyconex. Psicología, psicoanálisis y conexiones*, 9(14), 1-13.
- Obtenido de <https://revistas.udea.edu.co/index.php/Psyconex/article/view/328547/20785360>
- Castillo, C., Cruces, L., & Guerra, M. (2016). La Veracidad de la Información Expuesta en las Redes Sociales. *Revista Educación y Tecnología. Educación y Tecnología*, 26-40.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Los Angeles: Mc Graw Hill.

- Cisterna, F. (2005). Categorización y triangulación como procesos de validación del conocimiento en investigación cualitativa. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 61-71.
- De la Rosa, M., & Carmona, A. (2010). Cómo afecta la relación del empleado con el líder a su compromiso con la organización. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 112-133.
- Díaz, G., & Ortiz, R. (2005). *La Entrevista Cualitativa*. Ciudad de México: Universidad Mesoamericana Cultura de investigación universitaria.
- Dumitru, D. (2013). *Plan Estratégico de Gestión de Recursos Humanos*. Almería: Universidad de Almería.
- Dürr, M. (Marzo de 2020). *Harvard Deusto*, Núm. 23. Obtenido de Management & Innovation: <https://www.harvard-deusto.com/descubriendo-el-potencial-oculto-del-business-intelligence-con-rpa>
- Febre, L., & Vera, K. (2019). *Importancia del manual de organización y funciones*. Trujillo: Facultad de Negocios de la Universidad Privada del Norte.
- Flores, F. (2019). *Eficacia de las herramientas digitales y posicionamiento de marca en la empresa Procesadora de Alimentos y Bebidas Tarapoto S.A.C., 2018*. Tarapoto: Escuela de Postgrado de la Universidad Cesar Vallejo.
- Galindo, J. (20 de Mayo de 2013). *La estrategia de selección de recursos humanos y las nuevas tecnologías*. Segovia: Universidad de Valladolid. Obtenido de FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, JURÍDICAS Y DE LA COMUNICACIÓN: <http://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/3079/TFG-B.141.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- García, A. (2012). *Inteligencia Artificial. Fundamentos, práctica y aplicaciones*. Madrid: RC Libros.

- Gómez, D., Carranza, Y., & Ramos, C. (2016). Revisión documental, una herramienta para el mejoramiento de las competencias de lectura y escritura en estudiantes universitarios. *Chakiñan*, 46-56.
- Grande, M., Cañón, R., & Cantón, I. (2016). *Tecnologías de la información y la comunicación: Evolución del concepto y características*. León: International Journal of Educational Research and Innovation.
- Hootsuite. (06 de Abril de 2020). *Hootsuite*. Obtenido de Hootsuite.com: <https://hootsuite.com/resources/digital2020-q4-update>
- Humannova. (2018). *La revolución digital del talento conectado*. Madrid: Grupo Humannova.
- Kawulich, B. (2005). La observación participante como método de recolección de datos. *Forum Qualitative Sozialforschung*, 13.
- Lascano, M. (2012). *Diseño de un plan de marketing con énfasis en el uso de herramientas digitales basado en el desarrollo de estrategias competitivas para una pyme de servicios médicos. Caso: instituto de asma y alergia infantil idasin*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar .
- Lima, K., Almeida, A., Dos Santos, C., Lopes, C., Ribeiro, P., & Mendes, M. (2014). *Hablando de la observación participante en la investigación cualitativa en el proceso salud-enfermedad*. Universidad Federal de Alfenas, Minas Gerais, Minas Gerais. Obtenido de https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1132-12962014000100016&lng=en&nrm=iso&tlng=en#top
- Lombardero, J. (2015). *Problemas y retos de gestión empresarial en la economía digital: estudio comparado y sistémico de competencias directivas*. Madrid: Facultad de Ciencias Jurídicas y económicas. Universidad Camilo José Cela.
- Lopez, P. (2004). Población muestra y muestreo. *Punto Cero*, 69-74.

- Martínez, M. (2006). La investigación cualitativa (síntesis conceptual). *Revista de Investigación en Psicología*, 104-132.
- Morillo, M. (2001). Rentabilidad Financiera y Reducción de Costos. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 35-48.
- Pedevilla, A. (2018). *Plataforma digital para repositorios en Molinos Río de la Plata*. Buenos Aires: Universidad de San Andrés.
- Ponsati, A. (2011). Plan 100% Digital. *Enredadera*, 15-18.
- Quispitupac, C., & Frine, M. (2014). *Elaboración de una herramienta para la toma de decisiones en gestión del talento para líderes*. Lima: Escuela de Posgrado de la UPC.
- Stair, R., & Reynolds, G. (2010). Principios de sistemas de información. Un enfoque administrativo . *Principios de sistemas de información*, 5.
- Vargas, C. (2019). *La competencia digital y el uso de aplicaciones web 2.0 en docentes de una universidad privada - 2018*. Lima: Escuela de Postgrado de la Universidad Tecnológica del Perú.
- Vélez, M., & Baldeón, E. (2013). *Recursos humanos reclutamiento y selección de personal*. Quito: Universidad San Francisco de Quito.

ANEXOS
ANEXO 1 Guía de observación

Tabla 21

Guía de observación

GUÍA DE OBSERVACIÓN				
Objetivo:	Conocer a detalle el trabajo del especialista de recursos humanos dentro del proceso de reclutamiento y selección de personal.			
Lugar:	Microsoft Teams	Día:	30/10/2020	
Investigador(a):	Jose Carlos Casas	Hora:	03:00pm	
RESULTADOS ENCONTRADOS				
INDICADOR	SÍ	NO	OBSERVACIÓN	
¿Se utilizan herramientas digitales dentro del proceso de reclutamiento y selección de personal?				
¿Las herramientas digitales más utilizadas en el proceso de reclutamiento y selección de personal se pueden listar?				
¿Los tiempos se reducen en el proceso de reclutamiento y selección de personal del área con el uso de herramientas digitales?				
¿Es necesario implementar nuevas herramientas digitales dentro del proceso de reclutamiento y selección de personal?				
Si eliminan las herramientas digitales, ¿se podría trabajar sin problemas en el área de recursos humanos?				
Cibercomunicación	¿El proceso de reclutamiento y selección de personal, utiliza la cibercomunicación?			
	¿Se pueden listar las herramientas digitales de cibercomunicación más utilizadas por el proceso de reclutamiento y selección de personal?			
	¿Los tiempos se reducen en el proceso de reclutamiento y selección de personal del área de recursos humanos con la cibercomunicación?			
	¿Es necesario implementar nuevas herramientas digitales de cibercomunicación?			
	Si se elimina la cibercomunicación, ¿se podría realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal?			

TICs	¿Se identifica el uso de TIC's en el proceso de reclutamiento y selección de personal?			
	¿Se pueden listar las TIC's más utilizadas dentro del proceso de reclutamiento y selección de personal?			
	¿Los tiempos en el proceso de reclutamiento y selección de personal se reducen con las TIC's			
	¿Es necesario implementar nuevas TIC's en el proceso de reclutamiento y selección de personal?			
	Si elimina las TICs, ¿se podría trabajar sin problemas en el proceso de selección de personal?			
Inteligencia de negocios	En el proceso de reclutamiento y selección de personal, ¿se identifica el uso de inteligencia de negocios?			
	¿Se reducen los tiempos en el proceso de reclutamiento y selección de personal con la inteligencia de negocios?			
	Si elimina la inteligencia de negocios, ¿se podría trabajar sin problemas en el proceso de reclutamiento y selección de personal?			
Datos	¿Se identifica el uso de herramientas digitales en el levantamiento y tratamiento de datos en el proceso de reclutamiento y selección de personal?			
	¿Cuáles son las herramientas digitales de transformación de datos más utilizadas por el proceso de reclutamiento y selección de personal?			
	¿Se reducen los tiempos del proceso de reclutamiento y selección de personal con la transformación de datos con herramientas digitales?			
	¿Es necesario implementar nuevas herramientas digitales para el levantamiento y transformación de datos?			
	Si elimina las herramientas digitales de levantamiento y transformación de datos, ¿se trabajaría sin problema en el proceso de reclutamiento y selección?			

Este instrumento fue aplicado para la recolección de datos mediante la observación con respecto al desarrollo de la solución.

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 2 Registro documental del manual de organización y funciones del área de recursos humanos.

Tabla 22

Registro documental

REGISTRO DOCUMENTAL		
I. DE LOS RECURSOS TECNOLOGICOS		
N.º	TIPO DE DOCUMENTO	CONTENIDO ENCONTRADO
1	Manual de organización y funciones	Procesos y funciones del área de recursos humanos 2018.
2	Manual de marca Motorola (Playbook)	Lineamientos de marca para el reclutamiento y selección de personal para la cuenta Motorola. 2020
Lugar/Área: Marco Marketing / Human Resources		Fecha: 28/10/2020

Este instrumento fue aplicado para el registro documental luego de la observación de funciones y trabajo del especialista de recursos humanos.

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 3 Guía de entrevista

Tabla 23

Guía de entrevista

GUÍA DE ENTREVISTA			
Tema:	Herramientas digitales en el área de recursos humanos de la consultora Marco Marketing en el año 2020		
Persona entrevistada/cargo	Human Resources Specialist		
Lugar:	Microsoft Teams	Fecha:	08/10/2020
Investigador(a):	Jose Carlos Casas Perea		
CUESTIONARIO SEMIESTRUCTURADO			
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuál es el proceso actual para la contratación de personal nuevo o reingreso en Marco Mkt? Por favor explique. 2. ¿Cómo era el proceso anterior en el reclutamiento y selección de personal una vez recibido el requerimiento de un nuevo personal? Por favor explique. 3. ¿Cuáles son los métodos de levantamiento de información más utilizados en proceso de reclutamiento y selección de personal de Marco Mkt? Por favor explique. 4. ¿Cómo era el proceso de contratación de personal cuando no tenías comunicación mediante el internet? Por favor explique 5. Ahora, con la cibercomunicación, ¿cómo realizas estas funciones? Por favor explique 6. Bajo la coyuntura actual, ¿cómo es el proceso de reclutamiento y selección de personal sin el uso de herramientas digitales? Por favor explique. 7. ¿Cómo buscas personal para cubrir un puesto antes de contar con herramientas digitales? Por favor explique. 8. ¿Qué herramientas digitales utilizas dentro del proceso de reclutamiento y selección de personal del área de recursos humanos de Marco Mkt? Por favor explique. 			

9. Con la implementación de herramientas digitales en el proceso de reclutamiento y selección de personal del área de recursos humanos de Marco Mkt, ¿qué tareas sientes que han reducido sus tiempos y cómo? Por favor explique.
10. ¿Cómo era el manejo de datos sin la tecnología en un área de recursos humanos? Por favor explique
11. ¿Cómo recolectas los datos ahora con el uso de herramientas digitales? Por favor explique.
12. ¿Consideras que la inteligencia de negocios aplicada al proceso de reclutamiento y selección de personal del área de recursos humanos de Marco Mkt tiene efecto positivo en tus funciones? Por favor explique.
13. ¿Consideras que tu trabajo ha mejorado con la implementación y uso de herramientas digitales? Por favor explique.
14. ¿Qué herramientas digitales consideras que faltan implementar al área de recursos humanos de Marco Mkt? Por favor explique.

Este instrumento representa el recojo de datos, producto de la entrevista a dos de los encargados y responsables de la gestión de recursos humanos en Marco Mkt.

Fuente: elaboración propia.

ANEXO 4 Formato de validez basada en el contenido: Escala de herramientas digitales

– Adrián Colomer Winter.

Diseñado por José Carlos Casas Perea

FORMATO DE VALIDEZ BASADA EN EL CONTENIDO: ESCALA DE HERRAMIENTAS DIGITALES

Estimado(a) experto(a):

Reciba mis más cordiales saludos, el motivo de este documento es informarle que estoy realizando la validez basada en el contenido de tres instrumentos destinados a medir las herramientas digitales. En ese sentido, solicito pueda evaluar los treinta y nueve (39) ítems en tres criterios: Relevancia, coherencia y claridad. Su sinceridad y participación voluntaria me permitirá identificar posibles fallas en la escala.

Antes es necesario completar algunos datos generales:

I. Datos Generales

Nombre y Apellido	Adrián Colomer Winter		
Sexo:	Varón	Mujer	
Años de experiencia profesional: (desde la obtención del título)	4 años		
Grado académico:	Bachiller	Magister X	Doctor
Área de Formación académica	Clinica	Educativa X	Social
	Organizacional	Otro:	
Áreas de experiencia profesional	Emprendimiento agroindustrial		
Tiempo de experiencia profesional en el área	2 a 4 años	5 a 10 años	10 años a mas

II. Breve explicación del constructo

Según Lascano, M. (2012) "las herramientas digitales ayudan a administrar contenidos, crear conocimientos, interactuar y gestionar el proceso educativo". Por ello, el uso de las Herramientas Digitales facilitan la gestión del talento humano en el área de recursos humanos gracias a las nuevas tecnologías del mundo moderno.

III. Criterios de Calificación

a. Relevancia

El grado en que el ítem es esencial o importante y por tanto debe ser incluido para evaluar las herramientas digitales se determinará con una calificación que varía de 0 a 3: El ítem "Nada relevante para evaluar las herramientas digitales" (puntaje 0), "poco relevante para evaluar las herramientas digitales" (puntaje 1), "relevante para evaluar las herramientas digitales" (puntaje 2) y "totalmente relevante para evaluar las herramientas digitales" (puntaje 3).

Nada relevante	Poco relevante	Relevante	Totalmente relevante
0	1	2	3

b. Coherencia

El grado en que el ítem guarda relación con la dimensión que está midiendo. Su calificación varía de 0 a 4: El ítem "No es coherente para evaluar las herramientas digitales" (puntaje 0), "poco coherente para evaluar las herramientas digitales" (puntaje 1), "coherente para evaluar las herramientas digitales" (puntaje 2) y es "totalmente coherente para evaluar las herramientas digitales" (puntaje 3).

