

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

**CARRERA:
PSICOLOGIA**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de:
PSICOLOGA**

**TEMA:
ESTABLECIMIENTO DE ACUERDO DE SERVICIOS APLICADO AL
PROCESO DE SELECCIÓN DE LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA
SALESIANA SEDE GUAYAQUIL, DE OCTUBRE 2015 A MARZO 2016**

**AUTORA:
DENNISSE GABRIELA OLMEDO ZAMBRANO**

**TUTOR:
JAVIER ALEXANDER NAVARRETE GUERRA**

Quito, junio del 2016

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo Dennisse Gabriela Olmedo Zambrano, con documento de identificación N° 1600477473, manifiesto mi voluntad y cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy autor del trabajo de grado/titulación intitulado: "Establecimiento de acuerdo de servicios aplicado al proceso de selección de la Universidad Politécnica Salesiana Sede Guayaquil, de Octubre 2015 a Marzo 2016" mismo que ha sido desarrollado para optar por el título de: PSICOLOGA, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En aplicación a lo determinado en la Ley de Propiedad Intelectual, en mi condición de autora me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia, suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.



Nombre: Dennisse Gabriela Olmedo Zambrano

Cédula: 1600477473

Fecha: Quito, Marzo, 2016

DECLARATORIA DE COAUTORÍA DEL DOCENTE TUTOR/A

Yo declaro que bajo mi dirección y asesoría fue desarrollado el (Informe de sistematización de experiencias), (Establecimiento de acuerdo de servicios aplicado al proceso de selección de la Universidad Politécnica Salesiana Sede Guayaquil, de Octubre 2015 a Marzo 2016) realizado por (Dennisse Gabriela Olmedo Zambrano), obteniendo un producto que cumple con todos los requisitos estipulados por la Universidad Politécnica Salesiana, para ser considerados como trabajo final de titulación.

Quito, Marzo, 2016



Javier Alexander Navarrete Guerra

CI. 1716185622

Guayaquil, 24 de Mayo del 2016

CERTIFICADO

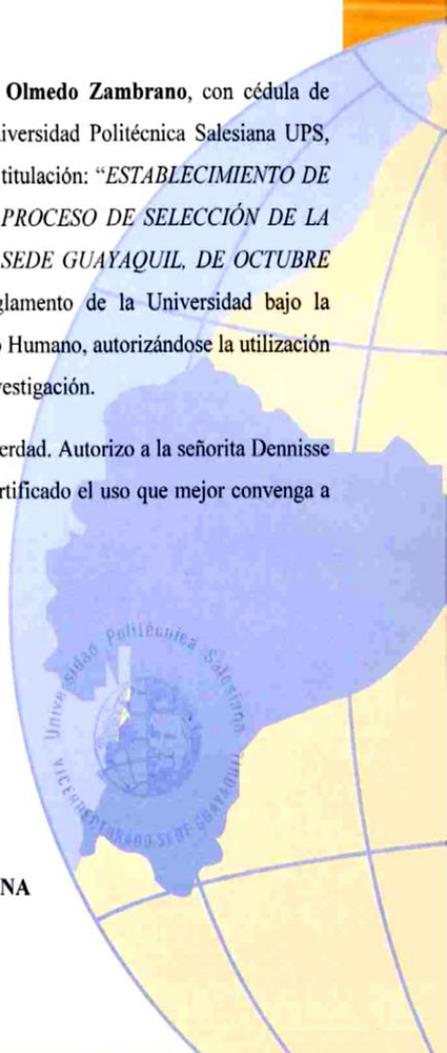
A quien interese:

Certifico que la señorita **Dennisse Gabriela Olmedo Zambrano**, con cédula de ciudadanía 160047747-3, estudiante de la Universidad Politécnica Salesiana UPS, desarrolló para la Universidad un proyecto de titulación: *“ESTABLECIMIENTO DE ACUERDO DE SERVICIOS APLICADO AL PROCESO DE SELECCIÓN DE LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA SEDE GUAYAQUIL, DE OCTUBRE 2015 A MARZO 2016”* Respetando el reglamento de la Universidad bajo la supervisión del Director de Gestión de Talento Humano, autorizándose la utilización de los recursos necesarios para el trabajo de investigación.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad. Autorizo a la señorita Dennisse Gabriela Olmedo Zambrano dar el presente certificado el uso que mejor convenga a sus legítimos intereses.



Econ. Andrés Bayolo Garay.
UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
VICERRECTOR DE SEDE GUAYAQUIL



Dedicatoria

El presente trabajo de titulación le dedico a mi hija Victoria Díaz por ser mi fuente de motivación para alcanzar mi meta profesional; a mis padres quienes me apoyaron y son la guía espiritual y moral para lograr superarme en el ámbito personal y profesional.

Índice

Introducción	1
Primera Parte	3
1. Datos informativos del proyecto	3
2. Objetivo de la sistematización	3
3. Eje de la sistematización	4
4. Objeto de la sistematización	4
5. Metodología de la sistematización	5
6. Preguntas clave	5
7. Organización y procesamiento de la información	7
8. Análisis de la información	15
Segunda Parte	17
9. Justificación	17
10. Caracterización de los beneficiarios	20
11. Interpretación	21
12. Principales logros del aprendizaje.....	23
Conclusiones.....	26
Recomendaciones	27
Referencias	30

Índice de tablas

Matriz de recolección de la información.....	7
Matriz de procesamiento de la información	12
Matriz reducción del tiempo proceso de selección	35

Índice de gráficos

Flujograma proceso de selección actual	32
Propuesta flujograma proceso de selección optimizado	34

Índice de anexos

Anexo 1. Acuerdo 01

Reducir el tiempo del proceso de selección 32

Anexo 2 Acuerdo 02

Implementar formato de referencias

Formato verificación de referencias laborales cruzadas 38

Anexo 3. Acuerdo 03

Sistematización de formatos de selección..... 41

Anexo 4. Acuerdo 04

Retroalimentación de resultados 43

Anexo 5. Acuerdo 05

Implementar formatos de entrevista para el área administrativa..... 44

Anexo 6. Acuerdo 06

Actualización del Manual de Funciones..... 50

Resumen

EL proyecto **“Establecimiento de acuerdo de servicios aplicado al proceso de selección de la Universidad Politécnica Salesiana Sede Guayaquil, de octubre 2015 a marzo 2016”** se sustenta en la sistematización del proceso de selección que actualmente está vigente en la universidad, como resultado se determinó que los principales ejes problemáticos son; el exceso de tiempo empleado para la selección del personal; mínima verificación de referencias de los postulantes, ausencia de sistemas para la automatización de los formatos, falta retroalimentación de los candidatos evaluados al jefe de área que realizó el requerimiento, ausencia de herramientas que permitan que el proceso de selección sea objetivo, no se dispone de formatos de selección individuales normados por la ley para cada tipo de personal seleccionado (docente, técnico docente, administrativo), el manual de puestos y funciones no está actualizado, no están estructuradas las competencias para los cargos tipo; además se evidencian problemas menos relevantes como; el proceso de selección no se realiza en un lugar adecuado y las pruebas que se ejecutan a través del sistema de evaluación se interrumpen. Para optimizar este proceso se plantean soluciones a través de seis acuerdos de servicio; reducir el tiempo del proceso de selección, implementar un estilo de referencias, sistematización de formatos de selección, retroalimentación de resultados, implementar formatos de entrevista, actualización del Manual de Funciones, se sugiere que se adapte una sala acondicionada para que los postulantes realicen sus pruebas sin distracciones, y que se de mantenimiento al sistema de las pruebas de evaluación para evitar interrupciones.

