República del Ecuador

Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil - UTEG

Trabajo de Titulación para la obtención del título de:

Licenciada en Gestión de Talento Humano

Tema:

Estrategias Innovadoras De Reclutamiento En La Era Digital

Autora:

Carla Verónica Palacios Vivanco

Directora de trabajo de titulación:

PhD. Patricia Saltos Zúñiga

Septiembre, 2024

Guayaquil - Ecuador

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por permitirme cumplir una de tantas metas que tengo en esta vida, por brindarme la sabiduría, la fuerza, para poder culminar con este proceso, por darme esa perseverancia que tanto necesité durante este transcurso.

Agradezco todas las veces que sean necesarias a mis seres queridos que sin darse cuenta pudieron con su granito de arena contribuir a que no me desmaye en el sendero para poder convertirme en toda una profesional y ejercer mi carrera de manera exitosa.

A mis verdaderos amigos que estuvieron dándome su soporte, desde el inicio de mi carrera profesional y me ayudaron de forma desinteresada, a todos GRACIAS.

DEDICATORIA

Con todo mi amor y cariño dedico este proyecto de investigación a mi familia, quienes han sido parte de este proceso brindándome su apoyo incondicional, fuerzas y valores que siempre me han ayudado en momento difíciles.

Brindándome la fortaleza que los caracteriza por demostrarme que no hay imposibles y que, con la ayuda de Dios, podemos alcanzar nuestras metas sin que nadie nos detenga, venciendo obstáculos y aplicando la enseñanza del día a día.

También, a todas las personas que confiaron en mí, amigos, compañeros, y a nuestra Tutora PhD. Patricia Saltos Zúñiga por su gentil ayuda durante este proceso.

DECLARACION DE AUDITORIA

Yo, Carla Verónica Palacios Vivanco, con CI. 0925590622 declaro ser la autora del presente artículo de investigación titulado “Estrategias Innovadoras De Reclutamiento En La Era Digital”

La responsabilidad del contenido de este trabajo de titulación me corresponde exclusivamente y cedo el patrimonio intelectual del mismo a la “UNIVERSIDAD TECNOLOGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL”

Reglamento de Graduación de la (UTEG)

Guayaquil, septiembre del 2024

Carla Verónica Palacios Vivanco
0925590622

ESTRATEGIAS INNOVADORAS DE RECLUTAMIENTO EN LA ERA DIGITAL

INNOVATIVE RECRUITMENT STRATEGIES IN THE DIGITAL ERA

Carla Verónica Palacios Vivanco

Palacioscarla07mail.com

RESUMEN

El presente artículo tiene como objetivo determinar estrategias innovadoras para un reclutamiento efectivo en la actual era digital. Explora las nuevas tecnologías que están transformando el reclutamiento y la selección de personal. Se enfoca en identificar las tendencias actuales a nivel mundial y en cómo estas se alinean con la cultura y necesidades específicas de las organizaciones. Se empleó una investigación documental, revisando literatura actual sobre técnicas de reclutamiento y sus fuentes. Se dio un enfoque descriptivo y explicativo, donde se analizaron distintas estrategias y herramientas utilizadas en el proceso de reclutamiento y selección; donde también se entrevistó a profesionales de recursos humanos para verificar estas técnicas. El artículo revela como la tecnología ha revolucionado el proceso de reclutamiento, donde la digitalización ha permitido a empresas utilizar plataformas en línea, redes sociales y herramientas automatizadas para atraer y evaluar candidatos. En Ecuador, estas herramientas digitales están ganando popularidad, mejorando la forma en que las empresas encuentran candidatos que se alineen con sus valores y objetivos.

Palabras clave: estrategias, innovación, reclutamiento, personal.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, existe un imponente y constante crecimiento de los medios digitales y la conexión por medio de esta para distintos tipos de tareas, el campo laboral no suena distinto, ya que entre los retos más comunes a los que deben enfrentarse las empresas y en particular los departamentos de recursos humanos, se encuentra la búsqueda y selección de personal; gracias a la evolución de distintas modalidades de trabajo que son aplicables a nivel mundial, entre ellas tenemos la modalidad tradicional o presencial como se suele llamar a las labores que se desarrollan en las instalaciones designadas por la compañía; la modalidad de teletrabajo (Silva-Porto & Pavon, 2022) o *home office* (misma que cogió fuerza después de la pandemia) en la cual las labores se desarrollan desde cualquier parte donde se tenga una conexión estable al internet y se pueda acceder a las plataformas para realizar las tareas; y la modalidad híbrida, que es la alternancia entre las dos modalidades descritas anteriormente.