Nada coherente	Poco coherente	Coherente	Totalmente coherente
0	1	2	3

c. Claridad

El grado en que el ítem es entendible, claro y comprensible en una escala que varía de "Nada Claro" (0 punto), "poco claro" (puntaje 1), "claro" (puntaje 2), "totalmente claro" (puntaje 3)

Nada claro	Poco claro	Claro	Totalmente claro
0	1	2	3

INSTRUMENTO: GUÍA PARA ENTREVISTA

N°	ITEMS	Relevancia			Coherente			Claridad			Sugerencias			
		0	1	2	3	0	1	2	3	0		1	2	3
1	¿Cuál es el proceso actual para la contratación de personal nuevo o reingreso en Marco Marketing? Por favor explique.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
2	¿Cómo era el proceso antiguo para la contratación de personal una vez recibido el requerimiento? Por favor explique.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
3	¿Cuáles son los métodos de levantamiento de información más utilizados en el área en procesos de selección? Por favor explique.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
4	¿Cómo era el proceso de contratación de personal cuando no tenías comunicación mediante el internet? Por favor explique	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
5	Ahora, con la cibercomunicación, ¿cómo realizas estas funciones? Por favor Explique	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
6	Bajo la coyuntura actual, ¿cómo es el proceso de selección sin el uso de herramientas digitales? Por favor explique.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
7	¿Cómo buscas personal para cubrir un puesto antes de contar con herramientas digitales? Por favor explique.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
8	¿Qué herramientas digitales utilizas dentro de su área de recursos humanos? Por favor explique.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
9	Con la implementación de herramientas digitales en el área, que procesos sientes que han reducido sus tiempos y cómo. Por favor explique.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
10	¿Cómo era el manejo de datos sin la tecnología en un área de recursos humanos? Por favor Explique	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
11	¿Cómo recolectas los datos ahora con el uso de herramientas digitales? Por favor explique.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
12	Consideras que la inteligencia de Negocios aplicado al área de recursos humanos tiene efecto en tus funciones. Por favor Explique.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
13	Consideras que tu trabajo ha mejorado con la implementación y uso de herramientas digitales. Por favor explique.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
14	¿Qué herramientas digitales consideras que faltan implementar al área de recursos humanos de Marco Marketing? Por favor explique.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	

INSTRUMENTO: REGISTRO DOCUMENTAL

N°	ITEMS	Relevancia			Coherente			Claridad			Sugerencias			
		0	1	2	3	0	1	2	3	0		1	2	3
15	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES. Procesos y funciones del área de recursos humanos.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
16	MOF DE LA CUENTA/CLIENTE MOTOROLA Perfiles creados para los puestos del área a implementar en las herramientas digitales para los procesos de selección de personal.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	

INSTRUMENTO: GUÍA DE OBSERVACIÓN

N°	ITEMS	Relevancia			Coherente			Claridad			Sugerencias			
		0	1	2	3	0	1	2	3	0		1	2	3
17	El área de recursos humanos, dentro de sus once procesos establecidos en el área, se utiliza herramientas digitales.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
18	Se pueden listar las herramientas digitales más utilizadas por el área de recursos humanos.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
19	Se reducen los tiempos en los procesos de recursos humanos con el uso de herramientas digitales.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
20	Es necesario implementar nuevas herramientas digitales dentro del área.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
21	Si eliminan las herramientas digitales, se podría trabajar sin problemas en el área de recursos humanos.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
	SUB CATEGORÍA 1: CIBERCOMUNICACION Abad, E. y Dias, A. (2015) sostienen que "La cibercomunicación se define como el proceso de la comunicación mediatizado a través de internet, y a través de las redes sociales en general" (p. 9.) Además, mencionan que "se puede plantear que lo transmitido a través del ciberespacio y de las redes sociales en general, cumple con los criterios del concepto clásico de comunicación y de sus postulados, pero se agrega un elemento nuevo (objeto tecnológico) que ejerce una función de mediatizado entre las personas."													
22	El área de recursos humanos, dentro de sus once procesos establecidos en el área, se utiliza la cibercomunicación.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
23	Se pueden listar las herramientas digitales de cibercomunicación más utilizadas por el área de recursos humanos.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
24	Se reducen los tiempos en los procesos de recursos humanos con la cibercomunicación.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
25	Es necesario implementar nuevas herramientas digitales de cibercomunicación.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
26	Si elimina la cibercomunicación, se podría trabajar sin problemas en el área de recursos humanos.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	

<p>SUB CATEGORÍA 2: TIC'S Según Grande, M., Cañón, R. y Cantón, I. (2016) "La evolución en la forma de entender y definir las TIC muestra la existencia de gran variedad terminológica. Denominaciones como Nuevas Tecnologías, Tecnologías de la Información y la Comunicación, Tecnologías del Aprendizaje y el Conocimiento, o Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación, aluden a estos conceptos de información y comunicación, siendo fruto de reflexión en un momento concreto o resaltando algún atributo en particular." (p. 3) Además, Grande, M., Cañón, R. y Cantón, I. (2016) agregan que "Todas estas definiciones, difieren, en parte, por el margen de tiempo que abarcan, desde 1985 hasta 2015, y reflejan nuevos enfoques evolutivos y vivencias en relación con las TIC." (p.5)</p>													
27	El área de recursos humanos, dentro de sus once procesos establecidos en el área, se identifica el uso de TICs.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
28	Se pueden listar las TICs más utilizadas por el área de recursos humanos.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
29	Se reducen los tiempos en los procesos de recursos humanos con las Tecnologías de la información y comunicación.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
30	Es necesario implementar nuevas Tecnologías de la Información y comunicación.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
31	Si elimina las TICs, se podría trabajar sin problemas en el área de recursos humanos.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
<p>SUB CATEGORÍA 3: INTELIGENCIA DE NEGOCIOS Recasens, J. (2011) menciona que "La Inteligencia de Negocios o Business Intelligence (BI) es un conjunto de herramientas enfocadas a la administración mediante la entrega de información precisa y útil, en un plazo de tiempo óptimo para apoyar una toma de decisiones eficiente. En este contexto, las herramientas de BI se refieren a tecnologías, aplicaciones y prácticas para la colección, integración, análisis y presentación de información del negocio." (p. 20.)</p>													
32	El área de recursos humanos, dentro de sus once procesos establecidos en el área, se identifica el uso de inteligencia de negocios.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
33	Se reducen los tiempos en los procesos de recursos humanos con la inteligencia de negocios.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
34	Si elimina la inteligencia de negocios, se podría trabajar sin problemas en el área de recursos humanos.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
<p>SUB CATEGORÍA 4: DATOS Sauri, R. y Reynolds, G. (2010) manifiestan que "Un dato consiste en un hecho aislado, por ejemplo, un número de empleado, las horas totales trabajadas a la semana, los números de parte en un inventario o las ventas de venta. Como se muestra en la tabla 1.1, varios tipos de datos pueden representar dichos hechos. Cuando éstos se disponen de tal forma que adquieren un significado, se convierten en información. La información es un</p>													
<p>conjunto de hechos organizados de tal manera que poseen un valor adicional que el del valor que se les puede atribuir como hechos individuales. Por ejemplo, para los gerentes de ventas, conocer las ventas mensuales totales cumple mejor con sus objetivos (es decir, es más valioso) que conocer el número de ventas que llevó a cabo cada representante." (p. 54.)</p>													
35	El área de recursos humanos, dentro de sus once procesos establecidos en el área, se identifica el uso de herramientas digitales en el levantamiento y tratamiento de datos.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
36	Se pueden listar las herramientas digitales de transformación de Datos más utilizadas por el área de recursos humanos.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
37	Se reducen los tiempos en los procesos de recursos humanos con la transformación de datos con herramientas digitales.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
38	Es necesario implementar nuevas herramientas digitales para el levantamiento de datos y su transformación.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
39	Si elimina las herramientas digitales de levantamiento de datos y su transformación, el área de recursos humanos trabajaría sin problemas.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3

Fecha: 2/12/ 2020

Adrián

Firma:
DNI 000969101

ANEXO 5 Formato de validez basada en el contenido: Escala de herramientas digitales

– Luz Maria Alania

Diseñado por José Carlos Casas Perea

FORMATO DE VALIDEZ BASADA EN EL CONTENIDO: ESCALA DE HERRAMIENTAS DIGITALES

Estimado(a) experto(a):

Reciba mis más cordiales saludos, el motivo de este documento es informarle que estoy realizando la validez basada en el contenido de tres instrumentos destinados a medir las herramientas digitales. En ese sentido, solicito pueda evaluar los treinta y nueve (39) ítems en tres criterios: Relevancia, coherencia y claridad. Su sinceridad y participación voluntaria me permitirá identificar posibles fallas en la escala.

Antes es necesario completar algunos datos generales:

I. Datos Generales

Nombre y Apellido	Luz M. Alania Ch.		
Sexo:	Varón	Mujer	
Años de experiencia profesional: (desde la obtención del título)	20		
Grado académico:	Bachiller	Magister	Doctor
Área de Formación académica	Clinica	Educativa	Social
	Organizacional	Otro:	
Áreas de experiencia profesional			
Tiempo de experiencia profesional en el área	2 a 4 años	5 a 10 años	10 años a mas

II. Breve explicación del constructo

Según Lascano, M. (2012) "las herramientas digitales ayudan a administrar contenidos, crear conocimientos, interactuar y gestionar el proceso educativo". Por ello, el uso de las Herramientas Digitales facilitan la gestión del talento humano en el área de recursos humanos gracias a las nuevas tecnologías del mundo moderno.

III. Criterios de Calificación

a. Relevancia

El grado en que el ítem es esencial o importante y por tanto debe ser incluido para evaluar las herramientas digitales se determinará con una calificación que varía de 0 a 3: El ítem "Nada relevante para evaluar las herramientas digitales" (puntaje 0), "poco relevante para evaluar las herramientas digitales" (puntaje 1), "relevante para evaluar las herramientas digitales" (puntaje 2) y "totalmente relevante para evaluar las herramientas digitales" (puntaje 3).

Nada relevante	Poco relevante	Relevante	Totalmente relevante
0	1	2	3

b. Coherencia

El grado en que el ítem guarda relación con la dimensión que está midiendo. Su calificación varía de 0 a 4: El ítem "No es coherente para evaluar las herramientas digitales" (puntaje 0), "poco coherente para evaluar las herramientas digitales" (puntaje 1), "coherente para evaluar las herramientas digitales" (puntaje 2) y es "totalmente coherente para evaluar las herramientas digitales" (puntaje 3).

Nada coherente	Poco coherente	Coherente	Totalmente coherente
0	1	2	3

c. Claridad

El grado en que el ítem es entendible, claro y comprensible en una escala que varía de "Nada Claro" (0 punto), "poco claro" (puntaje 1), "claro" (puntaje 2), "totalmente claro" (puntaje 3)

Nada claro	Poco claro	Claro	Totalmente claro
0	1	2	3

INSTRUMENTO: GUÍA PARA ENTREVISTA

N°	Ítems	Relevancia				Coherente				Claridad				Sugerencias
1	¿Cuál es el proceso actual para la contratación de personal nuevo o reingreso en Marco Marketing? Por favor explique.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
2	¿Cómo era el proceso antiguo para la contratación de personal una vez recibido el requerimiento? Por favor explique.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
3	¿Cuáles son los métodos de levantamiento de información más utilizados en el área en procesos de selección? Por favor explique.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
4	¿Cómo era el proceso de contratación de personal cuando no tenías comunicación mediante el internet? Por favor explique.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
5	Ahora, con la cibercomunicación, ¿cómo realizas estas funciones? Por favor Explique	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
6	Bajo la coyuntura actual, ¿cómo es el proceso de selección sin el uso de herramientas digitales? Por favor explique.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
7	¿Cómo buscas personal para cubrir un puesto antes de contar con herramientas digitales? Por favor explique.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
8	¿Qué herramientas digitales utilizas dentro de su área de recursos humanos? Por favor explique.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
9	Con la implementación de herramientas digitales en el área, que procesos sientes que han reducido sus tiempos y cómo. Por favor explique.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
10	¿Cómo era el manejo de datos sin la tecnología en un área de recursos humanos? Por favor Explique	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
11	¿Cómo recolectas los datos ahora con el uso de herramientas digitales? Por favor explique.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
12	Consideras que la inteligencia de Negocios aplicado al área de recursos humanos tiene efecto en tus funciones. Por favor Explique.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
13	Consideras que tu trabajo ha mejorado con la implementación y uso de herramientas digitales. Por favor explique.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
14	¿Qué herramientas digitales consideras que faltan implementar al área de recursos humanos de Marco Marketing? Por favor explique.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	

INSTRUMENTO: REGISTRO DOCUMENTAL

N°	Ítems	Relevancia				Coherente				Claridad				Sugerencias
15	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES. Procesos y funciones del área de recursos humanos.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
16	MOF DE LA CUENTA/CLIENTE MOTOROLA Perfiles creados para los puestos del área a implementar en las herramientas digitales para los procesos de selección de personal.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	

INSTRUMENTO: GUÍA DE OBSERVACIÓN

N°	Ítems	Relevancia				Coherente				Claridad				Sugerencias
17	El área de recursos humanos, dentro de sus once procesos establecidos en el área, se utiliza herramientas digitales.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
18	Se pueden listar las herramientas digitales más utilizadas por el área de recursos humanos.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
19	Se reducen los tiempos en los procesos de recursos humanos con el uso de herramientas digitales.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
20	Es necesario implementar nuevas herramientas digitales dentro del área.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
21	Si eliminan las herramientas digitales, se podría trabajar sin problemas en el área de recursos humanos.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
	SUB CATEGORÍA 1: CIBERCOMUNICACION Abad, E. y Dias, A. (2015) sostiene que "La cibercomunicación se define como el proceso de la comunicación mediatizado a través de internet, y a través de las redes sociales en general" (p. 9.) Además, mencionan que "se puede plantear que lo transmitido a través del ciberespacio y de las redes sociales en general, cumple con los criterios del concepto clásico de comunicación y de sus postulados, pero se agrega un elemento nuevo (objeto tecnológico) que ejerce una función de mediatizador entre las personas."													
22	El área de recursos humanos, dentro de sus once procesos establecidos en el área, se utiliza la cibercomunicación.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
23	Se pueden listar las herramientas digitales de cibercomunicación más utilizadas por el área de recursos humanos.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
24	Se reducen los tiempos en los procesos de recursos humanos con la cibercomunicación.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
25	Es necesario implementar nuevas herramientas digitales de cibercomunicación.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
26	Si elimina la cibercomunicación, se podría trabajar sin problemas en el área de recursos humanos.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	

ANEXO 6 Formato de validez basada en el contenido: Escala de herramientas digitales

– Luz Maria Alania.

