



Instituto
Europeo
de Posgrado

OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO EN EMPRESAS DE TRABAJO TEMPORAL MEDIANTE HERRAMIENTAS DIGITALES Y GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO.

Trabajo fin de estudio presentado por:	Leire Pereda y Elisabet Freixa
Tipo de trabajo:	Trabajo Fin de Máster
Director/a:	Lorena Carrillo Barbosa
Fecha:	Marzo 2026

Índice

1	Resumen	3
2	Abstract	4
3	Introducción.....	6
3.1	Objetivo General.....	6
3.2	Objetivos Específicos.....	6
3.3	Metodología.....	7
3.3.1	Identificación y Análisis del Problema.....	8
3.3.2	Planificación de la Solución.....	9
4	Identificación y descripción un problema al interior de la organización	11
4.1	Descripción de la empresa a intervenir	12
4.1.1	Misión	12
4.1.2	Visión.....	13
4.1.3	Mapa de procesos	13
4.1.4	Descripción del proceso a intervenir	15
4.1.5	Descripción del problema que presenta el proceso	15
5	Establecimiento de planes de acción para la solución del problema	17
5.1	Establecimiento de objetivos	18
5.2	Descripción de la solución	19
5.3	Descripción de recursos necesarios para la ejecución de la solución	20
6	Definición del alcance de la solución, partes interesadas, cronograma y presupuestos. 23	
6.1	Alcance final de la solución	23
6.2	Identificación de responsables de las actividades para ejecución	24
6.3	Cronograma de ejecución	26
6.4	Presupuesto	27
7	Referencias bibliográficas	29

1

Resumen

El Trabajo de Fin de Máster que se presenta se centra en el análisis y propuesta de transformación digital en el proceso de reclutamiento y gestión del talento en una empresa de trabajo temporal (ETT). Estas empresas se caracterizan por una elevada rotación de personal y una fuerte presión por cubrir vacantes en plazos reducidos de tiempo. En este caso, la optimización de los procesos de selección es un factor estratégico para mejorar la eficiencia operativa y la calidad del servicio, tanto para los trabajadores como para las empresas clientes.

El proyecto se desarrolló mediante la metodología de investigación-acción, la cual combina el análisis teórico con la intervención práctica en un entorno organizacional real (Strohmeier, 2007).

En la primera fase se realizó un diagnóstico del proceso de reclutamiento y selección. Este análisis permitió identificar las principales deficiencias, y oportunidades de mejora.

Para ello, se diseñó una propuesta de transformación digital que esté orientada a poder optimizar el proceso de reclutamiento mediante herramientas tecnológicas para el cribado de currículums. Se establecieron indicadores clave de desempeño (KPIs) que permitieron evaluar el impacto de las mejoras en las vacantes, en la calidad de contrataciones y en la satisfacción de los clientes y los candidatos.

El objetivo final de este Trabajo de Fin de Máster es desarrollar un modelo de gestión que sea más eficiente, más ágil y que esté centrado en la experiencia del candidato y el cliente. Contribuyendo así a poder mejorar la competitividad de las empresas de trabajo temporal (ETT).

Palabras clave: transformación digital, reclutamiento, gestión del talento, ETT, experiencia del candidato.

2

Abstract

The Master's Thesis presented focuses on the analysis and proposal of a digital transformation in the recruitment process and talent management within a Temporary Employment Agency (TEA). These companies are characterized by a high employee turnover rate and strong pressure to fill vacancies within very short timeframes. In this context, optimizing recruitment processes becomes a strategic factor in improving both operational efficiency and the quality of service provided to workers and client companies.

The project was developed using an action-research methodology, which combines the analysis of the current recruitment process with the proposal of applicable improvements. In the first phase, a diagnosis of the recruitment and selection process was carried out. This analysis allowed the identification of existing deficiencies and areas for improvement.

Based on this diagnosis, a digital transformation proposal will be designed to optimize the recruitment process through the implementation of technological tools, automated CV screening, and improved recruitment management systems. In addition, key performance indicators (KPIs) will be established to evaluate the impact of the proposed improvements in terms of vacancy coverage time, quality of hires, and satisfaction of both clients and candidates.