Abstract

The project “Established agreements of the service applied to the process of selection of the Universidad Politécnica Salesiana, Guayaquil Headquarters” Is sustained in the systematization on the process of selection that is currently effective in the university, as a result it was determined that the principal problematic axes are; the excess of time spent for staff selection; minimum verification of references of the applicants, lack of systems for the automatization of the formats, lack of feedback about the candidates evaluated to the area chief that perform the requirement, absence of tools that allow the process of selection to be objective, Individual selection formats regulated by law for each type of selected staff (Teacher, technical teacher, administrative) are not available, The manual of positions and functions is not updated, competition for positions is not structured at all; moreover there are problems less relevant like; the process of selection is not preformed in an adequate place where distractions are avoid and the tests that are being made through the evaluation system are disrupted. For optimizing this process solutions are given through six service agreements; reduce the time for the process of selection, implement a reference style, implement interview formats, update of the function’s manual, it is suggested the implementation of air-conditioning on the testing room for the postulants to give the test without any distraction, and the maintenance of the evaluation tests to avoid interruptions.

Introducción

En la actualidad las organizaciones enfrentan grandes cambios y transformaciones, direccionados por los medios tecnológicos que están encaminados a ofrecer mejores oportunidades de servicio. La Universidad Politécnica Salesiana SEDE “GUAYAQUIL” es parte de esta innovación que busca explotar las oportunidades que ofrecen los cambios actuales.

Uno de los procesos que se considera de mucha importancia en la Gestión del Talento Humano es la selección del personal por la responsabilidad que conlleva el colocar a las personas en el lugar y puesto que le corresponde de acuerdo a sus capacidades, conocimientos y competencias, justamente este es el principio fundamental para disponer de un proceso de selección actualizado con la utilización de medios tecnológicos que garantice agilidad y transparencia y de esta manera ocupar un puesto vacante en el menor tiempo posible.

La sistematización es una herramienta ágil que permite recopilar la información y determinar la realidad de un sistema, sus problemas, las causas, efectos y consecuencias.

los acuerdos de servicio permiten proponer soluciones encaminados a mejorar un proceso, con la participación directa de directivos y personal responsable del área de Talento Humano, quienes en lo posterior están comprometidos a poner en ejecución las soluciones planteadas.

Mediante el proceso investigativo que se plantea, se realiza la sistematización del proceso de selección con la aplicación de herramientas como entrevistas y focus grup dirigidas a directivos, cliente interno, personal responsable del proceso de selección y ultimas personas seleccionadas, llegando a concluir como ejes problemáticos; que el

tiempo utilizado para ocupar el puesto vacante es muy extenso, el proceso se lo realiza manualmente, se utilizan formatos estandarizados para entrevistas, pruebas técnicas y psicológicas a demás no está actualizado el manual de puestos y funciones.

Siendo estos los principales problemas que no permiten que el proceso sea ágil, dinámico y seguro, se plantean soluciones mediante el establecimiento de acuerdos de servicio aplicados al proceso de selección; que están en función de la tecnología actual como la sistematización del proceso mediante programas informáticos o a través del uso del internet, con la utilización de una página Web. Con esto lo que se pretende es reducir los tiempos y la excesiva carga laboral además se agiliza y optimiza el proceso.

A demás se establecen formatos de entrevista específicos para la selección del personal administrativo dirigido a extraer información relevante a nivel personal y profesional lo que permite la selección del candidato idóneo.

Por otro lado se proponen lineamientos encaminados a la actualización del manual de puestos y funciones en base a la norma técnica actual y con esto se facilita la creación de pruebas de selección de acuerdo al cargo y en el futuro la Universidad puede establecer la selección del personal por competencias.

Finalmente es importante resaltar que las soluciones propuestas son para beneficio directo de la universidad, a fin de que disponga de un proceso óptimo que permita seleccionar al personal idóneo en el menor tiempo posible, favoreciendo a incrementar su categoría y prestigio e indirectamente se benefician los postulantes al cargo ya que van a tener la oportunidad de acceder a una plaza laboral contribuyendo a disminuir la tasa de desempleo del país.

Primera Parte

1. Datos informativos del proyecto

a) Nombre del proyecto:

“Establecimiento de acuerdo de servicios aplicado al proceso de selección de la Universidad Politécnica Salesiana SEDE Guayaquil de Octubre 2015 a Marzo 2016”.

b) Nombre de la institución:

Universidad Politécnica Salesiana SEDE “Guayaquil”.

c) Tema que aborda la experiencia:

El presente proyecto estuvo encaminado en su primera parte al diagnóstico del proceso de selección del personal en el área administrativa; fundamentado en las leyes y reglamentos establecidos por el Estado Ecuatoriano y la Universidad Politécnica Salesiana SEDE “Guayaquil”, posteriormente establecer acuerdos de servicio que a nivel institucional permitirán optimizar el proceso de selección y a nivel Psicosocial se reduzca la sobrecarga de trabajo y el estrés laboral.

d) Localización:

La Universidad Politécnica Salesiana en su Campus Centenario, se encuentra localizada al sur de la ciudad de Guayaquil en las calles Robles 107 y Chambers. Su edificio administrativo se encuentra ubicado en las calles Chambers 227 y 5 de Junio.

2. Objetivo de la sistematización

Construir a partir de la experiencia institucional una propuesta que permita optimizar el proceso de selección del personal administrativo, a través de

acuerdo de servicios que responda a los cambios continuos de la normativa legal del proceso de selección y contratación del personal; reduciendo tiempos mediante la restructuración del flujograma de selección del personal, socializando el cronograma del proceso de selección con los departamentos y/o direcciones de carrera que realizan el requerimiento de personal para optimizar los tiempos de entrega de la terna, implementar un sistema de información que permita la sistematización de los formatos de selección; además, es importante que la universidad destine una aula en particular adecuando su espacio físico, establezca un proceso de verificación cruzada de las referencias de los candidatos preseleccionados e implemente formatos de entrevistas que permitan la objetividad en la selección, finalmente es significativo que se genere una retroalimentación al jefe inmediato sobre las cualidades evaluadas al candidato.

3. Eje de la sistematización

Acuerdo de servicios, para que la Universidad Politécnica Salesiana SEDE “Guayaquil” optimice el proceso de selección en el área administrativa.

4. Objeto de la sistematización

Se sistematizaran experiencias del proceso de selección realizado en la UPS “GUAYAQUIL”, en el año 2015; en el que participaron: cliente interno, director de Gestión de Talento Humano, ultimas diez personas seleccionadas y los responsables de la selección del personal.

5. Metodología de la sistematización

Se considera para el proceso de sistematización como principales herramientas:

La matriz de procesamiento de la información, es un instrumento para la recolección de datos, y la descripción con las respuestas más significativas obtenidas de las entrevistas aplicadas, lo que permite identificar las necesidades en el proceso de selección de la UPS “GUAYAQUIL”.

La Espina de Pescado (Ishikawa), con esta técnica se prioriza las necesidades y se identifican los problemas que requieren ser intervenidos, permitiendo la formulación de acuerdos encaminados a optimizar el proceso de selección del personal.