Diseñado por José Carlos Casas Perea

FORMATO DE VALIDEZ BASADA EN EL CONTENIDO: ESCALA DE HERRAMIENTAS DIGITALES

Estimado(a) experto(a):

Reciba mis más cordiales saludos, el motivo de este documento es informarle que estoy realizando la validez basada en el contenido de tres instrumentos destinados a medir las herramientas digitales. En ese sentido, solicito pueda evaluar los treinta y nueve (39) ítems en tres criterios: Relevancia, coherencia y claridad. Su sinceridad y participación voluntaria me permitirá identificar posibles fallas en la escala.

Antes es necesario completar algunos datos generales:

I. Datos Generales

Nombre y Apellido	Cristian Joel Martínez Agama		
Sexo:	Varón X	Mujer	
Años de experiencia profesional: (desde la obtención del título)	10		
Grado académico:	Bachiller	Magister X	Doctor
Área de Formación académica	Clinica	Educativa X	Social
	Organizacional	Otro:	
Áreas de experiencia profesional	10 Años		
Tiempo de experiencia profesional en el área	2 a 4 años	5 a 10 años X	10 años a mas

II. Breve explicación del constructo

Según Lascano, M. (2012) "las herramientas digitales ayudan a administrar contenidos, crear conocimientos, interactuar y gestionar el proceso educativo". Por ello, el uso de las Herramientas Digitales facilitan la gestión del talento humano en el área de recursos humanos gracias a las nuevas tecnologías del mundo moderno.

III. Criterios de Calificación

a. Relevancia

El grado en que el ítem es esencial o importante y por tanto debe ser incluido para evaluar las herramientas digitales se determinará con una calificación que varía de 0 a 3: El ítem "Nada relevante para evaluar las herramientas digitales" (puntaje 0), "poco relevante para evaluar las herramientas digitales" (puntaje 1), "relevante para evaluar las herramientas digitales" (puntaje 2) y "totalmente relevante para evaluar las herramientas digitales" (puntaje 3).

Nada relevante 0	Poco relevante 1	Relevante 2	Totalmente relevante 3
---------------------	---------------------	----------------	---------------------------

b. Coherencia

El grado en que el ítem guarda relación con la dimensión que está midiendo. Su calificación varía de 0 a 4: El ítem "No es coherente para evaluar las herramientas digitales" (puntaje 0), "poco coherente para evaluar las herramientas digitales" (puntaje 1), "coherente para evaluar las herramientas digitales" (puntaje 2) y es "totalmente coherente para evaluar las herramientas digitales" (puntaje 3).

Nada coherente 0	Poco coherente 1	Coherente 2	Totalmente coherente 3
---------------------	---------------------	----------------	---------------------------

c. Claridad

El grado en que el ítem es entendible, claro y comprensible en una escala que varía de "Nada Claro" (0 punto), "poco claro" (puntaje 1), "claro" (puntaje 2), "totalmente claro" (puntaje 3)

Nada claro 0	Poco claro 1	Claro 2	Totalmente claro 3
-----------------	-----------------	------------	-----------------------

INSTRUMENTO: GUÍA PARA ENTREVISTA

N°	ITEMS	Relevancia			Coherente			Claridad			Sugerencias			
		0	1	2	3	0	1	2	3	0		1	2	3
1	¿Cuál es el proceso actual para la contratación de personal nuevo o reingreso en Marco Marketing? Por favor explique.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
2	¿Cómo era el proceso antiguo para la contratación de personal una vez recibido el requerimiento? Por favor explique.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
3	¿Cuáles son los métodos de levantamiento de información más utilizados en el área en procesos de selección? Por favor explique.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
4	¿Cómo era el proceso de contratación de personal cuando no tenías comunicación mediante el internet? Por favor explique	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
5	Ahora, con la cibercomunicación , ¿cómo realizas estas funciones? Por favor Explique	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
6	Bajo la coyuntura actual, ¿cómo es el proceso de selección sin el uso de herramientas digitales? Por favor explique.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
7	¿Cómo buscas personal para cubrir un puesto antes de contar con herramientas digitales? Por favor explique.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
8	¿Qué herramientas digitales utilizas dentro de su área de recursos humanos? Por favor explique.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
9	Con la implementación de herramientas digitales en el área, que procesos sientes que han reducido sus tiempos y cómo. Por favor explique.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
10	¿Cómo era el manejo de datos sin la tecnología en un área de recursos humanos? Por favor Explique	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
11	¿Cómo recolectas los datos ahora con el uso de herramientas digitales? Por favor explique.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
12	Consideras que la inteligencia de Negocios aplicado al área de recursos humanos tiene efecto en tus funciones. Por favor Explique.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
13	Consideras que tu trabajo ha mejorado con la implementación y uso de herramientas digitales. Por favor explique.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
14	¿Qué herramientas digitales consideras que faltan implementar al área de recursos humanos de Marco Marketing? Por favor explique.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	

INSTRUMENTO: REGISTRO DOCUMENTAL

N°	ITEMS	Relevancia			Coherente			Claridad			Sugerencias			
		0	1	2	3	0	1	2	3	0		1	2	3
15	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES. Procesos y funciones del área de recursos humanos.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
16	MOF DE LA CUENTA/CLIENTE MOTOROLA Perfiles creados para los puestos del área a implementar en las herramientas digitales para los procesos de selección de personal.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	

INSTRUMENTO: GUÍA DE OBSERVACIÓN

N°	ITEMS	Relevancia			Coherente			Claridad			Sugerencias			
		0	1	2	3	0	1	2	3	0		1	2	3
17	El área de recursos humanos, dentro de sus once procesos establecidos en el área, se utiliza herramientas digitales.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
18	Se pueden listar las herramientas digitales más utilizadas por el área de recursos humanos.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
19	Se reducen los tiempos en los procesos de recursos humanos con el uso de herramientas digitales.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
20	Es necesario implementar nuevas herramientas digitales dentro del área.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
21	Si eliminan las herramientas digitales, se podría trabajar sin problemas en el área de recursos humanos.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
	SUB CATEGORÍA 1: CIBERCOMUNICACION Abad, E. y Dias , A. (2015) sostienen que "La cibercomunicación , se define como el proceso de la comunicación mediatizado a través de internet, y a través de las redes sociales en general" (p. 9.) Además, mencionan que "se puede plantear que lo transmitido a través del ciberespacio y de las redes sociales en general, cumple con los criterios del concepto clásico de comunicación y de sus postulados, pero se agrega un elemento nuevo (objeto tecnológico) que ejerce una función de mediador entre las personas."													
22	El área de recursos humanos, dentro de sus once procesos establecidos en el área, se utiliza la cibercomunicación .	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
23	Se pueden listar las herramientas digitales de cibercomunicación más utilizadas por el área de recursos humanos.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
24	Se reducen los tiempos en los procesos de recursos humanos con la cibercomunicación .	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
25	Es necesario implementar nuevas herramientas digitales de cibercomunicación .	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
26	Si elimina la cibercomunicación , se podría trabajar sin problemas en el área de recursos humanos.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	

ANEXO 7 Matriz de consistencia y cronograma

Tabla 24

Matriz de consistencia y cronograma

Problema	Objetivo	Marco Teórico	Hipótesis	Categoría	Metodología
<p>¿De qué manera, el uso de herramientas digitales en el proceso de reclutamiento y selección de personal del área de recursos humanos en Marco Mkt en el año 2020, optimizan los resultados de la empresa?</p> <p>¿Qué se conoce de las nuevas tecnologías y soluciones digitales para el área de recursos humanos? ¿Cuáles herramientas digitales intervienen en el proceso de reclutamiento y selección de personal del área de recursos humanos de Marco Mkt? ¿Es necesaria la implementación de herramientas digitales en el proceso de reclutamiento y selección de personal en un área de recursos humanos? ¿En cuánto mejora el área de recursos humanos con la inclusión de herramientas digitales en el proceso de reclutamiento y selección de personal?</p>	<p>Objetivo General:</p> <p>Impacto de las herramientas digitales en el proceso de reclutamiento y selección de personal (etapas 4 al 9 de la ilustración 4) del área de recursos humanos de Marco Mkt en el año 2020.</p>	<p>Existen casos de éxito en el uso de herramientas digitales en distintas áreas de diversas instituciones. Es por ello por lo que, se busca investigar el uso de herramientas digitales en el proceso de reclutamiento y selección de personal del área de recursos humanos de Marco Mkt y su impacto. Se encontraron casos de éxito en Argentina, Ecuador y España con resultados positivos en la implementación. En el Perú, se encontraron casos de éxito en la implementación de herramientas digitales con buenos resultados en otras áreas.</p>	<p>No aplica. Según Martínez, M. (2006). “Aunque la mente humana difícilmente trabaja con una ausencia total de hipótesis, en metodología cualitativa, tampoco se formula una hipótesis a verificar, ya que se está abierto a todas las hipótesis plausibles y se espera que la mejor emerja del estudio de los datos y se imponga por su fuerza convincente. Es muy difícil que el investigador tenga la mejor hipótesis a la vista: Si fuera así, no haría falta hacer la investigación” (p. 132).</p>	<p>C1. Herramientas digitales.</p>	<p>La presente investigación tiene un enfoque cualitativo.</p> <p>Población: La población para los fines de la presente investigación está conformada por los 18 colaboradores del área de recursos humanos de la consultora Marco Marketing.</p> <p>Muestra: La muestra para la investigación es está constituida por los dos colaboradores del área de recursos humanos que toman parte del proceso de reclutamiento y selección de personal.</p>

ANEXO 8 Operacionalidad de la categoría

Tabla 25

Matriz de operacionalidad de la categoría

CATEGORÍA	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	SUBCATEGORÍA	INDICADORES	ESCALA
HERRAMIENTAS DIGITALES	El uso de nuevas herramientas digitales permite a las empresas rentabilizar su negocio y volverse más competitivas en el mercado. Según Ponsati, A. (2011) “La adaptación a la nueva situación donde los recursos humanos y económicos son escasos y las tecnologías y contenidos digitales ofrecen nuevas soluciones” (p. 18).	La categoría herramientas digitales se estudiará el uso en el proceso de reclutamiento y selección de personal del área de recursos humanos de Marco Mkt mediante una entrevista a dos Especialistas del área de Recursos humanos. También, se hará una comparativo con los mismos procesos antes de implementar las herramientas digitales en su área.	Cibercomunicación	Redes	No Aplica.
				Comunicación	
				Información	
			Datos	KPIs	
				OKRs	
			Tecnología de la información (TICs)	Dispositivos	
			Inteligencia de Negocios	Ventas	
				Stock	

ANEXO 9 Imágenes de las diversas herramientas digitales que utiliza el área de recursos humanos de Marco Mkt.

Figura 3

Zoho recruitment. Listado de postulantes a las vacantes de Marco Mkt.

ESTADO	SELECCIÓN	CANDIDATO NOMBRES	CIUDAD	CANDIDATO ESTADO	FECHA DE MODIFICACIÓN	ORIGEN
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Cesar Augusto Otero Gutierrez	Tuquito	Converted - Employee para Ejecutivo de ventas	20/10/2020 01:12	Imported by pariser
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Jorge Brian Franco Zelaola Diaz	Tuquito	Converted - Employee para Ejecutivo de ventas	26/10/2020 12:30	Imported by pariser
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Marcela Chhuac-Villar		Interview-Scheduled para Ejecutivo de ventas	26/10/2020 12:21	Imported by pariser
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Yessie Navaric	Independencia	Interview-Scheduled para Ejecutivo de ventas	26/10/2020 11:42	Imported by pariser
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	IRMA DUYTO	Miraflores	Head para Promotor de Ventas	27/10/2020 11:01	Imported by pariser
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Dennis Fernández		Interview-Scheduled para Promotor de Ventas	27/10/2020 11:04	Imported by pariser
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Angelo Michel Suarez Paz	San Miguel, Lima, Perú	Interview-Scheduled para Promotor de Ventas	27/10/2020 11:03	Imported by pariser
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Yvan Magallanes		Interview-Scheduled para Promotor de Ventas	27/10/2020 11:01	Imported by pariser
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Victor Perez Delgado		Interview-Scheduled para Promotor de Ventas	27/10/2020 11:00	Imported by pariser
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Romy Gonzalez Arevalo		Interview-Scheduled para Promotor de Ventas	27/10/2020 10:50	Imported by pariser

Figura 4

Zoho recruitment. Hoja de vida de un postulante al puesto de Motoagente: Promotor full time de la cuenta de Motorola.

MOTOAGENTE: Promotor Full Time - Marco Perú

0 Prior Párra 0 Trabajo 0 Tema 11 Entrevista 0 Contrato 0 Anexo

Fecha objetivo: 09/10/2020
 Ciudad: Lima
 Territorio: Marco Perú

Información de Oferta de empleo

ID de Oferta de empleo	ZRL834_JOB	Tipo de empleo	Full Time
Proyecto Cliente	Motorola Perú	Días trabajo	Lunes, Martes, Miércoles, Jueves, Vie...
Perfil	Promotor	Jornada de trabajo	Completa
Nombre de Cliente	Marco Perú	País	Perú
Proyecto		Estado / Provincia / Departamento	Lima
Título de la publicación	MOTOAGENTE: Promotor Full Time	Ciudad Empleo / Provincia o Capital	Lima
Cliente Interno	josec@marcomkt.com	Región / Zona / Sector	Centro
Confidencial		Tipo Oferta	XPER
Cantidad de puestos	4	Fecha abierta	27/10/2020
Motivo	Reemplazo		

Figura 5

Zoho recruitment. Opción de crear y agendar una entrevista presencial, de video y/o en grupo.