The main objective of this Master's Thesis is to develop a management model that is more efficient, agile, and focused on the experience of both candidates and clients, thereby contributing to improving the competitiveness of Temporary Employment Agencies.

Keywords: Digital transformation, recruitment, talent management, temporary employment agencies (ETT), candidate experience.

3**Introducción**

Este proyecto de aplicación se desarrolla bajo la metodología de investigación – acción en el contexto de una Empresa de Trabajo Temporal (ETT), organización dedicada a la captación, selección y contratación de trabajadores para sus empresas clientes. En un entorno caracterizado por su alta rotación, la presión por tiempos de cobertura reducidos y la creciente competencia en la atracción de talento.

Las ETT hoy en día se enfrentan a importantes desafíos en la optimización de sus procesos de reclutamiento y gestión del talento (World Economic Forum, 2020; Deloitte, 2023).

Este proyecto se centró en la identificación y análisis de deficiencias dentro del proceso de reclutamiento y selección, proponiendo así un modelo de transformación digital orientado a mejorar los tiempos de respuesta, la calidad de los candidatos presentados y la fidelización del talento temporal. Durante la intervención se buscó integrar herramientas digitales, estandarizar procesos y establecer indicadores clave de desempeño (KPIs), con el objetivo de lograr una mejora sostenible y alineada con los objetivos estratégicos de la empresa (Marler y Fisher, 2013).

3.1 Objetivo General

El objetivo principal del proyecto es desarrollar e implementar una propuesta de transformación digital del proceso de reclutamiento y gestión del talento en una Empresa de Trabajo Temporal, con el fin de mejorar la eficiencia operativa, reducir los tiempos de cobertura de vacantes y mejorar la experiencia del candidato y del cliente.

3.2 Objetivos Específicos

Para cumplir con el objetivo general, se establecen 4 objetivos específicos:

1. Realizar un análisis del proceso actual de reclutamiento y selección dentro de la organización, identificando causas raíz de las deficiencias y oportunidades de mejora.
2. Diseñar un plan de acción estructurado, utilizando herramientas digitales y buenas prácticas en gestión estratégica de Recursos Humanos.
3. Establecer indicadores clave de desempeño (KPIs) los cuales permitirán medir el impacto de la solución propuesta en términos de tiempo de cobertura, calidad de contratación y satisfacción del cliente.
4. Definir el alcance, responsables, cronograma y presupuesto necesarios para garantizar una implementación organizada y viable a la propuesta.

3.3 Metodología

El proyecto se desarrolló mediante la metodología de investigación - acción, la cual combina el análisis teórico con la intervención práctica en un entorno organizacional real (Strohmeier, 2007).

Este enfoque resulta adecuado para el presente estudio, ya que permitió analizar un problema existente desde dentro de la organización y diseñar una propuesta de mejora adaptada a su contexto operativo.

La investigación- acción se estructura en diferentes fases que permitieron abordar de manera sistemática la problemática identificada. En primer lugar, se realizó un diagnóstico de la situación actual del proceso de reclutamiento y selección. Posteriormente, se desarrolló la planificación de la solución, donde se diseñan las acciones de mejora orientadas a la digitalización del proceso (Marler y Fisher, 2013). Finalmente, se planteó la implementación y evaluación de la propuesta con el objetivo de mejorar la eficiencia del proceso y generar aprendizaje organizacional.

3.3.1 Identificación y Análisis del Problema

En la primera etapa se realizó un diagnóstico del proceso actual de reclutamiento y selección. Para ello, se llevó a cabo un análisis del funcionamiento del proceso dentro de la organización, identificando sus principales características, debilidades y oportunidades de mejora. Este diagnóstico se desarrolló a partir de diferentes técnicas de análisis organizacional.

- Análisis documental de procedimientos internos
- Evaluación directa del flujo operativo.
- Entrevistas informales con consultores de selección
- Revisión de indicadores históricos como tiempo de cobertura y tasa de rotación.

Este análisis permitió identificar los principales puntos críticos dentro de un proceso de selección, tales como la duplicidad de tareas administrativas, la falta de automatización en el cribado curricular y la ausencia de una buena base de datos estructurada de candidatos.