6. Preguntas clave

a) Preguntas de inicio:

- ¿Existe la necesidad de mejorar el proceso de selección del personal en la UPS “GUAYAQUIL”?
- ¿Quiénes participaran en el desarrollo del proyecto?
- ¿La universidad estará interesada en involucrarse en el desarrollo del proyecto?

b) Preguntas interpretativas:

- ¿Cómo está estructurado el proceso de selección en la UPS “GUAYAQUIL”?
- ¿Cómo participo el área administrativa en el proceso de elaboración del proyecto?
- ¿De qué manera la universidad coadyuvo para la implementación de los acuerdos de servicio?

c) Preguntas de cierre:

- ¿Cómo reaccionaron los beneficiarios?
- ¿Qué utilidad tendrá el proyecto para la UPS “GUAYAQUIL”?
- ¿Qué mejoras observamos a nivel individual e institucional?

7. Organización y procesamiento de la información

Tabla 1.
Matriz de recolección de la información

Preguntas		¿Cuál es su opinión acerca del proceso de selección de la UPS?	¿Qué calificación le daría al proceso de selección? Bueno, Malo, Regular	¿Cuáles considera usted que son las fortalezas que tiene el proceso de selección?	¿Qué debilidades encontró en el proceso de selección?	¿Qué aspectos considera usted que se deberían implementar en el proceso de selección de la UPS?
Cliente Interno	Persona 1	Mi opinión es buena.	Bueno, porque la búsqueda va acorde a la necesidad.	Ambiente laboral, personal a su disposición.	Tiempo de demora al conseguir las personas para el área destinada.	Debería mejorar el tiempo para cubrir la vacante.
	Persona 2	Es necesario porque permite conocer el nivel académico y humano de las personas.	Bueno, porque ayuda a escoger al personal idóneo.	Selección de personal capacitado y apto para el cargo.	La persona seleccionada no estaba dispuesta a ocupar el cargo inmediatamente.	Capacitación sobre atención al usuario, estudiar más a las personas en su carácter, en su salud, en sus conocimientos, porque influye en el desempeño.
	Persona 3	En ocasiones es muy demorada desde la aprobación de Vicerrector hasta la contratación.	Bueno, pruebas de selección demoras, se podría mejorar en algunos puntos de tiempo, agilidad en procesos.	La buena atención, trato cordial.	La falta de verificación de trabajos y/o referencias.	Verificación de referencias y trabajos realizados, mayor rapidez en iniciar los procesos, mayor cantidad de aspirantes.
	Persona 4	En forma gradual es buena, aunque falta objetividad en la entrevista personal.	Bueno, se generan varios pasos del proceso y en la mayoría de veces el producto final es bueno.	Preparación académica, Análisis de CV, calificación cuantitativa.	Falta de objetividad en la entrevista personal, A veces saltar el orden de las personas.	Mejorar presencia en la estructura personal, no saltar procesos, mayor control y puntaje.

Personal responsable de la Selección	Persona 1	Es estructurado permite organizarnos con tiempo de acuerdo a un cronograma.	Bueno, porque es organizado en un periodo de tiempo.	Secuencia de los pasos, objetivo.	Las firmas de los superiores estén listas al mismo tiempo que los informes porque a veces esto suele atrasar al proceso.	Tener periodos de presentación final en dos meses o de acuerdo a la complejidad del cargo.
	Persona 2	Es un proceso minucioso optimiza resultados al momento de contratar al personal idóneo para cada vacante, lleva un orden efectivo en cada procedimiento haciendo que el trabajo del departamento de Talento Humano vayamos optimizando la labor como equipo y de manera individual.	Bueno, es un trabajo interdepartamental se elabora con los jefes de áreas, los docentes con experiencia al momento de la valoración se consideran esos criterios más la evaluación de los aspirantes (psicológica, económica, académica) se establece una proyección con que personal estamos contando, la confiabilidad de la excelencia.	Primero al momento de haber una vacante se realiza una convocatoria interna, tomando en cuenta al talento humano con oportunidad al crecimiento o desarrollo y asenso/carrera.	El tiempo en el cual se deben presentar a los ganadores del proceso de selección debido a la cantidad de requerimientos en el periodo semestral en Mayo y Septiembre, a veces los tiempos son cortos para el proceso a realizar.	Disminuir el enfoque de actos firmados debería ser más dinámico este tema. Actualizar el manual de puestos y funciones.
	Persona 3	Se respetan estándares.	Bueno, porque se respetan estándares, así mismo al ser un procedimiento explicito se mantiene la transparencia del concurso.	Se ahorra tiempo, recursos, se conoce la misión y visión de la organización. Tiene alto nivel de objetividad y confiabilidad se respeta la labor de cada departamento. Planificación, puntuación a todas las perspectivas del concurso de méritos y oposición.	Los formatos deberían ser individuales para cada cargo de selección, no estandarizados por ejemplo: para personal docente otro para personal técnico docente otro ya que la realidad de los perfiles no es el mismo.	Sistematización para ingresar los informes, pruebas psicológicas, actas en las carpetas que se deben ingresar en el sistema así como también la documentación y contratación.

Personal seleccionado	Persona 1	Es un proceso muy selectivo, se pasa por fases de pruebas (test psicológico, pruebas técnicas) pero lo más importante es que son transparentes en la información (sueldo y funciones del cargo).	Bueno, por el periodo de pruebas y como lo enuncie no andan con la pregunta de su aspiración salarial sino más bien te dan toda la información necesaria.	Gente preparada que conforma todo el departamento de GTH, ninguno de ellos improvisa; ellos tienen todo planificado.	Ninguna.	Ninguno.
	Persona 2	Proceso altamente confiable, muy estricto y minucioso para cada área por la alta experiencia y demanda profesionales de experiencia.	Bueno, evalúa todas la áreas tanto del cargo, vacante y del postulante.	Alto grado de confiabilidad, objetividad.	Falta de información sobre las áreas de las instalaciones y beneficios que brindan.	Un sistema que guarde y registre la información de los ganadores y personal para mejorar los tiempos de entrega, informes finales y actualización de datos.
	Persona 3	Muy buena	Bueno, la atención del personal de selección fue muy comfortable y sociable.	Excelente atención al personal ya que brindan mucha confianza al momento de la entrevista.	Falta de información sobre las áreas de las instalaciones y beneficios que brindan.	Más organización en las fichas médicas en el personal nuevo, ingresan antes de entregarles el certificado médico de aptitud al cargo.
	Persona 4	Es un proceso largo pasa por muchas fases, sin embargo es un proceso que tiene validez y confiabilidad.	Bueno, aunque es largo permite al entrevistado prepararse para todas las fases no todo en un mismo día.	Seguridad, veracidad, honestidad, selección al mejor, destaca a la persona.	Tiempo de convocar entre las fases de la contratación.	Mesa redonda entre el jefe del área a la que se está aplicando y los convocados. Dar oportunidad a personas que no tengan mucha experiencia.

Personal seleccionado	Persona 5	Es un proceso que permite reclutar, analizar y seleccionar al personal por medio de un concurso de méritos y oposición haciéndolo objetivo y organizado según un cronograma.	Bueno, es objetivo y organizado.	Objetivo y organizado.	A veces hay cargos complejos por lo que suele dificultar la secuencia del cumplimiento del cronograma. Mucha burocracia y trámites de aceptación, debilitando la rapidez.	Más tiempo de entrega de resultados finales, disminuir trámites y documentos de aceptación.
	Persona 6	Rápido, excelente las pruebas son dirigidas al cargo.	Bueno, las pruebas son dirigidas al departamento y funciones a realizar, me parece bien.	Que sean directas y rápidas	Las pruebas que son en el sistema se “caen”	Se cree un usuario directo para que si se cae el sistema recuperar lo emitido.
	Persona 7	Proceso de selección minucioso y selectivo al momento de contratar al personal.	Bueno.	Al contratar al personal verifican el nivel de estudio y la experiencia adquirida en otros trabajos.	Ninguna.	Estoy satisfecha con el proceso de selección que la maneja la Universidad Politécnica Salesiana.
	Persona 8	El proceso es muy objetivo ya que de esta manera pueden ingresar el personal o el aspirante al puesto.	Bueno, se mide la capacidad de conocimiento al área que se aspira ingresar.	Alcanzar la puntuación esperada, estar capacitado, el proceso estuvo bien estructurado.	Hacer el proceso en un laboratorio donde no haya interrupciones.	Previa charla con un psicólogo y conocer realmente si el personal está apto y capacitado para el puesto.