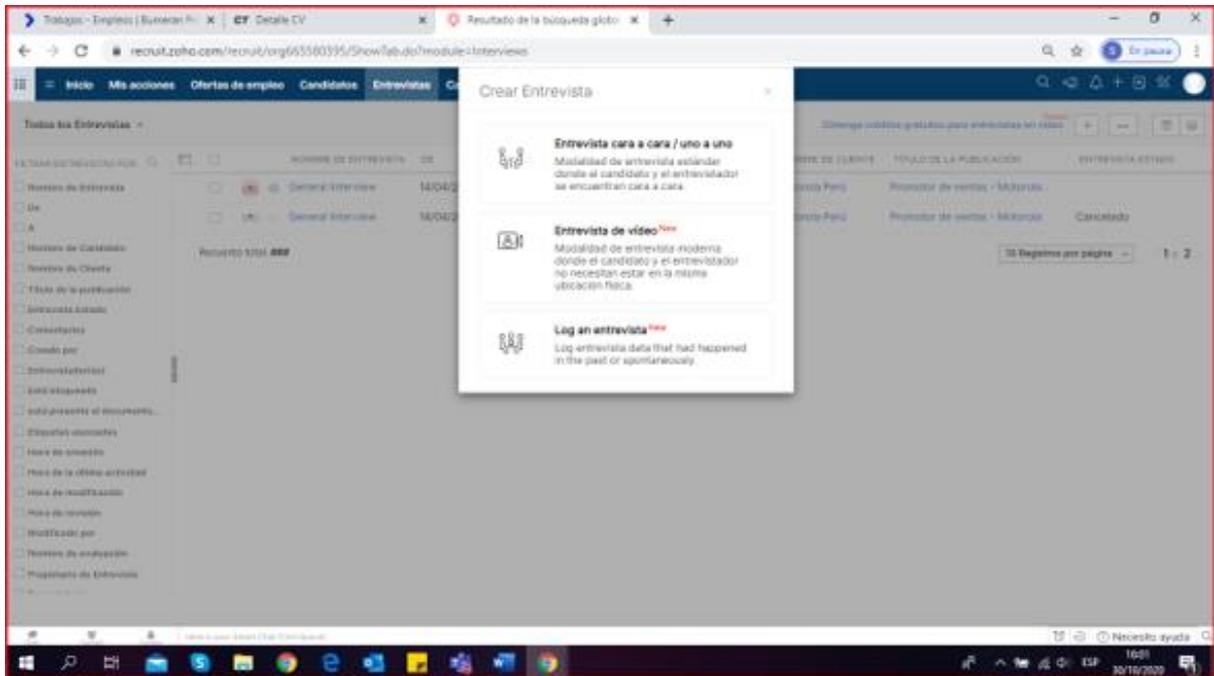


Figura 6

Zoho recruitment. Carga de un curriculum vitae.

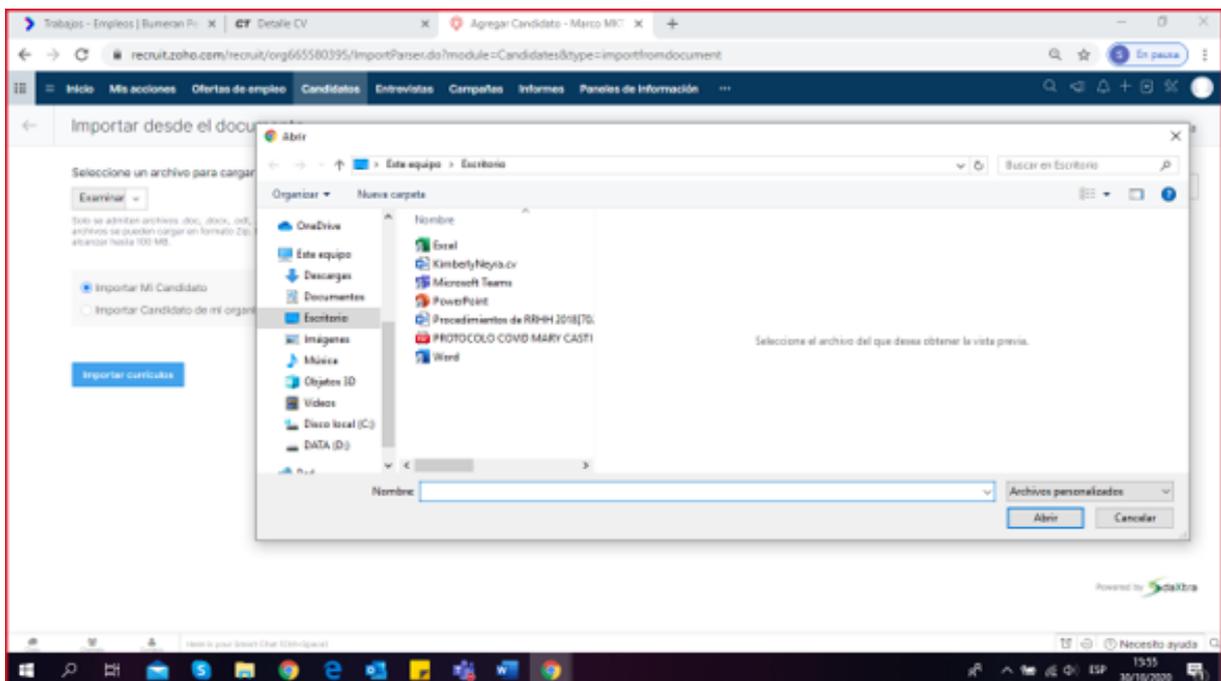


Figura 7

Zoho recruitment. Visualización del curriculum vitae digitalizado.

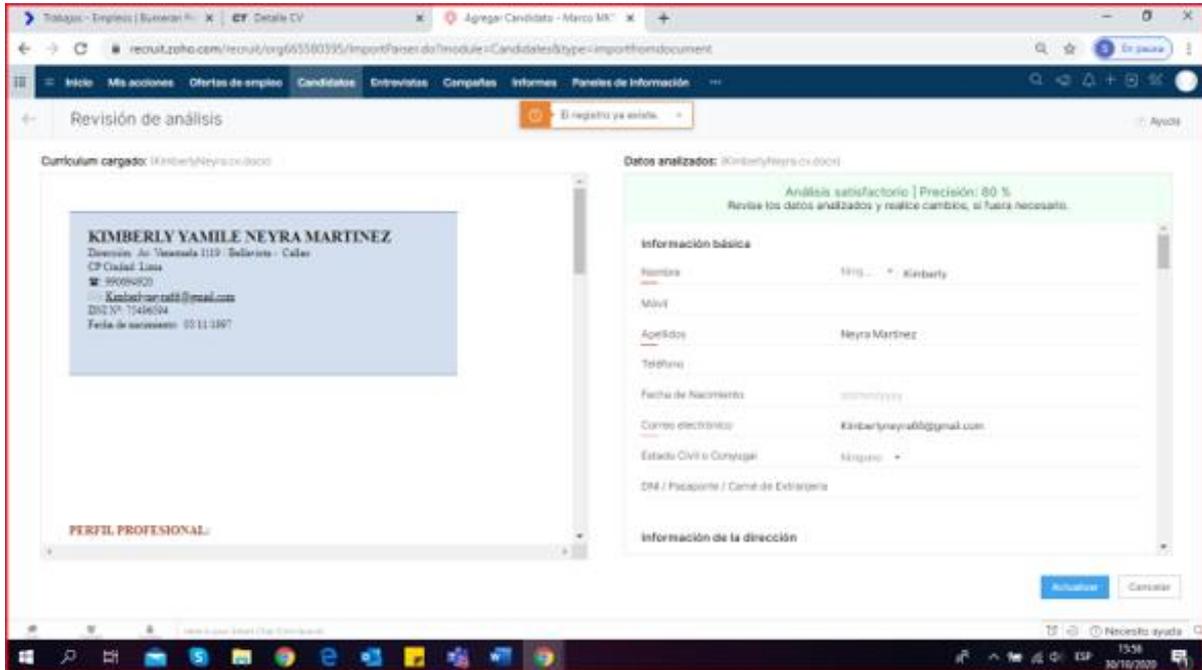


Figura 8

Zoho recruitment. Listado de oportunidades de empleo activas en Marco Mkt.

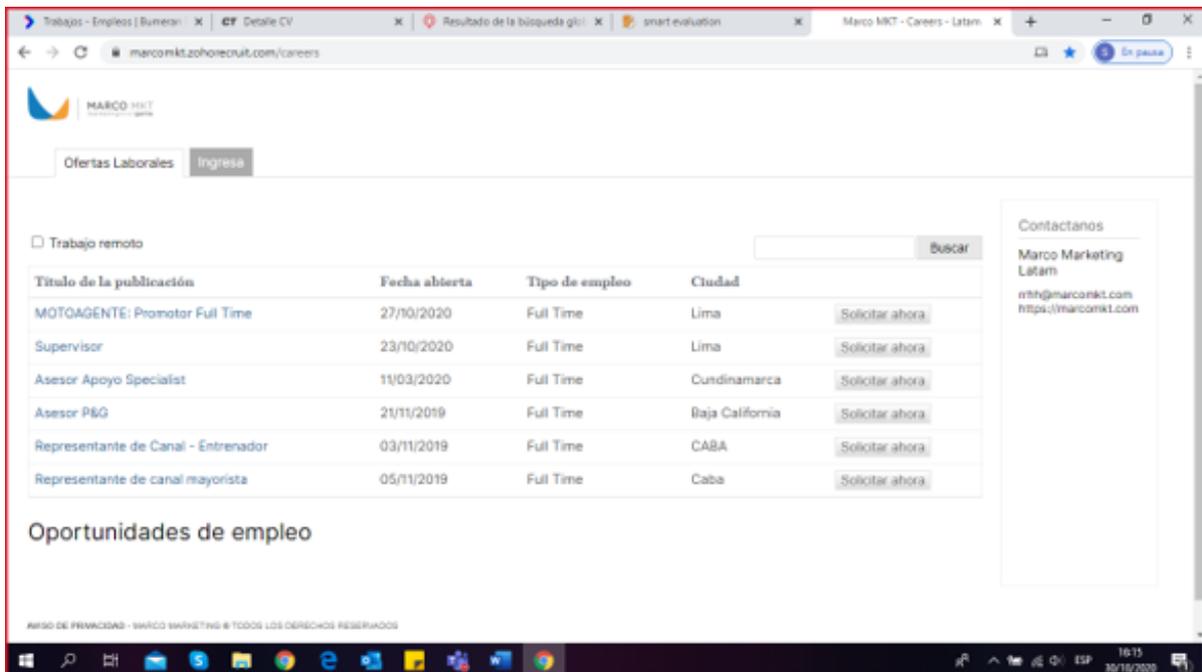


Figura 9

Microsoft Teams: Herramienta digital para realizar las entrevistas de manera virtual.

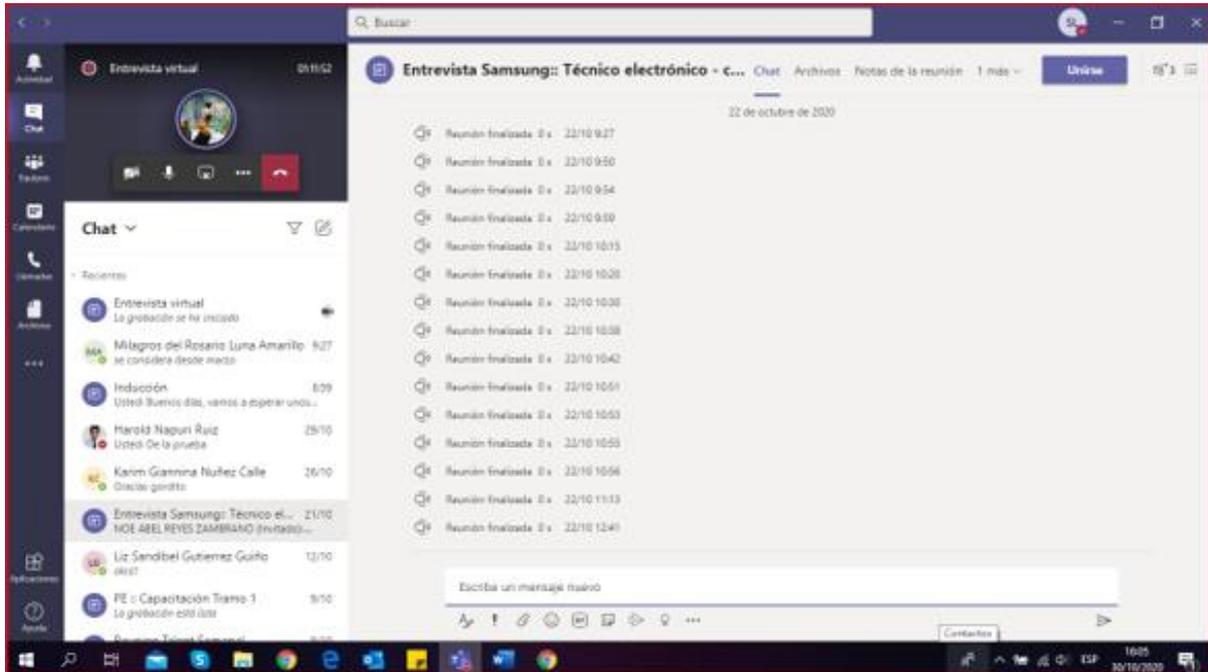


Figura 10

Multitest: Herramienta digital para realizar pruebas psicológicas virtuales según los perfiles previamente creados.

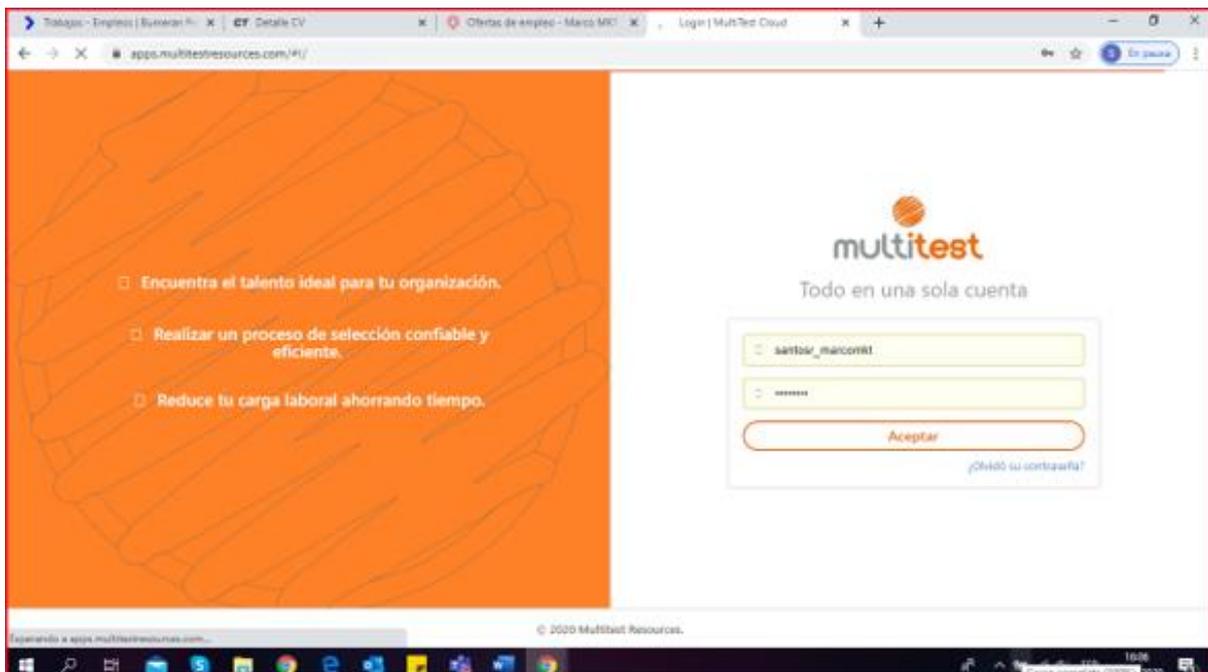


Figura 11

Multitest: Crear el perfil del postulante que será evaluado.