Frente a esta realidad cada vez más frecuente, parte de la tendencia mundial en materia laboral, vemos cómo ha evolucionado la forma de trabajo, así como los perfiles que se buscan en la actualidad; de la mano de estos cambios también van modificándose los procesos relacionados al reclutamiento, selección y gestión del talento humano.

La fundadora de Runa nos comenta sobre las diferencias actuales en su artículo (McColgan, 2024), donde encontramos horarios flexibles, trabajos remotos, equilibrio vida-trabajo; dentro de esta nueva dinámica en las relaciones laborales así mismo se puede concluir un punto de mejora o una búsqueda de herramientas que ayuden a lograr los objetivos de las compañías a la hora de realizar un reclutamiento, que es la contratación del candidato idóneo para la vacante presente en la institución.

¿Qué estrategias o herramientas actuales e innovadoras pueden implementarse para mejorar los procesos de reclutamiento en esta nueva era digital?

Para lograr el objetivo general, este proyecto de investigación determinará las estrategias innovadoras para un reclutamiento idóneo en la era digital junto con los siguientes objetivos específicos: 1) Identificar las actuales tendencias en reclutamiento a nivel mundial. 2) Analizar que estrategias se adaptan mejor a nuestra cultura.

MARCO TEÓRICO

En este apartado se hace una revisión de la literatura que fundamenta científicamente este trabajo de investigación.

Antecedentes de la investigación

Para empezar, se debe poner en perspectiva cuál es la actualidad del internet en estos días, acorde al portal *DataReportal* (Kemp, 2024) en su informe anual "*Digital 2024: Global Overview Report*" en la diapositiva 32, se puede observar un crecimiento desde el 2014 a la fecha de usuarios de internet en un 96%, en 10 años se ha casi duplicado la cifra de usuarios activos en internet, lo cual es un indicativo del alcance que tiene la tecnología en nuestra vida cotidiana.

En el contexto ecuatoriana, existe un 83.6% de usuarios sobre la población global del país, y en plataformas de índole laboral como LinkedIn podemos encontrar al 24.1% de la población, acorde con la investigación realizada por el portal *DataReportal* (Kemp, 2024) con los datos específicos por país.

Luego de la pandemia, Valeriano escribió un artículo (Valeriano, 2021) titulado "Reclutamiento y selección virtual por competencias", ya comentaba sobre la transformación digital que están teniendo las empresas, donde se puede ver que hay un cambio de paradigma y que se lleva años utilizando plataformas tecnológicas para sus procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal.

El gran alcance que ha llegado a tener el internet en la actualidad ha hecho que el acceso a este sea cada vez mayor, en distintas partes del mundo, esto ha obligado a cambiar la

mentalidad de las empresas, a no solo estar presente físicamente, sino también estar presente en el ámbito digital, de esta necesidad se encuentra en la actualidad empresas con páginas web, perfiles institucionales en distintas redes sociales, entre otros servicios relacionados o indirectos.

Un efecto de esta digitalización se pudo observar durante la pandemia, la Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico en conjunto con el Observatorio de Comercio Electrónico de la Universidad Espíritu Santo – UESS, en un informe (Dakduk & Dicarlo, 2020) sobre las transacciones electrónicas en Ecuador en este periodo, evidenció un crecimiento en las compras semanales por esta vía, pasando del 13% al 26%; evidenciaron igualmente que de cada 100 ecuatorianos 13 empezaron hacer compras online por la pandemia del Covid-19.

Es por este motivo, que en el año 2019 el gobierno ecuatoriano en ese entonces realizó el lanzamiento de la política Ecuador Digital (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2019) donde busca "*incrementar los índices de accesibilidad a las tecnologías de la información y comunicación, talento humano, la potenciación de los sectores de la economía y el impulso del emprendimiento e innovación*

Retomando el tema administrativo de las empresas, en el proceso de reclutamiento y selección, esta gran penetración del internet y la web 2.0 como es indicado. Este cambio a lo digital como lo comenta Elías Hanze, en su tesis de masterado (Hanze Andrade, 2020) menciona que en la actualidad se puede acceder a ofertas laboral por medio de la computadora o desde el celular, pudiendo compartir información por esta vía.