Para determinar las causas raíz se aplicó la técnica de análisis causa-efecto (Diagrama de Ishikawa), herramienta que permitió clasificar los factores que afectan al proceso en categorías tecnológicas, organizativas y procedimentales. Este diagnóstico fue la base para la planificación de la solución.

Figura 1. Diagrama de Ishikawa del proceso de reclutamiento.



Nota. Elaboración propia.

3.3.2 Planificación de la Solución

En la segunda etapa se diseñó un plan de acción orientado a la digitalización y optimización del proceso de reclutamiento. En esta fase, se incluyen las siguientes acciones;

- Implementación o mejora de un sistema digital de gestión y seguimiento del reclutamiento.
- Automatización del cribado curricular
- Digitalización del *onboarding*
- Establecimiento de KPIs estratégicos y seguimiento mensual
- Estandarización de procedimientos internos.

La planificación incluyó la definición de actividades específicas, la asignación de responsables, la estimación de recursos necesarios y elaboración de un cronograma preliminar.

Esta planificación permitió establecer una base estructurada para mejorar el proceso de reclutamiento y selección dentro de la organización, facilitando un modelo de gestión más eficiente, digitalizado y alineado con las necesidades actuales del mercado laboral.

3.3.2.1 Definición de Alcance y Recursos

La tercera etapa se centró en delimitar el alcance de la intervención y los recursos necesarios. Se establecieron los responsables de cada una de las actividades propuestas, así como la elaboración de un cronograma de ejecución que permitiera realizar un seguimiento del avance del proyecto.

Se desarrolló una estimación del presupuesto necesario para la implementación de las acciones planteadas, detallando los costos asociados a cada fase del proceso. Esto permitió optimizar la asignación de recursos humanos, tecnológicos y organizativos necesarios para el desarrollo de la propuesta.

Finalmente, esta fase permitió asegurar que todos los elementos necesarios para la ejecución del proyecto estuvieran claramente definidos, facilitando así una implementación estructurada y alineada con los objetivos de mejora del proceso de reclutamiento y selección. Asimismo, se desarrolló un presupuesto que detalló los costos asociados a cada fase, permitiendo optimizar la asignación de recursos. Esta fase aseguró que todas las variables críticas estuvieran alineadas para una ejecución sin interrupciones.

4 Identificación y descripción un problema al interior de la organización

La organización objeto de estudio corresponde a una Empresa de Trabajo Temporal (ETT) ubicada en la comarca de la Garrotxa, en Cataluña. Esta zona se caracteriza por una importante actividad industrial, especialmente en el sector alimentario, lo que genera una elevada demanda de mano de obra para cubrir diferentes puestos operativos dentro de las empresas de la región. Esta situación provoca una elevada demanda de personal, así como una alta rotación de trabajadores.

La empresa analizada se especializa en la captación, selección y contratación de personal temporal para diversas empresas clientes de la comarca. Su principal función consiste en gestionar los procesos de reclutamiento y selección necesarios para cubrir las vacantes solicitadas por las distintas organizaciones en plazos reducidos.

En las empresas de trabajo temporal de la comarca de la Garrotxa, el tiempo promedio de cobertura de vacantes oscila entre los 3 y 10 días, dependiendo del perfil solicitado. Asimismo, el volumen mensual de candidaturas gestionadas por los consultores de selección puede superar 150 solicitantes, lo que genera una carga administrativa significativa para el equipo. También cabe destacar que la tasa de rotación en este tipo de empresas suele ser elevada, especialmente en puestos operativos, en los que se incrementa la necesidad de realizar reclutamientos de forma continua.

El análisis del proceso actual permitió identificar diversas dificultades relacionadas con la gestión de candidaturas, la carga administrativa de los consultores de selección y la falta de herramientas digitales que optimicen el proceso de reclutamiento. Debido a este análisis, se consideró necesario estudiar en profundidad el proceso de reclutamiento y proponer mejoras orientadas a su digitalización y optimización, con el fin

de aumentar la eficiencia operativa y mejorar la gestión del talento dentro de la organización.