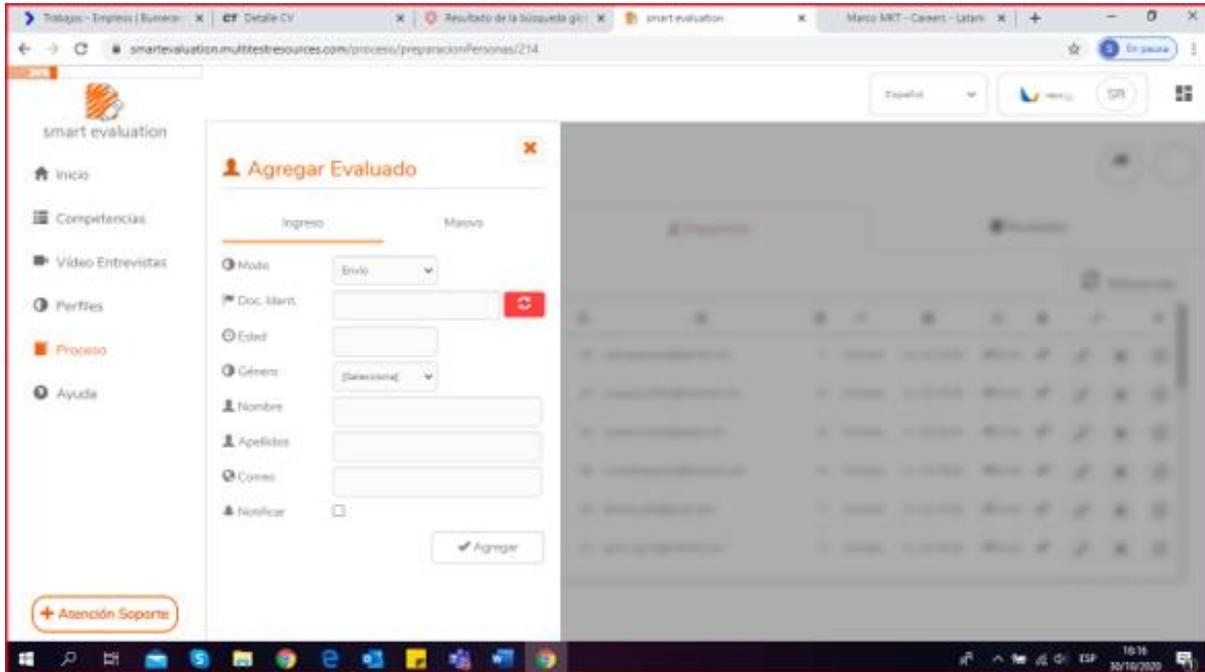


Figura 12

Multitest: Portal de bienvenida con las opciones a utilizar y un resumen de las actualizaciones.

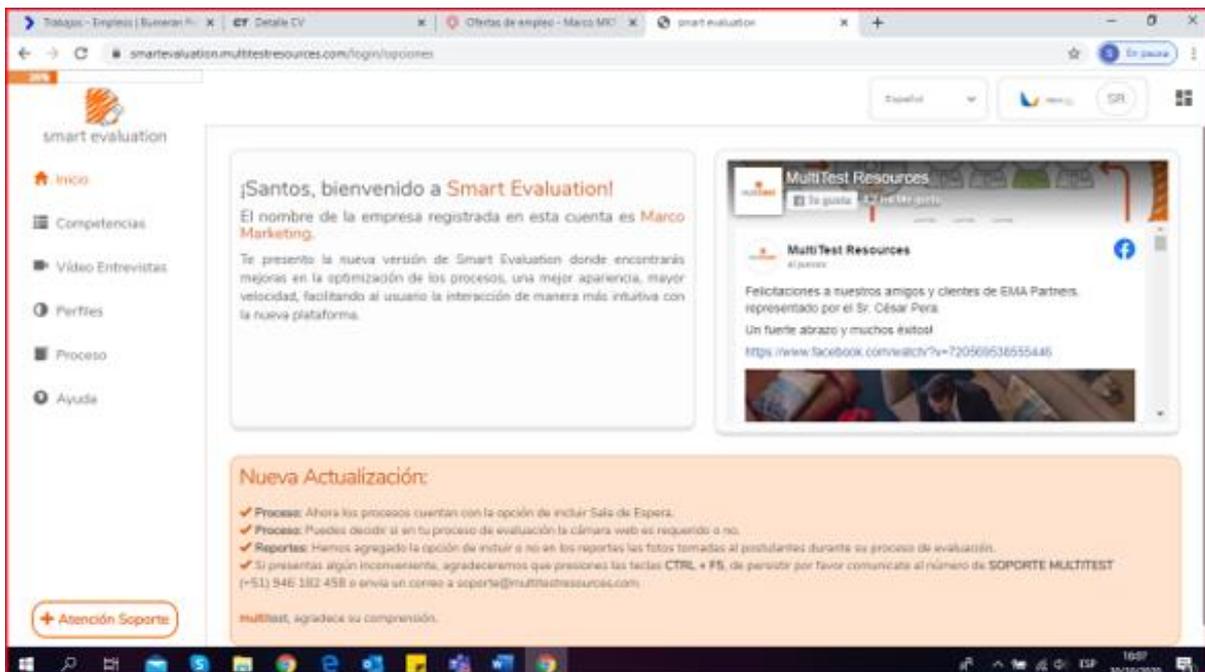


Figura 13

Multitest: Selección de personas a las que se les enviará su prueba según el perfil y puesto vacante.

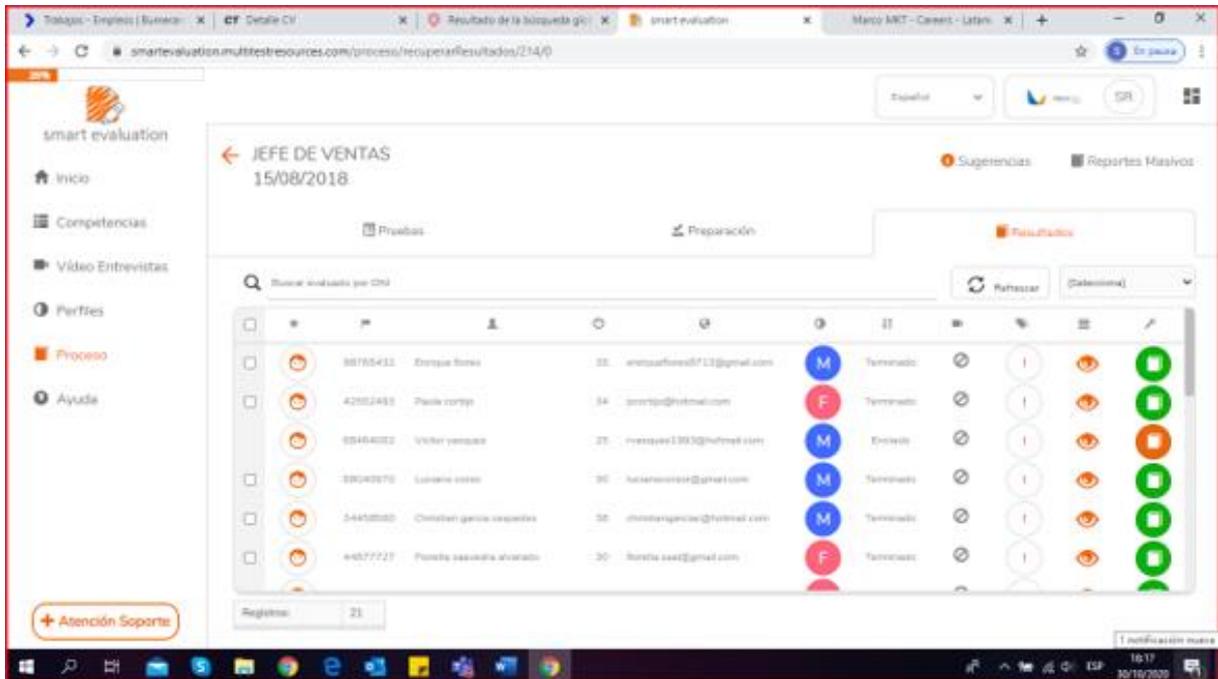


Figura 14

Computrabajo: Herramienta digital para crear convocatoria de personal con gran alcance para puestos de ventas y posiciones de gran volumen de personas.

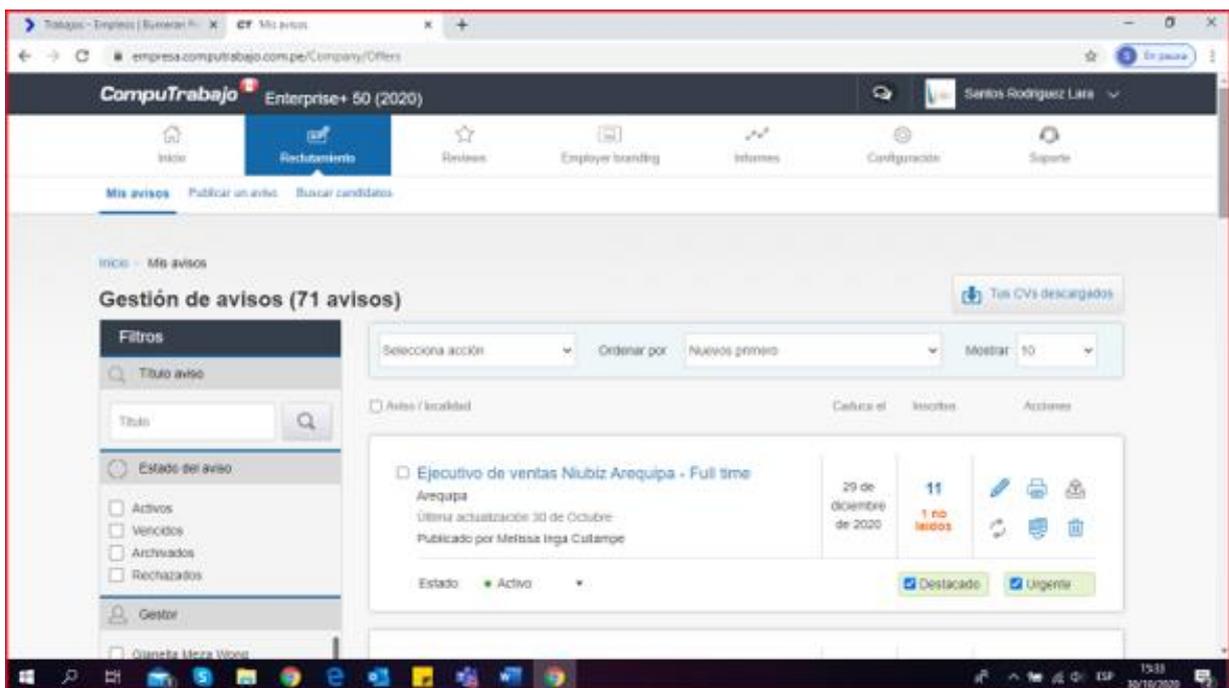
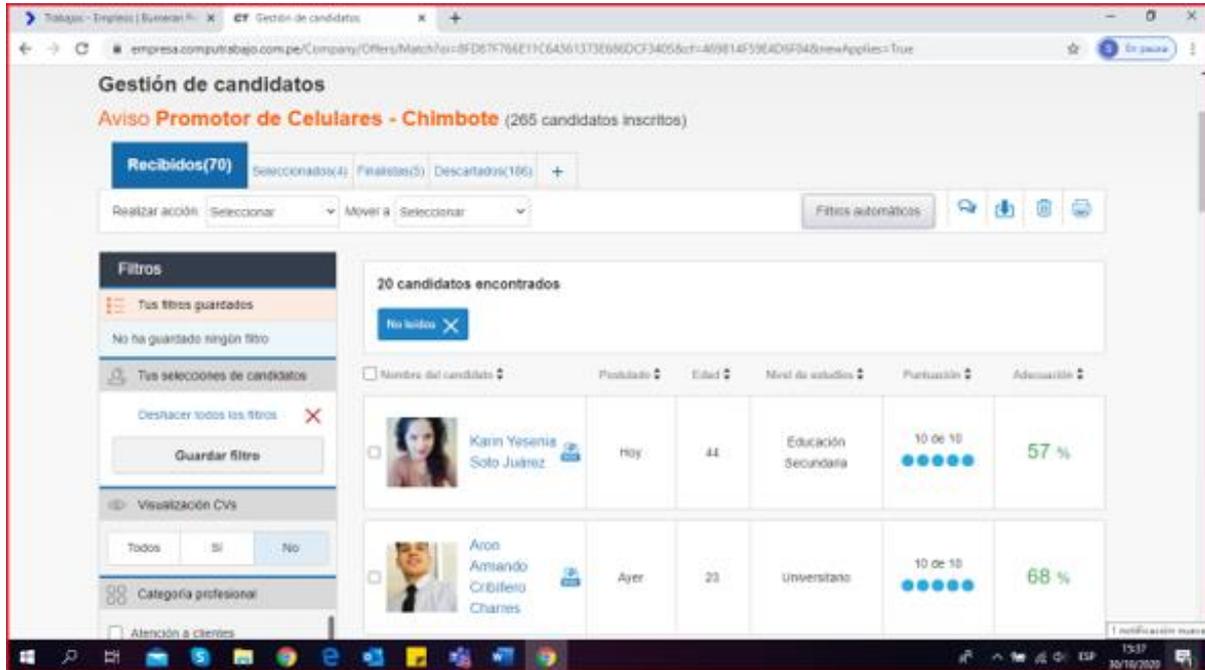


Figura 15

Computrabajo: Listado de postulantes a los puestos disponibles en Marco Mkt.