Nota: Matriz de recolección de la información, por: Olmedo G.

Resumen matriz 01

Para la entrevista se elaboraron cinco preguntas estructuradas, las mismas que se aplicaron al siguiente personal:

- Cliente Interno, que lo conforma cuatro jefes departamentales responsables de enviar la hoja de requerimiento para ocupar el puesto vacante al departamento de Gestión del Talento Humano (GTH)
- Personal responsable de la selección, que laboran en el Departamento de GTH, está conformado por tres personas los mismos que conocen con exactitud cómo está organizado el proceso de selección.
- Ultimo personal seleccionado; son un total de ocho que se vincularon a la universidad en el periodo 2015, los mismos que me aportaron con la información sobre su experiencia en el proceso.

Las respuestas proporcionadas por el personal de entrevistados me permite obtener una visión inicial de cómo está estructurado el proceso de selección que actualmente aplica la universidad y sus principales problemas.

Tabla 2.

Matriz de procesamiento de la información

Preguntas		¿Cuál es su opinión acerca del proceso de selección de la UPS?	¿Qué calificación le daría al proceso de selección? Bueno, Malo, Regular	¿Cuáles considera usted que son las fortalezas que tiene el proceso de selección?	¿Qué debilidades encontró en el proceso de selección?	¿Qué aspectos considera usted que se deberían implementar en el proceso de selección de la UPS?
Cliente Interno	Personas: 4	El 50% de los entrevistados opinan que el proceso es bueno, permite conocer el nivel académico y humano de las personas. El otro 50% opinan que el proceso es demorado desde la aprobación del Vicerrector hasta la contratación y falta objetividad en la entrevista personal.	El 100 % opina que el proceso es bueno.	<ul style="list-style-type: none"> • Buen ambiente laboral. • Selección del personal apto para el cargo • Preparación académica, análisis de CV, Calificación cuantitativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo demorado para cubrir el puesto vacante. • Falta verificación de referencias. • Falta objetividad en la entrevista personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducir el tempo para cubrir el puesto vacante. • Capacitación para atención al cliente. • Verificación de referencias. • Rapidez en iniciar los procesos.
Personas responsables de la selección.	Personas: 3	El total de los entrevistados opinan que el proceso es estructurado, minucioso y cumple estándares.	100% opina que el proceso es bueno.	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivo. • Alto nivel de confiabilidad en el concurso. • Planificación y puntuación del concurso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Demora en la firma del Vicerrector. • Tiempo demorado en anunciar al ganador del concurso para cubrir el puesto vacante. • Individualizar los formatos de selección para cada tipo de personal seleccionado (docente, técnico docente, administrativo) 	<ul style="list-style-type: none"> • Más dinamismo en las aprobaciones (firmas) • Sistematización para ingresar los informes (demasiados informes) • Actualizar el manual de puestos y funciones.

Personal seleccionado	Personas: 8	<ul style="list-style-type: none"> • El 60 % opina que es un proceso muy selectivo, transparente. • El 20% opina que es un proceso largo, sin embargo tiene confiabilidad y validez. • El 20 % no emite comentarios objetivos del proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> • 100% opina que el proceso es bueno. 	<ul style="list-style-type: none"> • Excelente atención al cliente. • Proceso estructurado. 	<ul style="list-style-type: none"> • No existe un sistema automatizado. • Mucha burocracia y trámites de aceptación, debilitando la rapidez del mismo. • Las pruebas que son el sistema se caen. • Hacer el proceso en un laboratorio donde no haya interrupciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Un sistema que permita automatizar los informes para así mejorar los tiempos. • Mas organización en la fichas medicas el personal ingresa antes de tener el certificado médico. • Previa charla con un psicólogo y conocer si el personal es apto para ingresar a la UPS.
----------------------------------	--------------------	---	---	---	---	---

Nota: Matriz de recolección de información, por: Olmedo G.

Resumen matriz 02

- En la primera pregunta la mayoría opinaron que el proceso es bueno, es estructurado, minucioso y cumple estándares.
- En la segunda pregunta el total de entrevistados opinaron que el proceso es bueno.
- En la tercera pregunta la mayoría consideran como fortalezas del proceso de selección las siguientes:
 - Buen clima laboral.
 - Alto nivel de confiabilidad en el concurso de méritos y oposición.
 - Planificación y puntuación del concurso.
 - Proceso estructurado.
 - Excelente atención al cliente.

- En la cuarta pregunta la mayoría considera como debilidades del proceso de selección las siguientes:
 - Tiempo demorado para cubrir el puesto vacante.
 - Falta verificación de referencias.
 - Falta objetividad en la entrevista personal.
 - Individualizar los formatos de selección
 - No existe un sistema automatizado.
 - Las pruebas que se ejecutan a través del sistema de evaluación se interrumpen.
 - Hacer el proceso en un laboratorio donde no haya interrupciones.
 - Individualizar los formatos de selección para cada tipo de personal seleccionado (docente, técnico docente, administrativo)

- En la quinta pregunta se consideran como oportunidades de mejora para el proceso de selección las siguientes:
 - Reducir el tiempo para cubrir el puesto vacante.
 - Capacitación para atención al cliente.
 - Verificación de referencias.
 - Un sistema que permita automatizar los informes para reducir tiempos.
 - Incrementar entrevistas con un psicólogo.
 - Actualizar el manual de puestos y funciones.

8. Análisis de la información

A partir de los resultados obtenidos de las entrevistas aplicadas al personal administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana SEDE “Guayaquil”, se realiza un análisis minucioso de las respuestas (MATRIZ 02); se procede a priorizar los aspectos que requieren sean intervenidos en base específicamente a las debilidades y las oportunidades de mejora descritas por los entrevistados, para el proceso de la identificación y priorización de problemas se utilizó la técnica de la espina de pescado desarrollada por Ishikawa. Esta herramienta me permitió priorizar los problemas en base a las relaciones causa y efecto y realizar un análisis de las prioridades en busca de posibles soluciones a fin de establecer acuerdos de servicio que permiten optimizar el proceso de selección. A través del diagrama de Ishikawa se pudo identificar los principales problemas tales como:

- Excesivo tiempo empleado para la selección y ocupación del puesto vacante, haciendo que se dilate el proceso volviéndolo poco eficiente.
- Mínima verificación de referencias y/o trabajos.
- Ausencia de sistemas para la automatización de los formatos.
- Mínima retroalimentación sobre los candidatos evaluados al jefe inmediato
- El proceso de selección no se realiza en un lugar adecuado donde se eviten distracciones.
- No existen herramientas (formatos de entrevista) que permitan que el proceso de selección sea objetivo.
- No se dispone de formatos de selección individuales para cada tipo de personal seleccionado (docente, técnico docente, administrativo).

- Las pruebas que se ejecutan a través del sistema de evaluación se interrumpen.
- El manual de puestos y funciones no está actualizado.

Luego de su análisis se procedió a la interpretación global de los procesos de selección en torno a los problemas que surgieron y se definieron como más relevantes.