4.1 Descripción de la empresa a intervenir

La empresa objeto de estudio es una Empresa de Trabajo Temporal ubicada en la Garrotxa, fundada en el año 1995 con sede en Manresa. Desde su creación, la organización se ha especializado en la captación, selección y contratación de personal temporal para diversas empresas clientes de la zona, principalmente en sectores industriales con alta demanda de mano de obra. La empresa cuenta con 13 empleados en plantilla administrativa y gestiona mensualmente la contratación entre 300 y 400 trabajadores temporales para diferentes empresas clientes de la región.

Los sectores más influyentes son industrias alimentarias, logística y producción industrial.

El área de Recursos Humanos está formada por cinco consultores de selección, un responsable de gestión del talento y los siete restantes son personal administrativo y laboral.

4.1.1 Misión

La misión de la empresa es proporcionar soluciones eficientes de gestión del talento para las empresas clientes, facilitando la incorporación de trabajadores que se adapten a las necesidades de cada puesto y ofreciendo candidatos adecuados en el menor tiempo posible.

4.1.2 Visión

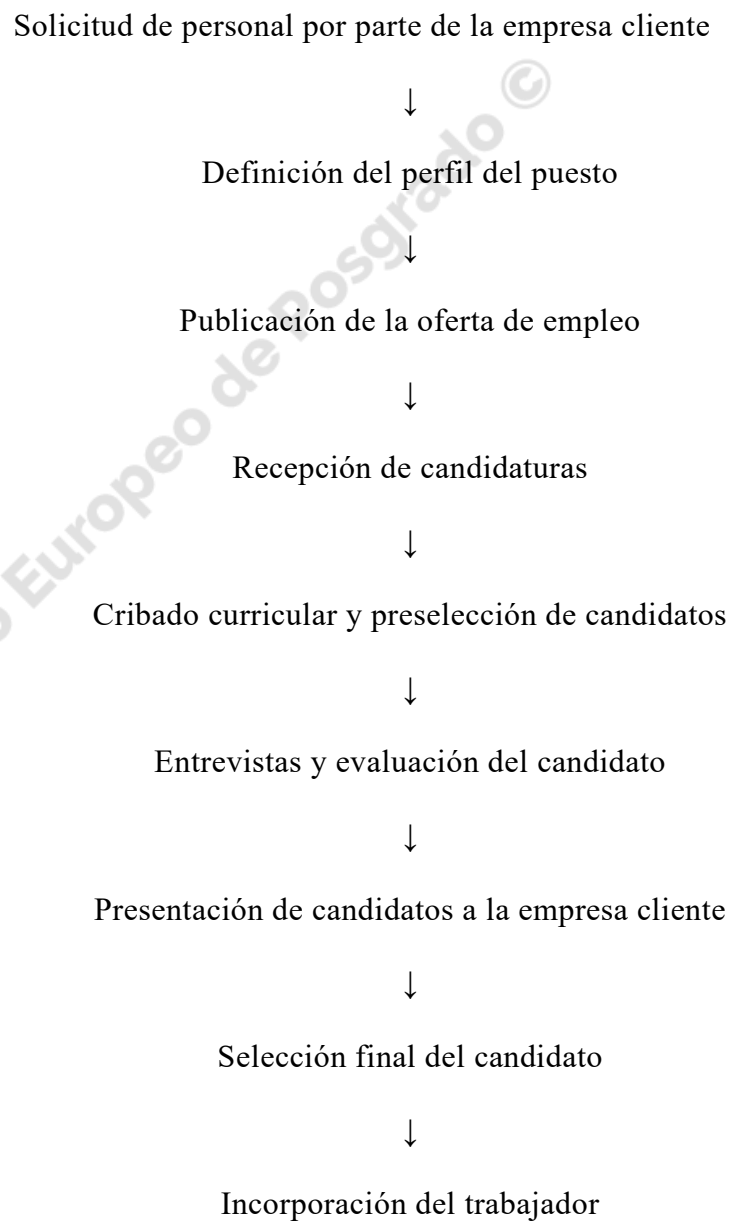
La visión de la organización es diferenciarse del resto de las Empresas de Trabajo Temporal en la comarca de la Garrotxa, destacando por la calidad de sus procesos de selección, la rapidez en la cobertura de vacantes y la implementación de soluciones innovadoras en la gestión del talento.