Marco Referencial

Estrategia

Acorde con (Westreicher, 2024) por estrategia se entiende al procedimiento para tomar decisiones, en las distintas circunstancias que se puedan presentar. Este procedimiento es el que ayuda a poder conseguir las metas planteadas.

A nivel de organización Roncancio (Roncancio, n.d.), define la estrategia como una conexión entre los objetivos y las políticas más altos nivel. Etimológicamente la palabra viene de los términos griegos *"stratos"* que refiere a ejército, y *"agein"* que se refiere a guía, haciendo referencia en su conjunto a la guía para el ejercito; poniéndolo en la perspectiva que compete este artículo, la estrategia viene a ser guía para concretar los objetivos.

Reclutamiento

Laura Hernández (Hernández Martínez, 2020) define el reclutamiento acorde a los autores, como el conjunto de actuaciones llevadas a cabo por la empresa para atraer posibles aspirantes; esto para dar continuidad al proceso de selección.

Continuando con la misma investigación se definen la evolución del reclutamiento con las siguientes etapas:

1. Reclutamiento 1.0, abarca la década desde 1990 hasta los 2000, basado en el papel, mediante este medio impreso se realizaba la búsqueda y anuncios de las ofertas.
2. Reclutamiento 2.0, que abarca la década comprendida entre el 2000 hasta el 2010, entrada de mayor dinamismo digital por que fue el inicio de la web 2.0, donde ya se aplicaba la búsqueda por medio del internet y teléfono.
3. Reclutamiento 3.0, abarca desde 2010 hasta el 2015, la introducción de los dispositivos móviles y redes sociales, mediante estos medios se realiza la oferta y demanda del empleo con las empresas.

4. Reclutamiento 4.0, abarca desde 2015 en adelante, la que estamos viviendo y es consecuencia de las etapas anteriores. Hay un sentido bidireccional por medio de las redes sociales. Donde los reclutadores hacen la investigación de los perfiles por medio de portales, blogs y perfiles sociales.

Era digital

En la actualidad se vive en un mundo interconectado, mediante el internet, donde se puede tener comunicación hasta el otro lado del mundo de manera inmediata por mensajes cortos o con una videollamada, desde etapas anteriores la comunicación ha ido evolucionando desde ser unidireccional hasta volver bidireccional e interactiva.

Esta era ha sufrido una transformación digital, aquella que utiliza la tecnología para lograr los objetivos empresariales (Riveros, 2019), este nuevo modelo es un cambio cultural a nivel empresarial, pues intervienen todos los involucrados en los procesos.

METODOLOGÍA

El tipo de investigación que se utilizó fue no experimental-documental, pues se realizó una revisión sobre las distintas técnicas de reclutamiento. Con un alcance descriptivo-explicativo, pues se desglosaron las variables de la investigación y fueron expuestas para su análisis y desarrollo.

Como dichas variables son de enfoque cualitativo, se buscó categorizarlas como eficientes e innovadoras para el desarrollo del reclutamiento. Para lograr el objetivo de la investigación se utilizaron herramientas metodológicas, el método científico empleado fue analítico-sintético, debido a que se analizaron las distintas estrategias que fueron utilizadas para el reclutamiento junto con el nuevo enfoque en la era digital.

Concerniente a las herramientas utilizadas para la recolección de información se procedió a revisar distintas fuentes sobre el proceso de reclutamiento en la actualidad y se

entrevistaron a 2 profesionales del área de talento humano para verificar las técnicas en tendencia en la actualidad y se entrevistaron a 2 profesionales del área de talento humano para verificar las técnicas en tendencia en la actualidad.

RESULTADOS

Dentro del artículo de Courtney McColgan (McColgan, 2024), nos hace mención de las nuevas dinámicas en los trabajos, se puede entender como han cambiado distintos ámbitos en las relaciones laborales, se habla de horarios de trabajo flexibles, otros tipos de estructuras organizativas, otros tipos de comunicación interna e interactiva entre equipos y miembros, también de como ahora puede desplegarse herramientas para poder trabajar en distintos puntos gracias a la nube.

Figura 1

McColgan, C. (2024). La evolución del trabajo.