Gestión de candidatos
Aviso Promotor de Celulares - Chimbote (265 candidatos inscritos)

Recibidos(70) Seleccionados(4) Finalizados(5) Descartados(106)

Realizar acción: Seleccionar Nivel a: Seleccionar Filtros automáticos

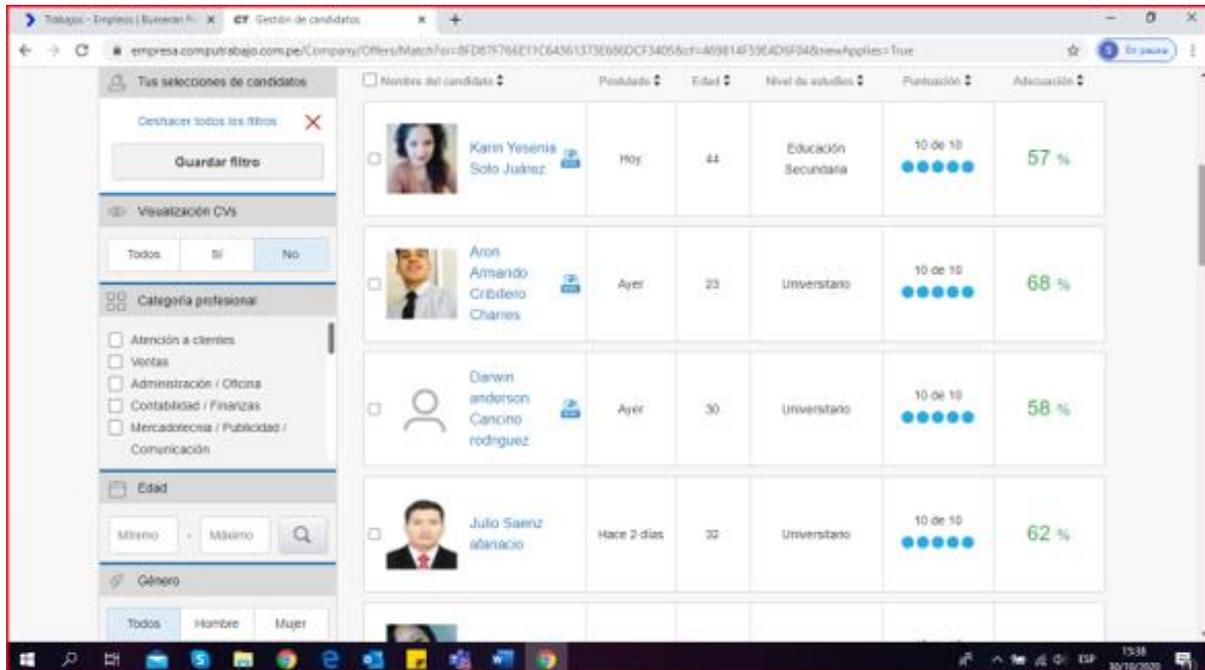
Filtros
Tus filtros guardados: No ha guardado ningún filtro
Tus selecciones de candidatos: Destacar todos los filtros Guardar filtro
Visualización CVs: Todos Sí No
Categoría profesional: Atención a clientes

20 candidatos encontrados
No todos

Nombre del candidato	Postulado	Edad	Nivel de estudios	Puntuación	Adecuación
<input type="checkbox"/> Karin Yesenia Solo Juárez	Hoy	44	Educación Secundaria	10 de 10	57 %
<input type="checkbox"/> Aron Armando Cribileo Charas	Ayer	23	Universitario	10 de 10	68 %

Figura 16

Computrabajo: Filtro de postulantes y calificación según el perfil deseado.



Tus selecciones de candidatos: Destacar todos los filtros Guardar filtro

Visualización CVs: Todos Sí No

Categoría profesional:
 Atención a clientes
 Ventas
 Administración / Oficina
 Contabilidad / Finanzas
 Mercadotecnia / Publicidad / Comunicación

Edad:
Mínimo Máximo

Género:
Todos Hombre Mujer

Nombre del candidato	Postulado	Edad	Nivel de estudios	Puntuación	Adecuación
<input type="checkbox"/> Karin Yesenia Solo Juárez	Hoy	44	Educación Secundaria	10 de 10	57 %
<input type="checkbox"/> Aron Armando Cribileo Charas	Ayer	23	Universitario	10 de 10	68 %
<input type="checkbox"/> Darwin anderson Cancino rodriguez	Ayer	30	Universitario	10 de 10	58 %
<input type="checkbox"/> Julio Saenz alanacio	Hace 2 días	32	Universitario	10 de 10	62 %

Figura 17

EJB Planilla: Herramienta digital para la creación de contratos e ingreso de datos de los trabajadores de Marco Mkt.

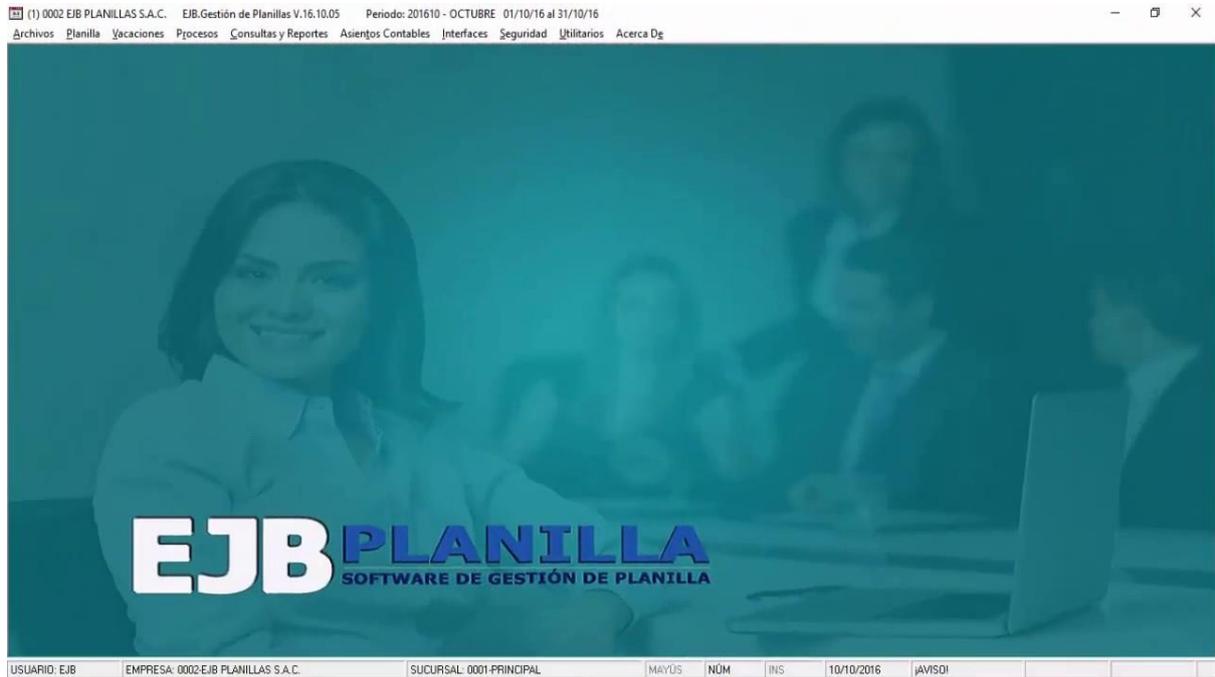


Figura 18

EJB Planilla: Listado de todos los colaboradores de Marco Mkt con toda la información necesaria para el pago de planillas y control interno.

Código	Trabajador	Dia-Des	Dia-Su1	Dia-Su2	Fal-Diu	Hed-Sim	Hed-Exc	Des-Lab	Lcs-Ing	Hed-Obl
42760544	ABANTO TORRES EMBER	0	0	0	0	0	0	0	0	0
42724276	ACEVEDO AGUIRRE ODON	3	0	0	0	0	0	0	0	0
00505273	ADUVIRE PATACA ERNESTO OSVALDO	0	2	0	0	0	0	0	0	0
06675579	ALVARADO VILCHEZ CARLOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0
40774474	ALVAREZ ESTREMADOYRO JESUS EDUARDO	0	0	0	0	0	0	0	0	0
06776177	AMES GALVAN JULIO CESAR									
41620329	ANCCO HUACCHARAQUI MANUELA									
42779289	ANCHIRAIICO MIRAVAL VICENTE ANTONIO									
20068440	ARANDA GARCES RAFAEL									
29639715	ARAUCO JACOBDO GONZALO GROWER									
42382658	ARAUJO CHAVEZ VICTOR HUGO									
29345909	ARCAYA ESCOBAR CESAR SILVERIO									
41632152	ARRIETA BOGO BRIGGITTE									
20113009	ARTICA MANTILLA JUAN JOSE									
21545943	AVALOS HERNANDEZ ALEJANDRO JAVIER									
10485585	CABELLO CRISANTOS MAXIMO JAVIER									
41091852	CABRERA LAURA JOEL									
01305793	CABRERA LAURA ROBERTO									
06199821	CACERES ORELLANA ALFREDO ADOLFO									
46713017	CALLE MELGAREJO JOSE FELIX									
43753408	CALLE MELGAREJO LUIS JAVIER									
40579163	CALLUPE DAVILA ELIZABETH CRISTINA									
43445082	CALLUPE MENA ROBERTO CARLOS									
41498202	CAND CAYA JOSEPH SMITH									
41867183	CAPAC NUÑEZ CESAR ALEXIS									
0821593	CAPELLINO DE LA TORRE ALBERTO JESU									
00010540	CACANCA HUATADO MOISES									

Sec.	Fec.Inicial	Días	Fec.Final	Tip.01
01	01/04/2011	2	02/04/2011	02
02	08/04/2011	1	08/04/2011	03

Modificación:
 Secuencia: 01
 Fecha Inicial: 01/04/11 Días: 2 Fecha Final: 02/04/11
 Tipo de Suspensión: S.P. EJERCICIO DEL DERECHO DE HUELGA
 Observación:

ANEXO 10 Entrevista a Santos Rodríguez Lara DNI 72973764 – Human Resources

Specialist

- La entrevista va a ser para fines académicos. te voy a hacer la entrevista para la tesis que estoy desarrollando de herramientas digitales en el área de recursos humanos. Te agradeceré que cuando me respondas las preguntas te expliques lo más que puedas para mi análisis de investigación.
¿Vale?
- Dale, no hay problema.
- Ya vamos con la primera pregunta. ¿cuál es el proceso para la contratación de personal nuevo o reingreso en Marco Marketing? ¿cómo es el proceso actual?
- Ya ok. Una vez que se selecciona un recurso, el supervisor o encargado de cada cuenta nos envía una solicitud de alta vía mailing indicando cuándo estaría empezando este colaborador. Luego nosotros, enviamos todo, solicitamos toda la documentación a este colaborador seleccionado que nos debe enviar dentro de las 24 horas. Una vez que nos entrega su ficha de datos, toda la documentación solicitada se sube toda esta información a nuestro sistema de planillas para poder generar su contrato. Una vez que ya tiene el contrato firmado, y ya tenemos el contrato, le hacemos firmar el contrato de colaborador y se procede con su inducción. Eso es más que nada el proceso de contratación.
- En todo ese proceso, ¿qué crea herramientas digitales utilizadas?
- Bueno, utilizamos correos electrónicos, utilizamos whatsapp también para el tema de la comunicación más directa con el colaborador, utilizamos el sistema de planillas.
- Y en una cuenta, cuando quieren avisarte que hay un proceso de selección, ¿tienen alguna plataforma en el cual cuelgan la necesidad?
- Si. Manejamos una plataforma que se llama Zoho Recuriment. Es una plataforma que Marco a nivel regional donde ahí se suben todas las búsquedas de la empresa. La búsqueda en general. Y ahí también es mediante esta plataforma que genera nuestra base de datos.

- Y una pregunta. En ocasiones anteriores, sea en Marco u otras empresas que has estado trabajando, ¿cómo era el proceso de contratación sin el uso de herramientas?
- Ok, bueno por lo general antes se citaba el candidato para que llene algunas fichas. Una vez que llenaban esas fichas, esta información se basaba a un cuadro de Excel. Y una vez que ya se tenía esta información en un cuadro de Excel, hacíamos el contrato de forma manual. Teníamos el modelo de los contratos en unas plantillas de Word. Y bueno se vaciaba la información, se imprimía y se le hacía firmar. Así se trabajaba antes.
- Y si comparan los tiempos de antes con ahora, ¿cuánto tiempo te tomaba antes en buscar personal y cerrar el reclutamiento? ¿y cuánto tiempo te toma ahora?
- Antes, cuando era todo en forma manual, me podía tomar entre 5, 6 a 7 días y contratar y encontrar a un recurso. Y ahora, bueno lo puedo ser en el mejor de los casos, en uno o dos días. Ya que, todo está más automatizado. Es más, ahora por el tema de la pandemia, ni siquiera necesitamos tener al entrevistado o al colaborador en físico. Todos se hace mediante video llamadas, todo se hace mediante entrevistas por Zoom, por Meets. Entonces, eso hace que sea más rápido y más fácil el trabajo.
- ¿Cuáles son los métodos más utilizados en el área de proceso de selección? O sea, como encargado del reclutamiento y todos esos procesos, entre tus otras funciones, ¿cuáles son los métodos que utilizan más? Métodos para levantamiento de información.
- Ya bueno en ese sentido, el método más importante son las entrevistas, las referencias laborales. Esas son las herramientas que más utilizo. En algunos casos y en algunas posiciones, también revisamos las redes sociales de estas personas para poder ver el tipo de información personal. Pero si por lo general, y para el tipo de personas que contratamos es más que nada, las entrevistas personales, las referencias laborales y las los informes psicológicos.
- Y cuando no tenías comunicación en internet o whatsapp, o estos medios, ¿cómo hacías este tipo de levantamiento de información?
- Ok. Por ejemplo, ahora para hacer el tema de los informes psicológicos, hoy en día la empresa trabaja con una plataforma que es Multitest donde todo es automatizado. Es simplemente, le envié un link al postulante, el postulante ingresa al link y resuelve las pruebas. Este le toma alrededor de

una hora y en la plataforma nos bota automáticamente el informe. Anteriormente, todo era de forma manual. Teníamos que hacerle las pruebas clásicas de que dibuje una persona bajo la lluvia, que dibuje una persona, la otras pruebas por como el Barte que son dibujos que le hace a los candidatos. Adicionales algunas pruebas de inteligencia donde todo es de forma manual. Y aparte, bueno las pruebas inteligencia que también tiene una calificación de forma manual donde toma bastante tiempo el hecho de tener que interpretar las respuestas, de tener que calificar las respuestas, y adicional a ellos, bueno hacer el informe respectivo. Hoy en día, eso se ha suprimido. Ya que, la plataforma con la cual manejamos hace que bota automáticamente el informe.