En primer lugar, se definieron los problemas significativos para su análisis e interpretación crítica de los resultados obtenidos del diagrama de Ishikawa, de las memorias de campo e informes de las experiencias anteriores proporcionado por el área de Talento Humano de la UPS “GUAYAQUIL” y transcripciones de las grabaciones de las reuniones realizadas a través de un focus group, en coordinación con el departamento administrativo de la Universidad, donde se reflexionaron sobre algunos episodios de la experiencia, enfocados en el proceso de selección.

Posteriormente se definieron como ejes problemáticos a profundizar los siguientes: Exceso de tiempo empleado para la selección del personal por lo que el proceso no es eficiente; mínima verificación de referencias y/o trabajos, se determinó la existencia de personal contratado sin la experiencia necesaria que requiere el puesto vacante; ausencia de sistemas para la automatización de los formatos, actualmente el manejo de los formatos de selección se lo realiza de forma manual; falta de retroalimentación sobre los candidatos evaluados al jefe de área que realizó el requerimiento, ya que se presenta la terna al jefe inmediato y no existe un informe definitivo para informar sobre los resultados de las pruebas aplicadas a los candidatos; Ausencia de herramientas que permitan que el proceso de selección sea objetivo, para la selección del

personal a ocupar diferentes cargos se lo realiza con un solo formato de entrevista; no se dispone de formatos de selección individuales normados por la ley para cada tipo de personal seleccionado (docente, técnico docente, administrativo), las mismas pruebas de selección son aplicadas para todo el personal que ingresa a laborar en la Universidad; El manual de puestos y funciones no está actualizado, no están estructuradas las competencias para los cargos tipo.

Por otro lado se evidencia problemas menos relevantes como: El proceso de selección no se realiza en un lugar adecuado donde se eviten distracciones y las pruebas que se ejecutan a través del sistema de evaluación se interrumpen.

Segunda Parte

9. Justificación

En la actualidad en el país existe gran competencia laboral, lo que exige que las organizaciones dispongan de un proceso de selección óptimo y efectivo apegado al marco legal existente y de esta manera vincular al personal idóneo con el conocimiento y competencias necesarias para ocupar un puesto vacante.

La Universidad Politécnica Salesiana SEDE “GUAYAQUIL” es una institución educativa dinámica, que debe estar en constante evolución, conforme las demandas y exigencias del entorno, para de esta forma, generar un valor agregado que le permita ser competitiva en el mercado en general. Este dinamismo incluye la adopción de nuevas metodologías que favorezcan la optimización de recursos, procesos y actividades.

Por esta razón, la universidad no debe centrarse solo en evaluar los conocimientos de los postulantes a un puesto de trabajo ni establecer un manual

de funciones: es necesario, que el departamento de Recursos Humanos considere otras habilidades, destrezas, competencias, comportamientos, actitudes y rasgos de personalidad, que ayuden a determinar el éxito de un individuo en el desempeño de sus actividades.

Por otro lado la universidad dispone de un proceso de selección y contratación estructurado, que necesita ser optimizado a fin de que cumpla con los estándares de calidad impuesto por la universidad y exigencias del Ministerio de trabajo.

Por los motivos expuestos se justifica la intervención en el proceso de selección mediante un proyecto direccionado al **“Establecimiento de Acuerdo de Servicios aplicado al proceso de selección de la Universidad Politécnica Salesiana SEDE GUAYAQUIL, de Octubre 2015 a Marzo 2016”**. A fin de alcanzar el máximo de eficiencia y eficacia en la selección del personal para que cumpla las labores administrativas a través de: Optimizar el tiempo empleado en la selección del personal para que el puesto vacante sea ocupado en el menor tiempo posible; implementar la verificación de referencias cruzadas a los candidatos preseleccionados de manera que se pueda confirmar la veracidad de la información proporcionada; sistematizar los formatos de selección para optimizar recursos, retroalimentar al jefe de área que realizo el requerimiento del puesto sobre los resultados de candidatos evaluados, a fin de confirmar la idoneidad del postulante; implementar formatos de entrevista y pruebas de selección de acuerdo al cargo (docente, técnico docente, administrativo), con el propósito de evaluar sus competencias; Actualizar el manual de puestos y funciones en base a la normativa legal, con la finalidad de implementar los cargos tipo por medio de la metodología de competencias.

La ejecución del proyecto “**Establecimiento de Acuerdo de Servicios aplicado al proceso de selección de la Universidad Politécnica Salesiana SEDE GUAYAQUIL, de Octubre 2015 a Marzo 2016**”, tiene como propósito fundamental que la universidad disponga de un proceso de selección actualizado, ágil, que cumpla con los estándares de calidad y la normativa legal vigente; teniendo como resultados: La ocupación del puesto vacante en el menor tiempo posible, la contratación del personal administrativo idóneo, optimizar recursos, eficiencia en el proceso, contribuir con los postulantes para que ingresen al campo laboral en el menor tiempo posible. Considero importante resaltar que estos resultados repercuten directamente en beneficio institucional y social.

EL propósito fundamental de la salud mental es proteger la salud con relación a otros hechos importantes en nuestras vidas como el trabajo, en la actualidad nuestra sociedad vive tiempos difíciles, el trabajo falta y este es un factor necesario para el bienestar, para la salud de las personas; algunas características de la organización y el desempeño del trabajo constituyen riesgos para hacernos perder nuestra salud, por lo tanto la prevención es un factor importante que la universidad debe considerar. Con la aplicación del proyecto de intervención en el proceso de selección se pretende; reducir el estrés laboral como consecuencia de la sobrecarga de trabajo y jornadas de trabajo largas, disminuir la ansiedad provocado por el trabajo bajo presión, fomentar un ambiente laboral adecuado, contribuir con el bienestar emocional de los candidatos y su entorno que en un proceso largo pueden derribar en ansiedad, angustia, incertidumbre, inestabilidad emocional, depresión inducida por el desempleo. Todos estos efectos negativos se pretenden disminuir con la

reducción del tiempo del proceso, la sistematización de formatos y la actualización del manual de funciones ya que en ocasiones el estrés laboral es provocado por un desajuste entre las actividades del cargo y su conocimiento, superando su capacidad para hacer frente a aquéllas.

En consecuencia si no se toman acciones preventivas de los problemas que afectan a la salud mental pueden afectar posteriormente la salud física.

10. Caracterización de los beneficiarios

Los beneficiarios directos están constituidos por; el colectivo universitario conformado por el cliente interno, personas responsables de la selección, personal seleccionado, que continuamente recapacitan sobre la forma como está diseñado, formulado y de qué manera puede ser mejorado el proceso de selección de la UPS “GUAYAQUIL”.

En el desarrollo de las diferentes actividades el grado de participación del colectivo fue muy alto, de una manera activa, demostrando su interés por conocer a profundidad el proceso de selección que realiza la universidad. Además; proporcionaron toda la información indispensable sobre el conocimiento del proceso, si se considera bueno o malo, las fortalezas, debilidades y finalmente, asistieron con sus sugerencias que basados en sus propias experiencias y conocimiento recomendaron sobre las modificaciones y mejoras para optimizar el proceso de selección. Hay que resaltar la participación y cooperación del director de Gestión de Talento Humano quien se involucró directamente para determinar los principales ejes problemáticos y sus posibles soluciones.