En estas nuevas dinámicas laborales nos comenta Nefris Ventura en su artículo (Ventura, 2024), nos encontramos con las siguientes aristas:

- Trabajo redefinido, se evidencia una evolución hacia una forma más flexible y orientada a los resultados, donde los trabajadores tienen la oportunidad de aplicar sus habilidades en diversos contextos y trabajar de manera dinámica. Esta transformación ha creado nuevos desafíos y oportunidades para los profesionales de hoy en día, pero también ha abierto las puertas a una mayor libertad y autonomen el mundo laboral;
- Lugar de trabajo no es inamovible, la pandemia de COVID-19 aceleró este cambio, demostrando que muchos trabajos pueden realizarse eficazmente desde cualquier lugar. Ahora es común el teletrabajo y los espacios flexibles. Esta flexibilidad no solo mejora la calidad de vida de los empleados, sino que también permite a las empresas optimizar recursos, contratar talento de manera global y promoviendo la diversidad e inclusión en el lugar de trabajo.
- Colaboradores no tradicionales, de igual manera ha evolucionado el perfil del trabajador, manejando distintos tipos de contrato para los empleados. En la actualidad, las organizaciones trabajan con freelancers, consultores, contratistas; todos aportando distintas perspectivas y habilidades a la organización. De igual manera presenta nuevos desafíos para la gestión de equipos de trabajo, pues la organización debe integrar eficazmente estos colaboradores, su alineación a la cultura organizacional y que fluya la comunicación y colaboración.
- Evolución de los Recursos Humanos, este nuevo panorama laboral, ha evolucionado el área de Recursos Humanos de ser un departamento administrativo para desempeñar un papel estratégico en la organización. Buscando un enfoque de alineación de los objetivos empresariales con la gestión del talento, priorizando la

adquisición de talento, el desarrollo de habilidades y el bienestar de los empleados. Donde parte de su promoción es generar una cultura organizacional inclusiva y adaptativa para atraer y retener talento en un mercado cada vez más competitivo, y mantenerse al tanto de tendencias emergentes y tecnologías que mejoren la eficiencia y satisfacción laboral.

Se observa un cambio de rol del área y de sus integrantes, como son los reclutadores que buscan encontrar métodos que se adapten a la actualidad y que les permita poder cumplir con los objetivos empresariales y la estrategia organizacional, que son buscar los candidatos idóneos para desempeñar las funciones que ayuden a la organización a crecer. Sobre la estrategia ya nos mencionaban sobre esta relación (Human Resources Boutique, n.d.), donde se deben tener en cuenta no solo el perfil del candidato, sino también aspectos como el propósito y visión de la organización, su cadena de valor, FODA, porque al final este propósito de la organización es el que da sentido a cada puesto de trabajo dentro de la misma.

En la actualidad, han evolucionado las fuentes de reclutamiento y diversificado de igual manera. Se encuentra entre las herramientas más destacadas las siguientes:

En la actualidad, las fuentes de reclutamiento de personal han evolucionado y se diversificado considerablemente. Aquí se presentan algunas de las más destacadas:

1. Portales de Empleo en Línea: sitios web como Multitrabajos, LinkedIn, Indeed, y Glassdoor son plataformas muy utilizados para publicar ofertas de trabajo y buscar candidatos.
2. Redes Sociales: plataformas como LinkedIn, Facebook, Twitter e Instagram se utilizan tanto para publicar ofertas de empleo como para buscar candidatos y construir una marca empleadora, hasta para buscar información relacionada sobre organizaciones o candidatos.