- ¿Cómo como crees que hubiera sido, bajo la coyuntura actual que tenemos, sin estas herramientas digitales? O sea, como crees que hubieras entrevistado para que hagan los exámenes, este el hombre bajo la lluvia y todos los métodos que me cuentas. Sin el hecho de tener este internet.
- Hubiese sido complicado, es más casi imposible. Es que para poder uno interpretar estas pruebas, necesitas tener en físico el dibujo. Ya que, por vídeo llamada, por cámara y peor sin internet, no podría interpretarlo. Entonces si hubiese sido muy muy complicado, es más casi imposible poder entender o hacer un informe desde estas pruebas sin el dibujo en la mano.
- Me quede claro. Una pregunta, ¿cómo buscas un personal para cubrir un puesto? Digamos que se levantó un puesto para un promotor de ventas en Iquitos. ¿Como buscas al personal para cubrir este puesto sin tener herramientas digitales?
- Ok. Hoy en día, la verdad es que todo está automatizado y uno ya se acostumbrado. Se me complicaría mucho la verdad. Ya lo veo muy muy difícil si. Entonces, lo que haría bueno sería el tema de busca de referidos sería lo más lo más cercano. Otros serían las búsquedas por periódicos o por radios, que está que aún se sigue utilizando. Pero sí sería muy difícil. ¿Ya que, hoy en día la gente postula por las famosas bolsas laborales como Bumeran, como computrabajo no? Dónde y que para poder postular obviamente se necesita sí o sí el tema de internet, el tema de un correo electrónico, tener conocimientos de informática. Entonces, sí sería complicado, pero igual obviamente es parte del trabajo así que uno se tendría que adaptar. Entonces, lo que tendría que hacer es, primero buscar referidos, segundo publicar en las en las radios locales y en los periódicos

locales, y también buscar de que nuestra publicación se pueda subir a la municipalidad de Iquitos.

Pues sería ya más un trabajo de campo, un trabajo más de hormiga.

- ¿Tendrías que viajar?
- También, sí claro que sí.
- Y que herramientas, aunque ya mencionaste algunas como Zoho Recruitment me dijiste, y de cara a procesos internos para ver dónde ingresa la información y todo. ¿Qué otras herramientas utilizas?
- Manejamos un sistema de planillas, bueno el sistema de planillas se llama EJB sí. Adicional a ello, bueno Zoho Recruitment que ya te comenté. Manejamos también Multitest, que es un software para realizar las evaluaciones psicológicas. Y hoy en día estamos trabajando con otro software donde va poder facilitar el tema de las entrevistas. Donde las personas van a poder postular y tener contacto rápido con una especie de un chat bot donde le van a preguntar y automáticamente una computadora les va a estar respondiendo sus preguntas que se llama Hi Andy. Entonces esta plataforma nos va ayudar a nosotros a simplificar el tema del proceso de selección. Entonces nos va a filtrar y va a enviar gente que tenga más experiencia con las funciones específicas.
- Podrías listar los procesos que han reducido sus tiempos y ¿cómo se han reducido con el uso de estas herramientas? Me hablaste de uno que es el proceso de selección de personal. ¿Qué otro tipo procesos me podrías comentar?
- Uno es el proceso de selección de personal, el proceso de contratación también. Hace que la elaboración del contrato porque ahora todo se hace entre el sistema de planillas lo vota automáticamente. Otro también es el tema de la inducción. Porque antes, por ejemplo, tenemos no sólo personal en Lima si no tenemos personal en provincias. Entonces para hacer el tema de inducción, capacitación teníamos que hacer o viajar, o hacer video llamadas. Pero tú sabes que el tema de la señal en provincias es muy complicado, entonces el video llamadas eran entrecortadas. Entonces era muy difícil hacer el tema de la inducción. Entonces, hoy en día, con el tema de la tecnología, cómo hacemos las inducciones y las capacitaciones hemos grabado un vídeo con la inducción sobre Marco. Todo lo de Marco, todo lo que es la empresa y se lo se lo compartimos a los colaboradores de provincia y a los de lima para que lo puedan visualizar. Y esa es la instrucción de hoy en día. Ya no necesitas separar un tiempo en tu calendario, en tu agenda, para

- poder darles la capacitación. Si no, simplemente les envías mediante un link el vídeo, ellos visualizan toda la inducción y capacitación. El tema de contratación, por el sistema de planillas que ya te comenté, y el tema de selección bueno por las video llamadas que también ya te comenté.
- ¿Cómo recolectabas los datos de los trabajadores, cuando no tenías todo este tema de las herramientas digitales? O sea, si un trabajador iba a entrar a la empresa, ¿Todo lo manejabas con una hoja impresa, con un Excel?
 - Si, era todo impreso. Era una hoja impresa, se citaba al colaborador y tenía que llenar esa hoja impresa. Esa hoja no con toda su información personal, entonces muchas veces era tedioso el hecho de tener que citar nuevamente al colaborador solamente para que llene hojas.
 - Y ahora, ¿cómo ha cambiado eso?
 - Ahora todo es más rápido, todo es más fácil. Porque con un correo y mandándole la documentación, ellos lo llenan desde la comodidad de su casa y lo reenvían y bueno es automáticamente ya lo pasamos al sistema y ya nos boté el contrato. Entonces, es más fácil.
 - ¿Consideras que la inteligencia de negocios, aplicado al área de recursos humanos tiene un efecto positivo en tus funciones? Todo lo que es el manejo de la información, cuadros dinámicos, como la rotación de personal que me has contado en un momento, todo eso aplica. O sea, ¿crees que tiene un efecto positivo?
 - Sí, claro que sí. Sí tiene un gran impacto. Sin eso no podríamos haber mejorado ni adaptarnos a todos los cambios que ha habido.
 - Entonces, ¿consideras que tu trabajo ha mejorado con la implementación y el uso de herramientas digitales?
 - Si de todas maneras de todas maneras. El hecho de que de agilizar y de hacer todo más rápido nos ayuda bastante. ¿Porque, muchas veces tenemos a los de operaciones de que siempre quieren las cosas para para ayer no? Entonces, el hecho de que antes decirles, no esto toma tres días, este otro proceso de toma cuatro días, este otro proceso de toma cinco días, obviamente en la mente de los de operaciones, de los jefes de cuentas, está el tema facturación de números. Entonces, si nosotros le decimos que para contratar un promotor o un personal les va a demorar una semana, ellos ya están viendo una semana de pérdida de plata, entonces el hecho de nosotros, de adaptarnos y

buscar siempre estas plataformas que nos ayuden a hacer más nos ayudan en nuestro trabajo más rápido hace de que obviamente nuestro trabajo sea en menos tiempo. Y eso va a hacer que nuestros clientes internos, que por lo general son las de operaciones, son los jefes cuentas, estén más a gusto y contento

- ¿Y qué herramientas digitales consideras que falta implementar al área de recursos humanos de Marco Marketing?
- Si bien es cierto, manejamos un sistema de planillas, manejamos Zoho Recruit, qué es un sistema que nos ayuda a tener una base de datos. Lo que yo considero que falta, es un sistema... y bueno el sistema Multitest que es el de las evaluaciones psicológicas. Lo que yo considero es que nos falta un sistema que pueda integrar estas tres plataformas. No que sea una plataforma para esto, una plataforma para otro y para lo otro. Lo que yo considero, que una sola plataforma que pueda hacer todas esas cosas en conjunto.
- Claro, que ingresen los datos en un solo lado y alimente todas las plataformas.
- Exacto, exacto.
- Dale gracias Santos. Gracias por tu tiempo. Voy a transcribir todo lo que me has contado.
- Dale Jose.

ANEXO 11 Entrevista a Gianella Victoria Meza Wong DNI 70306475 – Human Resources Specialist

- Buenos días Gianella, como te comenté te haré unas cuantas preguntas durante la entrevista con fines estudiantiles. En el cual me ayudaría mucho que me cuente cual es tu experiencia en Marco Marketing en el área de recursos humanos y como las herramientas digitales te han ayudado en tu trabajo del día a día. ¿Te parece si comenzamos?
- Sí claro buenos días.
- La primera pregunta, ¿cuál es el proceso actual de la contratación de personal nuevo o reingreso en Marco Marketing?
- Ya, para el proceso actual como se viene manejando es a través de la plataforma Zoho donde se carga el requerimiento. Sea un reemplazo o una nueva posición, y frente a ello ya comenzamos con

- el proceso. Que viene a ser, desde la publicación de la vacante hasta la entrevista. Bueno, el filtrado lo vienen las entrevistas curriculares frente a ellos, se realiza las entrevistas, se presentó una terna al cliente interno. Y frente a ellos, se realizan una segunda entrevista con la cual pueden hacer la selección. Esto a depende mucho del perfil. Ya que, si es un perfil bajo no requieren pruebas técnicas. Pero si es un perfil medio o alto, si estaría aplicando distintas pruebas. Pueden ser técnicas, de acuerdo a la posición o psicométricas. Después, él hace una entrevista se procede con la contratación, bueno una capacitación contracción. Y si es un perfil regular, estaría pasando por 2 a 3 entrevistas más para que recién puede hacerse la contratación y el ingreso de la persona.
- Genial. Y en ocasiones anteriores, en otra empresa donde has trabajado o acá en Marco como era el proceso para la contratación de personal una vez recibido el requerimiento. ¿Cuál era la diferencia?
 - Bueno anteriormente, el proceso era un poco más largo y extenso. Debido a que no había o la empresa donde yo me encontraba laborando, no tenía tanta llegada con bolsas de trabajo entonces trabajaban directamente con el ministerio. Y para que lleguen currículums, o que personas puedan a postular, demorada un poquito más. Entonces, al programar las entrevistas, tenían que hacer las pruebas psicométricas directamente en el lugar que venían. Obviamente, en la entrevista, y eso toma aproximadamente 30 minutos por persona o hasta una hora. Entonces, si por ejemplo se citaban a ocho personas y que ocho personas realicen esta prueba, a veces no era en simultáneo porque no contábamos con un espacio físico donde los ocho pueden realizar las pruebas. Entonces, de lo que actualmente un proceso de un perfil bajo. Por ejemplo, un vendedor puede tomar 2 a 3 días, anteriormente podía tomar una semana o una semana y media entonces si ha habido un cambio notorio con el uso de las herramientas tecnológicas. Ahora se usan como por ejemplo la plataforma múltitest para hacer estas pruebas psicométricas.
 - Una consulta, cuáles son los métodos de levantamiento de información más utilizados en el área en procesos selección. O sea, levantamiento información.
 - Ok, podías repetir por favor.
 - Los métodos. O sea, por decir, ¿tiene la persona una hoja de Excel o llega por mediante un correo electrónico? ¿Como levantas la información de las personas que están postulando?

- A OK. Bueno, hay procesos y la mayoría de procesos que manejamos acaba generalmente se maneja por el mismo correo. Se les envía toda la información que necesita solicitarse. O, por ejemplo, también manejamos procesos fuera del país, entonces para esto utilizamos mucho whatsapp porque es una vía de comunicación bastante rápida. Entonces, más o menos, por esos dos medios realizamos el levantamiento de información.
- Y cuando no tenías. Has hablado del punto clave. Cuando no tenías internet, como whatsapp, ¿como hacías el proceso para contratar una persona del extranjero?
- Ya directamente era por correo extranjero, porque obviamente no los celulares corporativos no tenían la llegada para llamarlos. Pero si hablas de procesos nacionales, se puede decir que si todo era por llamada entonces te podía demorar aproximadamente 30 a 40 minutos en llamar a la línea hacer todo levantamiento información lo que ahora te puede tardar tal vez 10 minutos en ver un correo o un whatsapp y que te reenvíen toda la información es mucho más rápido.
- Y con esta coyuntura actual que tenemos, ¿Cómo has visto que es la cibercomunicación te haya ayudado en realizar estas funciones? ¿Entrevistas por Zoom? ¿Más o menos como te ha ayudado? ¿Qué me puedes contar?
- De cierta manera lo ha facilitado y lo ha agilizado el proceso. Ya que, anteriormente las personas tenían que acercarse a donde se iba a realizar la entrevista. Y, por ejemplo, a veces, demoran en llegar y no todos estaban. No todas las personas que habías programado para las entrevistas se encontraban en el momento. Llegaban temprano algunos y más tarde otros. Entonces, era un poquito complicado encontrar el tiempo o el momento exacto para que todos puedan recibir en la misma entrevista. En cambio, ahora, con las plataformas, como por ejemplo Teams, Zoom, Google meets se pueden programar entrevistas mucho más cortas y son más eficientes. Ya que, realizas preguntas muchas más prácticas orientadas al perfil y de alguna manera identificas lo que necesitas de este perfil o de esta vacante de una manera más rápida. Entonces si ha sido bueno para el proceso, de alguna manera los agilizado.
- Cómo buscabas personal para cubrir un puesto antes de contar la herramienta digitales. Es decir, como los buscabas. Me has contado cómo era el proceso cuando ya lo llamabas por teléfono que demora 30 o 40 minutos. Pero, como buscad a la persona sin tener herramientas digitales. Es

- decir, sin poner una publicación en computrabajo, tal vez o en redes sociales. ¿Antes como hacías la búsqueda de personal?
- Ya antes bueno se maneja bastante el tema de los referidos, que hasta la fecha sí que ayuda bastante. Otra forma, que anteriormente se utiliza bastante, era el volante o de alguna manera para posiciones bajas si podías hacer estas este tipo de modalidades de publicar. O si era una posición media, también podías hacer las publicaciones en periódicos o revistas que también había una sección de trabajo donde ahí realizadas las invitaciones. Pero, hasta que una persona se contacte, o te envié el correo, pasaba un tiempo mucho más largo de lo que ahora te toma. Ahora te puede tomar un minuto que alguien vea la publicación y postulé, y tú puedas ver. Sucede a que alguien revisé el periódico, la revista y que ahí envié al correo. Entonces los tiempos son muchísimos más cortos ahora.
 - Buenísimo. ¿Y qué herramientas digitales utilizas dentro de tu área de recursos humanos hoy por hoy?
 - Hoy por hoy, para todo el proceso, bueno desde el requerimiento se usa un CMR llamado Zoho Recruit donde se sube la el requerimiento. Y para iniciar con el proceso de reclutamiento de selección se usan las bolsas de trabajo. Actualmente, se cuenta con Computrabajo, Bumeran, y también empleamos las bolsas de trabajo de las universidades de acuerdo al perfil que nos solicitan. También utilizamos redes sociales y campañas de referidos por whatsapp, correo o cualquier medio electrónico de difusión. Para las pruebas psicométricas, utilizamos el Multitest si hay algún tipo de prueba técnica. Y obviamente, se utiliza el correo y pruebas de Excel, pruebas de Power Point por si tienen que hacer alguna presentación. Esto puede variar de acuerdo a lo que solicite la persona. Y para la contratación, bueno ya se está empleando el tema del correo y el Drive en la nube para guardar toda la información y puede hacerse su debida contratación.
 - Y entonces, me podrías decir, lanzar número de cuánto tiempo, o sea, cuánto se ha reducido el tiempo y cómo, con la implementación de herramientas digitales en el área. Porque hablaste un poco que antes te tomaba un minuto por si alguien leía la publicación y de días. Si hablamos de todo el proceso de contratación, ¿cuanto más o menos crees que se han podido reducir los tiempos?