Las soluciones propuestas benefician a toda la comunidad universitaria reduciendo el tiempo para que se cubra el puesto vacante lo que aumenta la productividad de la universidad, se evita que los procesos se declaren desiertos contribuyendo a la economía de la universidad al reducir sus costos. Para fortalecer su capacidad operativa, es importante la actualización del Manual de Puesto y Funciones que permita realizar una evaluación del desempeño determinando las competencias a desarrollar y adquirir nuevos conocimientos a través de la capacitación.

Individualmente en lo laboral; se reduce la sobrecarga de trabajo y el horario de trabajo prolongado, se evita la rotación del personal y el ausentismo laboral, disminuyendo el estrés laboral lo que contribuye a un buen desempeño de sus actividades mejorando las relaciones interpersonales.

Por otro lado están los beneficiarios indirectos que pertenecen a la comunidad de postulantes quienes aspiran ocupar una plaza de trabajo en el menor tiempo posible con las mejores condiciones de selección que garantiza un proceso idóneo.

11. Interpretación

La sistematización como experiencia es un método teórico-práctico, hace análisis y síntesis, inducción y deducción; obtiene conclusiones y las formula como modelos para su verificación práctica, es enriquecedor y complejo, permite recoger información, extraer los datos más relevantes para organizarlos y realizar una interpretación crítica del proceso experimentado, desde donde se busca proponer alternativas como aporte para la optimización de un proceso organizacional.

Históricamente en la UPS "GUAYAQUIL" no se registra ningún tipo de estudio o análisis sobre el proceso de selección, por lo que esta experiencia se convierte en un único trabajo analítico y práctico que recopila información, procesa y propone soluciones y servirá de base para futuros estudios, es decir es el inicio de la historia para futuros cambios o transformaciones.

En la sistematización, se experimentó que culturalmente los participantes demuestran ser tradicionalistas y se resisten a los cambios, manifiestan temor a represalias o ser desvinculados de sus cargos al no emitir opiniones apegadas a la realidad. Estos rasgos culturales son propios de nuestra sociedad; por lo que es necesario emplear estrategias de comunicación encaminadas a socializar a nivel organizacional sobre los acuerdos propuestos y sus efectos positivos. Por otro lado el proceso actual no realiza deferencia de género brindando las mismas oportunidades de trabajo, sin embargo en ocasiones se prioriza el género dependiendo del requerimiento del puesto.

Con relación a la salud mental se puede citar la experiencia de una servidora que por el estrés laboral debido al exceso de trabajo tuvo como consecuencia una somatización provocando una amenaza de aborto, con la ejecución de los acuerdos de servicio se minimizan los riesgos psíquicos.

Esta experiencia también permitió determinar que no toda la información es confiable por las contradicciones existentes en las respuestas de las entrevistas; ya que por un lado responden que el proceso es bueno, positivo, es confiable y por otro lado proponen cambios para el proceso; para contrarrestar esta experiencia se profundizó en la investigación mediante un focus group obteniendo información precisa para definir los ejes problemáticos.

Cabe mencionar que desde el inicio de esta experiencia dentro del ámbito laboral existió un elemento clave que potenció la investigación, fue la apertura y colaboración por parte de las autoridades y el departamento de Gestión de Talento Humano quienes demostraron el interés y compromiso por mejorar el proceso de selección del personal.

En el desarrollo de la investigación se establece que el proceso de selección al ser normado por la ley, constituye un limitante que debilita la libertad de acción para proponer cambios encaminados a una mejor optimización del proceso de selección.

12. Principales logros del aprendizaje

Al finalizar la sistematización de la experiencia, se han recogido diferentes tipos de lecciones aprendidas, las mismas que se describen a continuación:

- La sistematización es una etapa que ayuda a la revisión y reconstrucción de experiencias y es un proceso complejo que requiere mucha investigación.
- El proceso de sistematización me permitió conocer cómo realizar una investigación de campo y sistematizar experiencias extraídas de una investigación.
- Con el proyecto aprendí a utilizar las herramientas, técnicas y métodos de investigación en una forma práctica y como investigar, para recolectar la información, procesar la información, extraer los ejes problemáticos y proponer soluciones. Además como dirigir un focus group y entrevistarme con autoridades a nivel educativo y administrativo.
- El tema del proyecto está dentro del ámbito laboral; específicamente relacionado con el subsistema de selección y contratación del personal, lo

que me facilitó para reforzar mis conocimientos teóricos y adquirir experiencia en el proceso de selección y diferenciar lo teórico con lo práctico.

- El desarrollo del proyecto me dio la oportunidad de relacionarme con personas afines a mi profesión y aprender de su experiencia y conocimientos.
- No todos los conocimientos adquiridos en la carrera universitaria son la base para el desarrollo de la sistematización, en la práctica es indispensable la autopreparación.
- Mi conocimiento académico sobre las psicopatologías del trabajo, me ayudaron para identificar que en ciertas personas que laboran en el área de Talento Humano de la UPS “GUAYAQUIL” se manifiesta un alto grado de estrés laboral, se propone como alternativa la reducción de la carga laboral o se reestructure su cargo.

a) ¿Qué productos generó el proyecto de intervención?

Como producto resultante se proponen acuerdos de servicio para optimizar el proceso de selección.

b) ¿Cuáles objetivos de los que se plantearon se lograron? ¿Cuáles no?

¿Por qué?

El Objetivo General planteado para la presente investigación fue, identificar los principales ejes problemáticos existentes en el proceso de selección que actualmente está establecido en la UPS “GUAYAQUIL”, se plantearon como objetivos específicos: analizar cómo está la estructura del proceso desde la selección hasta la contratación, determinar las necesidades y requerimiento para optimizar el proceso y proponer alternativas de solución a través de

acuerdos de servicio que deben ser implementados por la UPS “GUAYAQUIL”.

A través del proceso de sistematización, se cumplió exitosamente con los objetivos planteados, sin embargo cabe resaltar que la ejecución de los acuerdos propuestos es de responsabilidad de la universidad por ser la beneficiaria principal y dispone de los recursos necesarios para su implementación.

c) ¿Identificaron elementos de riesgo en algún momento de la experiencia con el proyecto de intervención?

Por ser un proceso documental, no se registraron situaciones de riesgo que pongan en peligro la investigación, sin embargo, es importante mencionar que existe el riesgo de que la UPS “GUAYAQUIL” no ejecute los acuerdos propuestos.

d) ¿Qué elementos innovadores identifican en la experiencia?

Como un elemento innovador de esta investigación se propone que se realice la sistematización de los formatos de selección, para agilizar el proceso y mantener archivos digitalizados que sean útiles en cada proceso.

Como otro aporte innovador, está la implementación de formatos de entrevista para cada nivel de cargo.

e) ¿Qué impacto tiene esos elementos innovadores para los grupos poblacionales con cuales se trabajó?

- El impacto de la sistematización de los formatos radica principalmente en la minimizar la carga laboral, y la reducción del tiempo de selección para ocupar un puesto vacante.

- La implementación de los formatos de entrevista para cada nivel de cargo. El impacto de este elemento innovador es que al entrevistador le facilita obtener información de acuerdo al nivel de conocimiento y exigencia de acuerdo al cargo.

f) ¿Qué impacto a nivel de la salud mental se evidenció como consecuencia del proyecto?

Con la ejecución de los acuerdos de servicio se pretende: reducir el estrés laboral, la ansiedad, la incertidumbre en los trabajadores, postulantes y sus familias.