4.1.3 Mapa de procesos

El proceso de la organización se centra en la gestión del reclutamiento y la selección de personal. Este proceso comienza con la solicitud de personal por parte de la empresa cliente, donde se definen las características del puesto vacante y los requisitos a tener en cuenta. Esta etapa suele tardar entre 1 y 2 días dependiendo del puesto vacante solicitado por la empresa cliente.

Posteriormente se publica la oferta de empleo en diferentes plataformas digitales y portales de empleo, lo que permite recibir candidaturas en un corto periodo, se realiza el cribado curricular y con ello las entrevistas. El proceso finaliza una vez se ha realizado la entrevista y se ha recopilado y detallado toda la información para ofrecer a la empresa cliente. A continuación, se presenta el mapa general del proceso de reclutamiento dentro de la organización;

Figura 2. Mapa de Procesos.



Nota. Elaboración propia.

4.1.4 Descripción del proceso a intervenir

En este proyecto, el proceso seleccionado para la intervención es el proceso de reclutamiento y selección de personal temporal. Actualmente, gran parte de este proceso se realiza de forma manual, especialmente en la gestión de candidaturas y el cribado curricular. Como señalan Bondarouk y Ruël (2009), la digitalización del proceso de reclutamiento ha demostrado ser una estrategia eficaz para mejorar la eficiencia operativa y la competitividad de las organizaciones en los mercados laborales. En este sentido, la implementación de herramientas tecnológicas permite reducir significativamente el tiempo de selección, mejorar la calidad de los candidatos y optimizar la toma de decisiones basada en datos (Marler y Fisher, 2013; Deloitte, 2023).

Con el objetivo de mejorar la gestión de candidaturas, se planteó una intervención orientada a optimizar la organización de la información y agilizar los procesos de selección.

Esta intervención busca mejorar la eficiencia del proceso y facilitar el trabajo de los consultores de selección, con el fin de evitar retrasos en la cobertura de vacantes y reducir la carga administrativa de los consultores de selección.

4.1.5 Descripción del problema que presenta el proceso

En un proceso de reclutamiento y selección de personal temporal la Empresa de Trabajo Temporal presenta diversas dificultades que afectan a la cobertura de vacantes solicitadas por las empresas clientes.

Debido al elevado volumen de candidaturas que se gestionan diariamente y a la alta rotación de personal en determinados puestos, los consultores de selección deben gestionar

una gran cantidad de procesos de reclutamiento en plazos reducidos, parte de estas tareas se realizan de manera manual, lo que supone una alta inversión de tiempo invertido en criba curricular, organización de candidaturas y seguimiento de los distintos procesos de selección (Parry y Tyson, 2008; Chapman y Webster, 2003).

Se han detectado ausencias de herramientas digitales que permitan centralizar la información de los candidatos y facilitar la gestión de la base de datos de los perfiles disponibles (Marler y Fisher, 2013). Esta situación supone la duplicidad de las tareas administrativas, así como dificultad para localizar candidatos previamente evaluados.

Las causas identificadas en el diagrama de Ishikawa muestran que las ineficiencias del proceso se relacionan principalmente con tres factores; tecnológicos, organizativos y procedimentales. Estas causas generan retrasos en la cobertura de vacantes, incrementan la carga administrativa y afectan negativamente a la calidad del proceso de selección.

En el ámbito tecnológico, la ausencia de un sistema de gestión de candidatos (*ATS*) impide y dificulta la centralización de información y el cribado automatizado.

En el ámbito organizativo, la elevada carga de trabajo de los consultores limita el tiempo disponible para la evaluación cualitativa de los candidatos.

Como consecuencia, el proceso de selección puede resultar menos eficiente, aumentando el tiempo necesario para cubrir determinadas vacantes y dificultando la capacidad de respuesta ante las necesidades de las empresas clientes.

Por ese motivo, se considera necesario analizar el proceso de reclutamiento y plantear propuestas de mejora hacia la optimización y digitalización, con el fin de mejorar la eficiencia operativa y la gestión de talento dentro de la organización.

5 Establecimiento de planes de acción para la solución del problema

Después de realizar el diagnóstico sobre el proceso que tienen actualmente las ETT, en este caso en concreto las de la zona de la Garrotxa, en reclutamiento y selección, se ha identificado que los principales problemas son los siguientes:

- Se duplican las tareas administrativas
- La falta de automatización en el cribado curricular
- La ausencia de una base de datos estructurada de los candidatos.