3. Sitios Web Corporativos: la gran mayoría de empresas tienen secciones de "Carreras" o “Trabaja con nosotros” en sus sitios web donde publican vacantes y reciben aplicaciones directas. (PwC Ecuador, n.d.)
4. Agencias de Reclutamiento y *Headhunters*: en la actualidad existen empresas especializadas en reclutamiento que pueden ayudar a encontrar candidatos adecuados, especialmente para puestos de alto nivel o que requiere especialización.
5. Ferias de Empleo y Eventos de *Networking*: eventos en persona o virtuales que permiten a los empleadores interactuar directamente con candidatos potenciales o para crear una red de contactos. (Feria Laboral Virtual de la Red Socio Empleo Ecuador 2024, 2023)
6. Referencias Internas: muchas organizaciones dan un enfoque mayor en estos programas de referidos donde los empleados actuales recomiendan candidatos, aprovechando su red de contactos. (Bettosini, 2024)
7. *Freelancers* y Contratistas: grandes plataformas como Upwork, Workana y Fiverr permiten contratar profesionales para trabajos específicos o proyectos a corto plazo.
8. Universidades y Centros de Formación: las instituciones educativas se han vuelto también una fuente de talento joven a través de ferias de empleo, prácticas y programas de reclutamiento. (Bolsa de trabajo | Unidad de Bienestar Universitario UTEG, n.d.)
9. Comunidades y Foros Profesionales: espacios en línea especializados en diferentes industrias y profesiones donde se puede encontrar talento o publicar vacantes especializadas. (Linkedin, 2024)
10. Inteligencia Artificial y Herramientas de Reclutamiento: mucho más actual, se encuentran plataformas y software que utilizan algoritmos para identificar y evaluar candidatos de manera más eficiente.

Dentro de estas fuentes se presentan tendencias que ven marcadas en la actualidad para el reclutamiento en específico, se conversó con profesionales de estas áreas donde se indicó que utilizan las siguientes herramientas y otras que van a considerar para futuros procesos de selección y reclutamiento:

- *E-recruitment* o reclutamiento en línea, donde el uso está relacionado con la web y su utilidad para atraer, evaluar y contratar al candidato idóneo. Incluye en uso de plataformas de redes sociales, portales de empleo, aunque se indicó que en la practico suele ser hibrido, hay ciertos pasos que se realizan de manera presencial, como las entrevistas finales o alguna prueba en especifica de selección.
- Automatización de procesos, refiriéndose nuevamente al uso de tecnología donde una plataforma de evaluación es el intermediario para realizar pruebas, ayudando al profesional de Recursos Humanos a enfocarse en revisar detalles minuciosos de cada candidato, acorde a la necesidad de la vacante.
- Marca del empleador, parte de lo revisado donde se menciona sobre la relación entre el propósito y visión de la organización en relación con los candidatos, es apuntar a una marca de empresa que posicione la misma para atraer a los mejores candidatos posibles para las necesidades empresariales.
- Movilidad interna, se indicó que cada vez se encuentra mayor peso este tipo de reclutamiento interno en la que se busca promover a los talentos más idóneos y que ya forman parte de la cultura organizacional.
- Reclutamiento basado en proyectos, pocos casos, pero igual se evidencia mediante la entrevista que esta herramienta es utilizada para casos puntuales donde las necesidades organizativas requieren de un talento por un proyecto en específico o el talento a requerir es de una especialización elevada para poder lograr los objetivos.

CONCLUSIONES

En resumen, dentro de los hallazgos relacionados a la información recabada y las entrevistas realizadas, en la actualidad se encuentra mayor involucramiento de la tecnología en el proceso de reclutamiento y selección. Desde la prospección de candidatos por medio de plataformas web especializadas, redes sociales relacionadas a la parte laboral, asi como dentro del proceso continuo de evaluación, aquí se pueden encontrar entrevistas por los nuevos medios digitales (aplicaciones como *Zoom*, *Google Meet* o *Microsfot Teams*, son usadas con frecuencia) para poder llevar a cabo sin necesidad de movilización de las partes.

La relevancia de estos medios esta tomando un mayor peso en las actividades de los profesionales de Recursos Humanos, pues son herramientas que facilitan el acceso a los involucrados y ayudar a mejorar los tiempos en los distintos pasos de los procedimientos de selección.

En definitiva, se puede destacar que, en el mercado laboral ecuatoriano, ya nos encontramos con el uso cada vez más frecuente de las herramientas tecnológicas que permiten no solo acortar tiempos, sino optimizar los procesos, así como buscar minimizar los errores en estos procesos tan transcendentales que es incluir personal dentro de una organización que comparta el mismo propósito y valores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bettosini, V. (18 de Abril de 2024). *Programa de referidos: cómo buscar los mejores talentos - Visma Way*. Obtenido de VISMA WAY: https://hr.vismalatam.com/articulos/programa-de-referidos/

Bolsa de trabajo | Unidad de Bienestar Universitario UTEG. (s.f.). Obtenido de Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil | UTEG: https://www.uteg.edu.ec/bolsa-de-trabajo/