Conclusiones

Como conclusión de la sistematización tenemos los siguientes ejes problemáticos:

- a) El período empleado para la selección del personal es muy extenso y tedioso, existe exceso de tiempo empleado para la selección del personal por lo que el proceso no es eficiente.
- b) Mínima verificación de referencias y/o trabajos, se determinó la existencia de personal contratado sin la experiencia necesaria que requiere el puesto vacante.
- c) Ausencia de sistemas para la automatización de los formatos, actualmente el manejo de los formatos de selección se lo realiza de forma manual
- d) Escasa retroalimentación sobre los candidatos evaluados al jefe de área que realizo el requerimiento, ya que se presenta la terna al jefe inmediato y no existe un informe definitivo para informar sobre los resultados de las pruebas aplicadas a los candidatos.

- e) Ausencia de herramientas que permitan que el proceso de selección sea objetivo, para la selección del personal a ocupar diferentes cargos se lo realiza con un solo formato de entrevista.
- f) El manual de puestos y funciones no está actualizado, no están estructuradas las competencias para los cargos tipo.
- g) Se evidencia problemas menos relevantes como: El proceso de selección no se realiza en un lugar adecuado donde se eviten distracciones y las pruebas que se ejecutan a través del sistema de evaluación se interrumpen.

Se hace énfasis en estos ejes problemáticos debido a que son las causas que debilitan la rapidez del proceso de selección en la Universidad Politécnica Salesiana SEDE “GUAYAQUIL” haciéndolo lento e ineficiente.

Recomendaciones

Con todos los antecedentes expuesto se recomienda lo siguientes acuerdos:

- a) Acuerdo 01 “Reducir el tiempo del proceso de selección”

Se recomienda entre otros aspectos reducir los siguientes tiempos:

- El reclutamiento de 10 días a 6 días para la recepción de carpetas.
- Revisión de carpetas de 08 días a 04 días.

- b) Acuerdo 02 “Implementar un estilo de referencias”

Implementar el estilo de referencias cruzadas de los tres últimos lugares de trabajo de los candidatos para confirmar la confiabilidad de la información proporcionada lo que permitirá disponer de personal con la experiencia y conocimiento que requiere el puesto.

- c) Acuerdo 03 “Sistematización de formatos de selección”

Que la universidad para realizar un sistema de automatización de formatos de selección busque alternativas como: contratar personal experto en sistemas informáticos, o si la universidad tiene personal capacitado disponga la sistematización de los formatos u como otra alternativa se podría proponer como tema para titulación de estudiantes.

d) Acuerdo 04 “Retroalimentación de resultados”

Elaborar un informe integrado que recopile toda la información obtenida del candidato desde los resultados de las pruebas técnicas, psicológicas y de la entrevista y se ponga en conocimiento de la persona que realizo el requerimiento, con la finalidad de seleccionar al personal idóneo para las exigencias del puesto a ser ocupado.

e) Acuerdo 05 “ Implementar formatos de entrevista”

Implementar los formatos de entrevista por niveles de gestión, para la selección del personal.

f) Acuerdo 06 “Actualización del Manual de Funciones”

Se propone actualizar el manual de funciones, y en base a esta actualización establecer los cargos tipo por medio de la metodología de competencias, lo que permitirá a posterior proponer formatos de evaluación de selección por cargo tipo y por competencias.

g) A demás se sugiere:

- Que se adapte una sala acondicionada para que los postulantes realicen sus pruebas sin distracciones, y que se de mantenimiento al sistema de las pruebas de evaluación para evitar interrupciones.
- Que al personal docente se le apliquen pruebas técnicas (clases demostrativas, reactivos, simulaciones, exposición de proyectos) y

pruebas psicométricas, estos instrumentos de evaluación se aplicarán de acuerdo al cargo.

Nota aclaratoria:

Es importante resaltar que el tema del trabajo de titulación es “**Establecimiento de Acuerdo de Servicios aplicado al proceso de selección de la Universidad Politécnica Salesiana SEDE GUAYAQUIL, de Octubre 2015 a Marzo 2016**” por consiguiente todas las recomendaciones que se exponen se convierten en acuerdos, que se adjunta como anexo al trabajo.

Referencias

- Castañeda Meneses, P. (2014). *Propuestas metodológicas para trabajo social en intervención social y sistematización*. Recuperado el 15 de Diciembre de 2015, de <http://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/libros/libros-000043.pdf>
- Chiavenato, I. (Quinta edición). *Administración de Personal*. Recuperado el 12 de Enero de 2016, de <http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/RESUMEN%20seleccion%20de%20personal-CHIAVENATO.pdf>
- Franco Lizardo, N. (2007). *La sistematización como práctica de intervención profesional*. Recuperado el 15 de febrero de 2016, de N° 12: 193-199 / Octubre 2007
- Franklin Fincowsky, E. (2014). *Organización de empresas*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2015, de https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf
- Salesiana, U. P. (Octubre de 2015). *Reglamento de selección y contratación de personal docente y administrativo*. Recuperado el 18 de Febrero de 2016, de http://www.ups.edu.ec/web/guest/normativa/-/document_library_display/u8OILw1nqXw9/viewf/4322638
- Salesiana, U. P. (Octubre de 2015). *Reglamento de selección y contratación de personal docente y administrativo*. Recuperado el 18 de Enero de 2016, de

[http://www.ups.edu.ec/web/guest/normativa/-
/document_library_display/u8OILw1nqXw9/viewf/3655444](http://www.ups.edu.ec/web/guest/normativa/-/document_library_display/u8OILw1nqXw9/viewf/3655444)

Salesiana, U. P. (Octubre de 2015). *Reglamento de seleccion y contratacion personal docente y administrativo*. Recuperado el 18 de Enero de 2016, de [http://www.ups.edu.ec/web/guest/normativa/-
/document_library_display/u8OILw1nqXw9/viewf/4322638](http://www.ups.edu.ec/web/guest/normativa/-/document_library_display/u8OILw1nqXw9/viewf/4322638)

Salesiana, U. P. (Octubre de 2015). *Reglamento de seleccion y contratacion personal docente y administrativo*. Recuperado el 18 de Enero de 2016, de [http://www.ups.edu.ec/web/guest/normativa/-
/document_library_display/u8OILw1nqXw9/viewf/4322638](http://www.ups.edu.ec/web/guest/normativa/-/document_library_display/u8OILw1nqXw9/viewf/4322638)

Salesiana, U. P. (Octubre de 2015). *Reglamento de seleccion y contratacion personal docente y administrativo* . Recuperado el 20 de Noviembre de 2015, de [http://www.ups.edu.ec/web/guest/normativa/-
/document_library_display/u8OILw1nqXw9/viewf/27915](http://www.ups.edu.ec/web/guest/normativa/-/document_library_display/u8OILw1nqXw9/viewf/27915)