Estos problemas generan una gestión menos eficiente de las candidaturas y dificultan la cobertura rápida de las vacantes que se solicitan por las empresas que son clientes y tal como se ha descrito en el apartado anterior sobre la identificación del problema dentro la organización.

Teniendo esto en cuenta, y como nos propone Armstrong (2020), este plan se basó en la implementación de un modelo de transformación digital para el proceso de reclutamiento, que esté orientado a mejorar la eficiencia operativa, mejorar la experiencia del candidato, y aumentar la calidad de las contrataciones. (Deloitte, 2023; Bersin, 2021)

Para ello, se integraron herramientas tecnológicas, buenas prácticas de gestión estratégica de recursos humanos para poder alinear los procesos de talento con los objetivos organizacionales y mejorar el rendimiento del proceso de selección.

5.1 Establecimiento de objetivos

El establecimiento de objetivos es una parte fundamental dentro del proceso de planificación estratégica. De esta forma permitió orientar las acciones que hagamos hacia los resultados concretos que estamos buscando.

Según Kaplan y Norton (2004), tener claridad sobre los objetivos a alcanzar nos facilita alinear la estrategia organizacional y los procesos operativos.

Por lo tanto, los objetivos planteados son los siguientes:

Objetivo general

Optimizar el proceso de reclutamiento mediante la digitalización integral del sistema de gestión de candidatos, con el fin de reducir en al menos un 30% el tiempo de cobertura de vacantes, mejorar la calidad de las contrataciones y aumentar la satisfacción de clientes y candidatos.

Objetivos específicos

1. Automatizar el proceso de cribado curricular mediante herramientas *ATS*.
2. Implementar un sistema digital de gestión de candidatos.
3. Reducir la duplicidad de tareas administrativas mediante la digitalización y estandarización de los procesos.
4. Reducir los tiempos de cobertura de vacantes.
5. Mejorar la experiencia de los candidatos.
6. Establecer indicadores clave de desempeño (KPIs)

- Time to hire
- Cost per hire
- Quality of hire

El uso de indicadores clave de desempeño permite alinear la estrategia con los resultados organizacionales y mejorar la toma de decisiones (Kaplan y Norton, 2004).

5.2 Descripción de la solución

La solución propuesta consistió en implementar un modelo de reclutamiento digital basado en la integración de herramientas tecnológicas y en la optimización de los procesos de gestión del talento.

Para la implementación de esta solución, se emplearon sistemas de seguimiento de candidatos (*ATS, Applicant Tracking System*), como Teamtailor, Greenhouse o Workable. Estas herramientas permitieron centralizar la gestión de candidaturas, automatizar el cribado curricular y mejorar el seguimiento de los procesos de selección.

Esta propuesta buscó dar respuesta directa a los problemas identificados en el diagnóstico organizacional, especialmente en la gestión manual de candidaturas, la falta de automatización en el cribado curricular y la inexistencia de una base de datos estructurada de candidatos.

Como señalan Bondarouk y Ruël (2009), la digitalización del proceso de reclutamiento ha demostrado ser una estrategia eficaz para mejorar la eficiencia operativa y la competitividad de las organizaciones en los mercados laborales. En este sentido, la implementación de estas herramientas permite reducir significativamente el tiempo de selección, mejorar la calidad de los candidatos y optimizar la toma de decisiones basada en datos.

En este caso, centrándonos en las ETT, resulta relevante ya que hay una elevada rotación de personal y la necesidad de cubrir vacantes en periodos reducidos de tiempo es elevada.

La solución que se plantea se basa en lo siguiente:

- Implementar un sistema de seguimiento de los candidatos (*ATS*). De esta forma permite reducir tiempo en la gestión de los candidatos, automatizar las tareas administrativas y mejorar la gestión y organización de la información de los candidatos.
- Automatizar el cribado curricular
- Crear una base de datos estructurada de candidatos. De esta forma es posible almacenar y localizar candidatos previamente evaluados para futuros procesos de selección.
- Digitalizar el proceso de *onboarding*. Lo cual permite reducir tiempos administrativos y poder mejorar la experiencia del trabajador desde que existe el primer contacto con la empresa.
- Estandarizar los procedimientos de selección. Podremos reducir los errores y mejorar la consistencia del proceso.
- Implementar indicadores de desempeño (*KPIs*). Podemos identificar oportunidades de mejora y asegurar la eficacia de las acciones que hemos realizado.