Dakduk, S., & Dicarlo, R. (2020). *Transacciones electronicas en Ecuador durante el Covid19.* Obtenido de Cámara de Comercio Electrónico Ecuatoriana: https://cece.ec/wp-content/uploads/2020/06/Transacciones-electronicas-en-Ecuador-durante-el-Covid19.pdf

Feria Laboral Virtual de la Red Socio Empleo Ecuador 2024. (2023). Obtenido de Socio Empleo Ecuador: Guía y Ayuda de la Red de trabajo 2024: https://socioempleo.ec/feria/

Hanze Andrade, E. (2020). El reclutamiento a través de redes sociales como nueva tendencia en la selección de personal y su aplicación en la empresa Tata Consultancy Services Ecuador. Quito, EC: Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

Hernández Martínez, L. (2020). *El reclutamiento 4.0 en la era digital: La seleción de talento y el marketing digital.* Obtenido de Universidad de Zaragoza Repository: https://zaguan.unizar.es/record/101929/files/TAZ-TFG-2020-1545.pdf

Human Resources Boutique. (s.f.). *El rol de la estrategia en el Reclutamiento y Selección*. Obtenido de HRB | Human Resources Boutique: https://www.hrb.pe/rol-estrategia-proposito-reclutamiento-seleccion/

Kemp, S. (31 de Enero de 2024). *Digital 2024: Global Overview Report - DataReportal - Global Digital Insights.* Obtenido de DataReportal - Global Digital Insights: https://datareportal.com/reports/digital-2024-global-overview-report

Kemp, S. (23 de Febrero de 2024). *Ecuador - Datareportal - Global Digital Insights.* Obtenido de Datareportal - Global Digital Insights: https://datareportal.com/reports/digital-2024-ecuador

Linkedin. (30 de Marzo de 2024). *Cómo las comunidades y foros en línea impulsan su aprendizaje*. Obtenido de Linkedin: https://es.linkedin.com/advice/0/how-do-you-leverage-online-communities-forums?lang=es

McColgan, C. (1 de Mayo de 2024). *Evolución del trabajo: ¿Cómo llegamos a donde estamos hoy y qué sigue?* Obtenido de Linkedin: https://es.linkedin.com/pulse/evoluci%C3%B3n-del-trabajo-c%C3%B3mo-llegamos-donde-estamos-hoy-mccolgan-pollf

Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (17 de Mayo de 2019). *ECUADOR DIGITAL - Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información*. Obtenido de Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información: https://www.telecomunicaciones.gob.ec/25693-2/

PwC Ecuador. (s.f.). *Encuentra el rol perfecto*. Obtenido de PwC Ecuador: https://www.pwc.ec/es/carrera-en-pwc-ag/job-search.html

Riveros, A. (06 de Noviembre de 2019). *Las 5 fases de la transformación digital*. Obtenido de EALDE Business School - Escuela de Negocios Online: https://www.ealde.es/fases-transformacion-digital/

Roncancio, G. (s.f.). *¿Qué es una estrategia? herramientas para crearla*. Obtenido de Home - Pensemos S.A.: https://gestion.pensemos.com/estrategia-que-es-y-las-herramientas-para-crearla

Silva-Porto, M., & Pavon, F. (2 de Junio de 2022). *Teletrabajo: qué es y cómo está cambiando el mundo laboral*. Obtenido de Banco Interamericano de Desarrollo: https://blogs.iadb.org/trabajo/es/teletrabajo-que-es-y-como-esta-cambiando-el-mundo-laboral/

Valeriano, L. F. (2021). Reclutamiento y selección virtual por competencias. *Gestión En El Tercer Milenio, 24*(48), 145-152. Obtenido de Reclutamiento y selección virtual por competencias: https://doi.org/10.15381/gtm.v24i48.21827

Ventura, N. (3 de Junio de 2024). *La transformación del entorno laboral: más allá de los límites tradicionales.* Obtenido de Linkedin: https://es.linkedin.com/pulse/la-transformaci%C3%B3n-del-entorno-laboral-m%C3%A1s-all%C3%A1-de-los-nefris-ventura-pmqec

Westreicher, G. (5 de Febrero de 2024). *¿Qué es una estrategia? Para qué sirve, tipos y ejemplos.* Obtenido de Economipedia / Tu fuente de economía, inversión y finanzas: https://economipedia.com/definiciones/estrategia.html