- Si se hace un promedio, un comparativo de reducción de tiempos, puede que para un perfil medio-bajo puede que antes de tomar a 15 días por ejemplo y ahora con toda la coyuntura y con todas las herramientas digitales que están implementando puede tomar 5 días. Entonces, si de alguna manera, se ha reducido considerablemente.
- ¿Y cómo es el manejo o cómo era antes el manejo de datos de un postulante cuando no se aplicaba la tecnología en el área recursos humanos? No usabas herramientas digitales, como se manejaban los datos, sus nombres y todo ese tipo información.
- Tenía un montón de hojas con la información de todos los postulantes. Postulantes de procesos vigentes, postulantes de procesos pasados que te podrían servir en algún momento. Entonces, todo era a través de hojas, fajos de hojas de información de estas personas y más o menos de esa manera no se tenía digitalizado. Por ejemplo, en una base de Excel, que es ahora lo más práctico para poder manejarlo, si no todo era a través de hojas físicas.
- ¿Y cómo recolectas los datos ahora con las herramientas digitales?
- Directamente pueden llenar a través de un link su información. Lo llena e inmediatamente la plataforma te lo envía directamente a un Excel ya cargado como base de datos. O también lo puedes llenar manual, entonces ahora más o menos, es la vía por la cual se recolectan.
- Consideras que la inteligencia de negocios, aplicado al área de recursos humanos, tiene un efecto positivo en tus funciones?
- Sí. De alguna manera ha permitido agilizar los procesos. Y a la larga, en realidad, creo que es una manera de mantener debido a que los procesos están siendo más eficientes. Solamente que eso es cosa adaptarlos de acuerdo a las necesidades que se puedan tener.
- Por lo que conozco, he visto que manejan datos, con la inteligencia de negocios, cuanto a personal tienes, por sexo, si tienen su cuota límite de extranjeros, etc. Ese tipo de información, ¿cómo lo hubieran manejado sin las herramientas digitales?
- Sin herramientas digitales obviamente la información se hubiera extraído de las fichas o de las hojas que todos los postulantes hubieran llenado. De ahí tendrías que hacer un conteo o digitalizarlo a mano para recién hacer o sacar este tipo de cálculos o información que te puedan

- servir para futuros informes sobre cuántas personas tienen mujeres, hombres de acuerdo a los indicadores que necesites tener.
- Entonces, ¿consideras que tu trabajo ha mejorado con la implementación y el uso de herramientas digitales?
 - Si definitivamente ha tenido una mejora tanto para nosotros, el área de recursos humanos en realizar procesos, como para el candidato. Ya que, el proceso que pueda realizar es mucho más rápido y eficiente que anteriormente donde no había este tipo de herramientas o plataformas digitales que lo ayudaran en los procesos de selección. Entonces, si es mucho más eficiente.
 - ¿Qué herramientas digitales consideras que le falta implementar al área de recursos humanos en Marco marketing?
 - Ok, considero que en Marco Marketing podría implementarse un ERP que engloba de cierta manera todos los procesos de la información tanto el del proceso de reclutamiento, como información de planillas, como información de bienestar social. Que, de alguna manera, todo se jale a través de una misma plataforma y el mismo colaborador pueda entrar o acceder con alguna cuenta o algún usuario pueda tener toda esa información. Entonces, sí considero que una plataforma integrada con todos estos procesos del área de recursos humanos sería bastante beneficioso para la empresa.
 - Dale Gianella me has ayudado un montón agradezco tu tiempo y tu información. Me estás dando lo que voy a plasmar ahora en el trabajo y te voy a nombrar como parte de la tesis.
 - Gracias te agradezco a ti.

ANEXO 12 Autorización de uso de información de Marco Mkt.

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE USO DE INFORMACIÓN DE EMPRESA PARA
OBTENCIÓN DE GRADO DE BACHILLER Y TÍTULO PROFESIONAL



Yo **Nicolas Irreño Amado** Identificado con CE: **001856443** en mi calidad de **Country Manager** de la empresa/institución **Marco Marketing Consultants Peru SAC.** con R.U.C N°**20537816083**, ubicada en la ciudad de **Miraflores – Lima – Perú.**

OTORGO LA AUTORIZACIÓN,

Al señor **Jose Carlos Casas Perea.**, Identificado con DNI N° **43321917**, egresado/bachiller de la carrera de **Administración y Gestión Comercial** para que utilice la siguiente información de la empresa:

Marco Marketing Consultants Peru SAC., con la finalidad de que pueda desarrollar su Trabajo de Investigación para optar el grado de bachiller () o Tesis (X) o Trabajo de Suficiencia Profesional () para optar al grado de Bachiller () o el Título Profesional (X).

Adjunto a esta carta, está la siguiente documentación:

- (X) Ficha RUC (Para Tesis o investigación para grado de bachiller)
- () Vigencia de Poder (Para Informes de Suficiencia profesional)
- () Otro (ROF, MOF, Resolución, etc. para el caso de empresas públicas válido tanto para Tesis, investigación para grado de bachiller e Informe de Suficiencia Profesional)

Indicar si el Representante que autoriza la información de la empresa, solicita mantener el nombre o cualquier distintivo de la empresa en reserva, marcando con una "X" la opción seleccionada.

- () Mantener en Reserva el nombre o cualquier distintivo de la empresa; o
- (X) Mencionar el nombre de la empresa.

Marco Marketing Consultants
Perú S.A.C.

Nicolas Irreño Amado
Country Manager

CE: 001856443

El Egresado o Bachiller declara que los datos emitidos en esta carta y en el Trabajo de Investigación, en la Tesis o Trabajo de Suficiencia Profesional son auténticos. En caso de comprobarse la falsedad de datos, el Egresado será sometido al inicio del procedimiento disciplinario correspondiente; y asimismo, asumirá toda la responsabilidad ante posibles acciones legales que la empresa, otorgante de información, pueda ejecutar.


Firma del Egresado o Bachiller
DNI: 43321917

ANEXO 13 Ficha RUC de Marco Marketing Consultants Peru SAC



Reporte de Ficha RUC
MARCO MARKETING CONSULTANTS PERU S.A.C.
20537816083

Lima, 04/03/2020

Información General del Contribuyente	
Código y descripción de Tipo de Contribuyente	39 SOCIEDAD ANONIMA CERRADA
Fecha de Inscripción	18/10/2010
Fecha de Inicio de Actividades	18/10/2010
Estado del Contribuyente	ACTIVO
Dependencia SUNAT	0023 - INTENDENCIA LIMA
Condición del Domicilio Fiscal	HABIDO
Emissor electrónico desde	20/10/2016
Comprobantes electrónicos	FACTURA (desde 20/10/2016),BOLETA (desde 23/02/2017)

Datos del Contribuyente	
Nombre Comercial	-
Tipo de Representación	1 - INDISTINTA
Actividad Económica Principal	7020 - ACTIVIDADES DE CONSULTORIA DE GESTIÓN
Actividad Económica Secundaria 1	74306 - PUBLICIDAD
Actividad Económica Secundaria 2	7310 - PUBLICIDAD
Sistema Emisión Comprobantes de Pago	MANUAL/COMPUTARIZADO
Sistema de Contabilidad	COMPUTARIZADO
Código de Profesión / Oficio	-
Actividad de Comercio Exterior	SIN ACTIVIDAD
Número Fax	-
Teléfono Fijo 1	1 - 6318400
Teléfono Fijo 2	-
Teléfono Móvil 1	1 - 994651179
Teléfono Móvil 2	-
Correo Electrónico 1	beatrizs@marcomkt.com
Correo Electrónico 2	lizg@marcomkt.com

Domicilio Fiscal	
Actividad Económica Principal	7020 - ACTIVIDADES DE CONSULTORIA DE GESTIÓN
Departamento	LIMA
Provincia	LIMA
Distrito	MIRAFLORES
Tipo y Nombre Zona	URB. LEURO
Tipo y Nombre Vía	CAL. ALCANFORES
Nro	495
Km	-

Página 1 de 4

www.sunat.gob.pe

Central de Consultas
Desde teléfonos fijos 0-801-12-100
Desde celulares (01)315-0730



Mz	-
Lote	-
Dpto	613
Interior	-
Otras Referencias	-
Condición del inmueble declarado como Domicilio Fiscal	ALQUILADO

Datos de la Persona Natural / Datos de la Empresa	
Fecha Inscripción RR.PP	21/09/2010
Número de Partida Registral	12557117
Tomo/Ficha	-
Folio	-
Asiento	-
Origen de la Entidad	NACIONAL
País de Origen	-

Registro de Tributos Afectos				
Tributo	Afecto desde	Exoneración		
		Marca de Exoneración	Desde	Hasta
IGV - OPER. INT. - CTA. PROPIA	18/10/2010	-	-	-
RENTA-3RA. CATEGOR.-CTA.PROPIA	18/10/2010	-	-	-
IMP.TEMPORAL A LOS ACTIV.NETOS	01/03/2013	-	-	-
RENTA 4TA. CATEG. RETENCIONES	01/10/2012	-	-	-
RENTA 5TA. CATEG. RETENCIONES	01/04/2011	-	-	-
ESSALUD OEG REGULAR TRABAJADOR	01/04/2011	-	-	-
SNP - LEY 19990	01/04/2011	-	-	-

Representantes Legales					
Tipo y Número de Documento	Apellidos y Nombres	Cargo	Fecha de Nacimiento	Fecha Desde	Nro. Orden de Representación
DOC. NACIONAL DE IDENTIDAD 07808555	GALLO BROEL PLATER JULIO	APODERADO	14/12/1958	21/09/2010	-
	Dirección URB. SANTA CRUZ AV. GENERAL CORDOVA 313	Ubigeo LIMA LIMA MIRAFLORES	Teléfono 15 -	Correo -	



Tipo y Número de Documento	Apellidos y Nombres	Cargo	Fecha de Nacimiento	Fecha Desde	Nro. Orden de Representación
DOC. NACIONAL DE IDENTIDAD - 10273223	BARRIOS ARBULU MANUEL ENRIQUE MARTIN	GERENTE GENERAL	05/12/1968	21/09/2010	-
	Dirección	Ubigeo	Teléfono	Correo	
	URB. SANTA CRUZ AV. GENERAL CORDOVA 313	LIMA LIMA MIRAFLORES	15 -	-	

Otras Personas Vinculadas						
Tipo y Nro.Doc.	Apellidos y Nombres	Vinculo	Fecha de Nacimiento	Fecha Desde	Origen	Porcentaje
DOC. NACIONAL DE IDENTIDAD - 10273223	BARRIOS ARBULU MANUEL ENRIQUE MARTIN	SOCIO	05/12/1968	01/01/2011	-	0.100000000
	Dirección	Ubigeo	Teléfono	Correo		
	URB. SANTA CRUZ AV. GENERAL CORDOVA 313	LIMA LIMA MIRAFLORES	15 -	-		
	País de Residencia	País de Constitución				
-	-					
Tipo y Nro.Doc.	Apellidos y Nombres	Vinculo	Fecha de Nacimiento	Fecha Desde	Origen	Porcentaje
DOC. TRIB.NO.DO M.SIN.RUC - 1	EXUMA SERVICIOS Y GESTIONES S.L.	SOCIO	01/01/0001	01/01/2011	ESPAÑA	99.900000000
	Dirección	Ubigeo	Teléfono	Correo		
	-	---	--	-		
	País de Residencia	País de Constitución				
-	-					

Establecimientos Anexos							
Código	Tipo	Denominación	Ubigeo	Domicilio	Otras Referencias	Condición Legal	Licencia
0002	L. COMERCIAL	-	LIMA LIMA MIRAFLORES	URB. LEURO CAL. ALCANFORES 495 Dpto 507	-	ALQUILADO	-



Dependencia SUNAT: INTENDENCIA LIMA
Fecha: 04/03/2020
Hora: 16:20

Página 4 de 4

Jefe del área de Servicios
SUNAT

Sr. Contribuyente, al solicitar el presente Reporte Electrónico, debe tener en cuenta lo siguiente:

- La Información mostrada corresponde a lo registrado por usted a través de SUNAT Operaciones en Línea.
- El máximo de reportes a ser generados por día es TRES (03). A partir del 4to reporte, se toma el último reporte generado. La generación del reporte en el día siempre muestra los datos registrados hasta el día anterior.
- Es importante que, para efectos de mantenerlo informado sobre sus obligaciones y facilidades, actualice sus datos en el RUC, como correo electrónico, teléfono fijo y teléfono celular.
- Puede validar y visualizar el reporte electrónico generado a través del código QR ubicado en la parte inferior derecha del presente documento o colocando la siguiente dirección en la barra del navegador:

<https://www.sunat.gob.pe/cl-ti-tlreporteeo-vision/reporteeo/reportecertificado/download?doc=gUorGnVAXUD4xSM3lmHTzVsjbdd8tHpalBKE6vTDgJPaDBxtOj6IKsLyK%2Bp1v7wwcl16kQwNSuNHNbeT3PbVLOecyNnYhTOo8kTX7r7PTS%3D>



www.sunat.gob.pe

Central de Consultas
Desde teléfonos fijos 0-801-12-100
Desde celulares (01)315-0730