5.3 Descripción de recursos necesarios para la ejecución de la solución

Fase 1: Diagnóstico (Semana 1–2)

- Análisis del proceso actual.
- Identificación de tareas automatizables.

Fase 2: Selección tecnológica (Semana 3–4)

- Evaluación de *ATS*.
- Selección de herramienta.

Fase 3: Implementación (Semana 5–8)

- Configuración del sistema.
- Creación base de datos.
- Integración con plataformas.

Fase 4: Formación (Semana 9)

- Capacitación del equipo.
- Adaptación de procesos.

Fase 5: Optimización (Semana 10–12)

- Medición KPIs.
- Ajustes del sistema.

5.4 Descripción de recursos necesarios para la ejecución de la solución.

Según Stone, Deadrick, Lukaszewski y Johnson (2015), la inversión en tecnologías de recursos humanos contribuye a mejorar la eficiencia de los procesos de selección y permite gestionar el talento más estratégico y que esté orientado a los resultados.

Por ello, la propuesta requiere de recursos humanos, tecnológicos, organizativos y financieros.

Recursos humanos: Se designó un responsable del proyecto que

supervise la implementación del sistema y coordine la adaptación del equipo a los nuevos procesos digitales.

Recursos tecnológicos: Estas herramientas deberán permitir la automatización del cribado curricular, la integración con portales de empleo y la generación de informes analíticos que faciliten la toma de decisiones.

Recursos organizativos: Definir los procedimientos internos.

Recursos financieros: Se estimó que la inversión inicial se verá compensada mediante

la reducción de tiempos de contratación, la optimización de recursos humanos y la mejora en la eficiencia del proceso de selección.

Se espera que la implementación de la solución permita reducir el tiempo de cobertura de vacantes en un 20% - 30 %, mejorar la organización de candidaturas y disminuir la carga administrativa de los consultores de selección.

6 Definición del alcance de la solución, partes interesadas, cronograma y presupuestos.

En este apartado se define cómo se lleva a cabo la implementación de la propuesta de mejora del proceso de reclutamiento dentro de la Empresa de Trabajo Temporal, detallando el alcance de los proyectos, los responsables implicados, el tiempo de ejecución y los recursos necesarios para llevar a cabo dicho proyecto.

Esta planificación permite asegurar que la solución propuesta es viable y se puede aplicar de forma real dentro de la organización.

6.1 Alcance final de la solución

El alcance del presente proyecto se centra en la transformación digital del proceso de reclutamiento operativo dentro de la Empresa de Trabajo Temporal.

En concreto, los procesos incluidos en la intervención son:

- Automatización del cribado curricular mediante herramientas *ATS*.
- Gestión digital de candidaturas.
- Creación y uso de una base de datos estructurada de candidatos.
- Digitalización del proceso de *onboarding*.
- Estandarización de procedimientos de selección.

Por otro lado, quedan fuera del alcance del proyecto los siguientes procesos:

- Estrategias de employer branding.
- Planificación estratégica de recursos humanos.

- Selección de perfiles directivos o estratégicos.
- Desarrollo de políticas globales de talento.

El nivel de intervención del proyecto corresponde a una implementación piloto dentro de la organización, con posibilidad de escalabilidad a otras áreas en función de los resultados obtenidos.

6.2 Identificación de responsables de las actividades para ejecución

Para la evolución del proyecto es necesaria la participación de diferentes perfiles dentro de la organización.

El responsable del proyecto

El responsable del proyecto es el encargado de coordinar la implementación y realizar un seguimiento de las actividades con el fin de asegurar la correcta implementación del proyecto en los procesos de selección.

Los consultores de selección

Los consultores de selección son los responsables de aplicar las nuevas herramientas en los procesos de reclutamiento y gestión de candidaturas.

Equipo de soporte tecnológico

El equipo de soporte tecnológico es el encargado de la implementación, configuración y mantenimiento del sistema *ATS* y de las herramientas digitales utilizadas en el proceso.

Dirección de la empresa

Responsable de validar la inversión necesaria y supervisar los resultados obtenidos tras la implementación del proyecto.

Para una correcta implementación del proyecto, se establecen los niveles de responsabilidad y dedicación estimados:

- Responsable del proyecto: 50% de dedicación. Rol decisor y de supervisión.
- Consultores de selección: 30% de dedicación. Rol operativo en la ejecución de los procesos.
- Equipo de soporte tecnológico: 40% de dedicación. Rol operativo y técnico en la implementación del sistema.
- Dirección de la empresa: 10% de dedicación. Rol decisor y de validación estratégica.

6.3 Cronograma de ejecución

La implementación del proyecto se desarrolla de forma progresiva, a lo largo de 12 semanas, siguiendo las fases definidas en la secuencia de actividades del apartado anterior.

Tabla 1. Cronograma de actividades.

Actividad	Sem 1-2	Sem 3-4	Sem 5-8	Sem 9	Sem10-12
Análisis del proceso actual	x				
Identificación de tareas automatizables	x				
Evaluación de herramientas ATS		x			
Selección de herramienta		x			
Configuración del sistema			x		
Creación de base de datos			x		
Integración con plataformas			x		
Formación del equipo				x	
Adaptación de procesos				x	
Medición de KPIs					x
Ajustes del sistema					x

Nota. Elaboración propia.

6.4 Presupuesto

Para la correcta implementación del proyecto de digitalización del proceso de reclutamiento, se requiere una inversión orientada principalmente a la adquisición de herramientas tecnológicas, la formación del equipo y la adaptación de los procesos internos.

El presupuesto estimado se ha elaborado en función de las actividades planteadas en el cronograma y de los recursos necesarios para la correcta implementación de la solución.

Tabla 2. Presupuesto.

Rubro	Descripción	Valor
Sistema <i>ATS</i>	Licencia anual de <i>software</i> de gestión de candidatos	2000€
Implementación del sistema	Configuración inicial e integración con plataformas	800€
Formación del equipo	Formación a los consultores en el uso del sistema	600€
Adaptación de procesos	Ajustes internos y estandarización de	300€

	procedimientos	
Soporte técnico	Mantenimiento y resolución de incidencias	400€
Imprevistos	Costes no previstos	400€
TOTAL ESTIMADO		4500€

Nota. Elaboración propia

La inversión planteada se considera viable, ya que se espera que la reducción de tiempos de cobertura de vacantes y la mejora en la eficiencia del proceso compensen rápidamente el coste inicial del proyecto.

7

Referencias bibliográficas

- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Bersin, J. (2021). *HR technology 2021: The definitive guide*. Josh Bersin Academy.
- Bondarouk, T., & Ruël, H. (2009). Electronic human resource management: Challenges in the digital era. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(3), 505–514. <https://doi.org/10.1080/09585190802707235>
- Chapman, D. S., & Webster, J. (2003). The use of technologies in the recruiting, screening, and selection processes for job candidates. *International Journal of Selection and Assessment*, 11(2–3), 113–120. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00234>
- Deloitte. (2023). *Global Human Capital Trends 2023*. Deloitte Insights.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business School Press.
- Marler, J. H., & Fisher, S. L. (2013). An evidence-based review of e-HRM and strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 23(1), 18–36. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2012.06.002>

- Parry, E., & Tyson, S. (2008). An analysis of the use and success of online recruitment methods in the UK. *Human Resource Management Journal*, 18(3), 257–274. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2008.00070.x>
- Ruël, H., Bondarouk, T., & Looise, J. (2004). E-HRM: Innovation or irritation? An explorative empirical study in five large companies on web-based HRM. *Management Revue*, 15(3), 364–380.
- Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M., & Johnson, R. (2015). The influence of technology on the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25(2), 216–231. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.002>
- Strohmeier, S. (2007). Research in e-HRM: Review and implications. *Human Resource Management Review*, 17(1), 19–37. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.11.002>
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2012). *HR from the outside in: Six competencies for the future of human resources*. McGraw-Hill.
- World Economic Forum. (2020). *The future of jobs report 2020*. World Economic Forum.