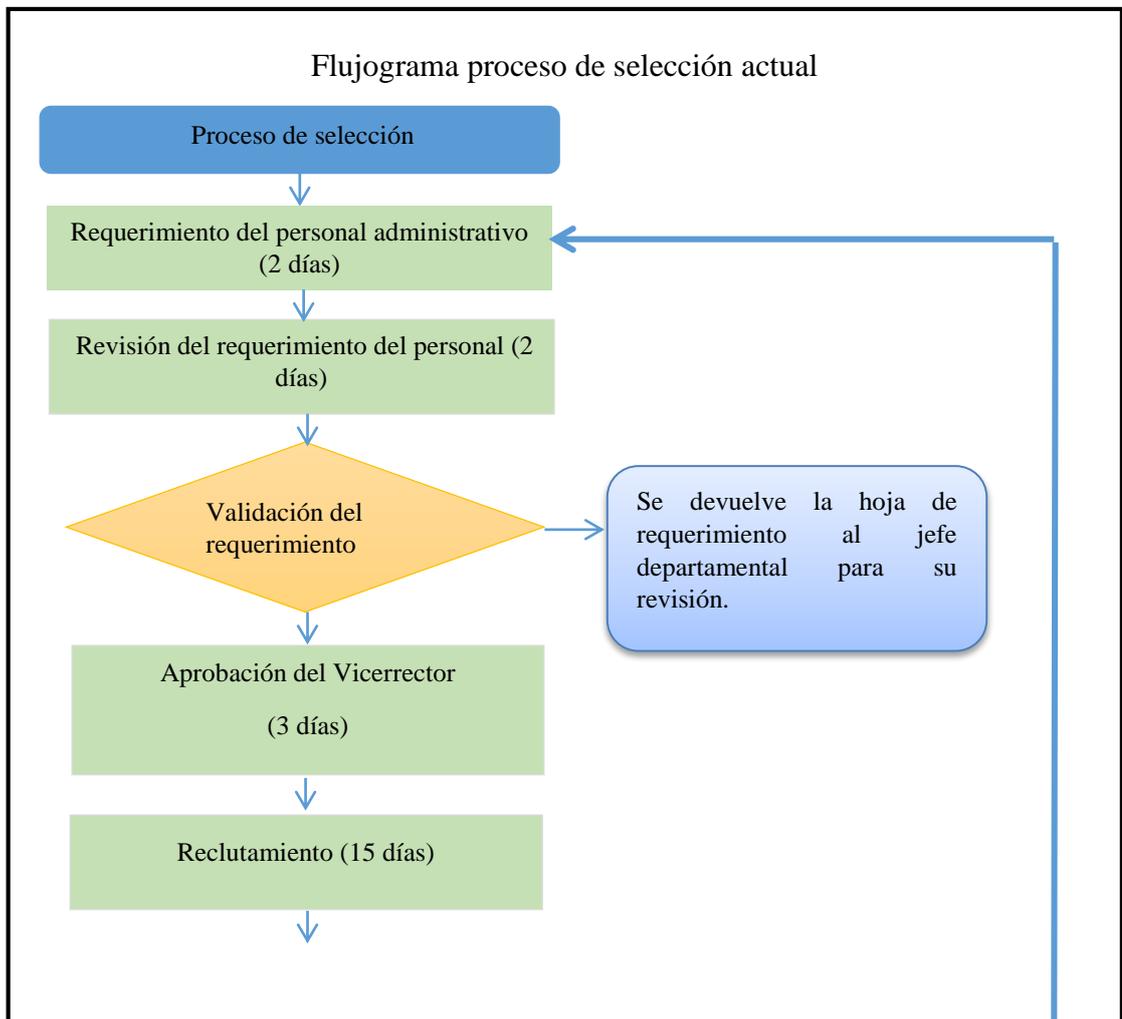
Tapella, E., & Rodriguez, P. (2014). *Sistematizacion de experiencias: una metodologia para evaluar intervenciones de desarrollo* . Recuperado el 15 de Febrero de 2014 , de Núm. 3 (2014), pp. 80-116.

Anexos

Anexo 1. Acuerdo 01

Reducir el tiempo del proceso de selección

El proceso de selección establecido por la Universidad Politécnica Salesiana “GUAYAQUIL” se realiza a través de un concurso de méritos y oposición y según el artículo 10 del Reglamento de selección y contratación de personal docente y administrativo de la universidad “El proceso de selección durará un máximo de 60 días a partir de la fecha de publicación de la convocatoria hasta la presentación de los resultados. El plazo no incluye la fase de impugnación de resultados. De excederse el tiempo establecido será causal para que el proceso sea declarado desierto y se solicite iniciar otro nuevo”. (Salesiana, Reglamento de selección y contratación personal docente y administrativo , 2015, pág. 09)



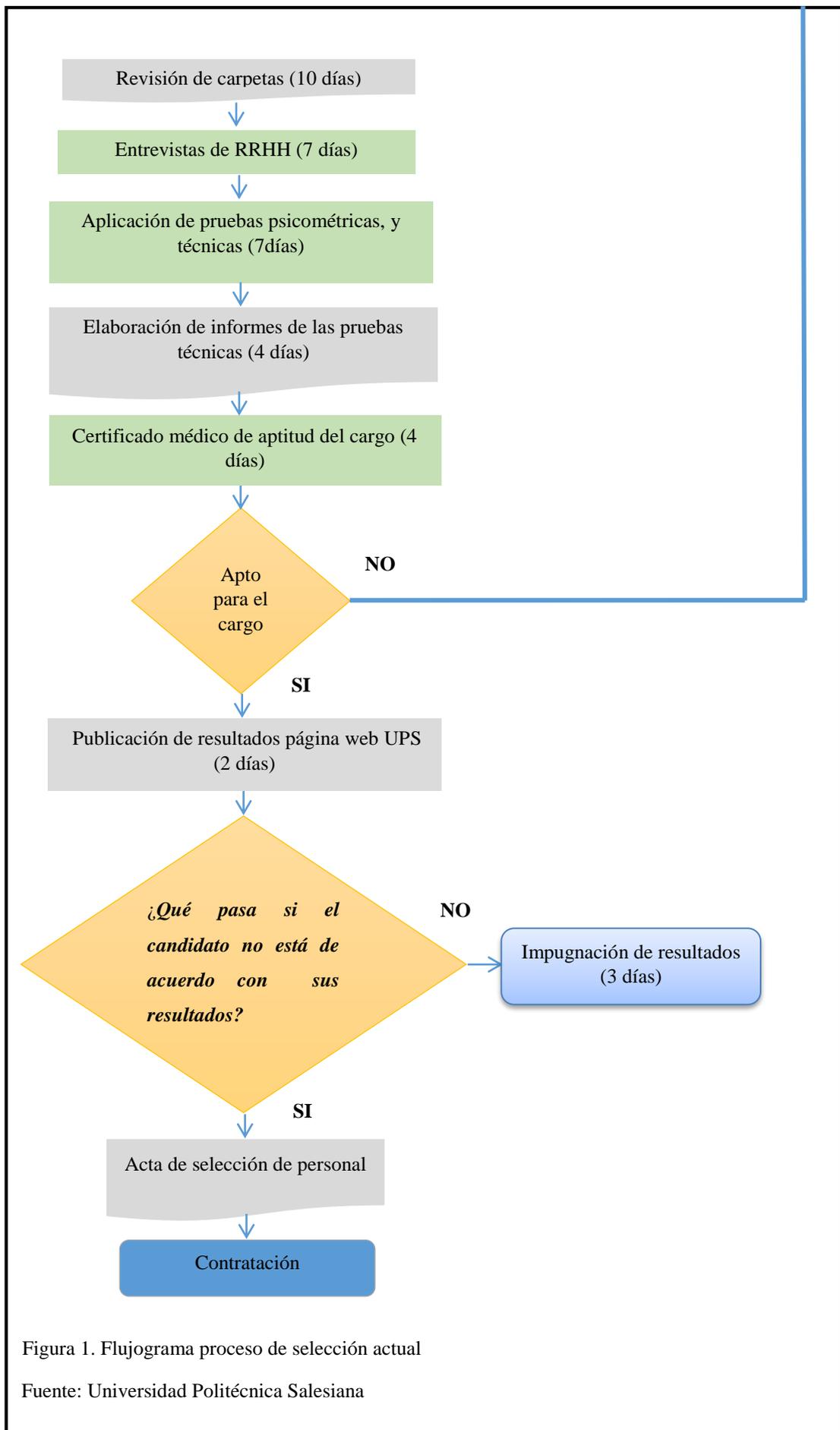
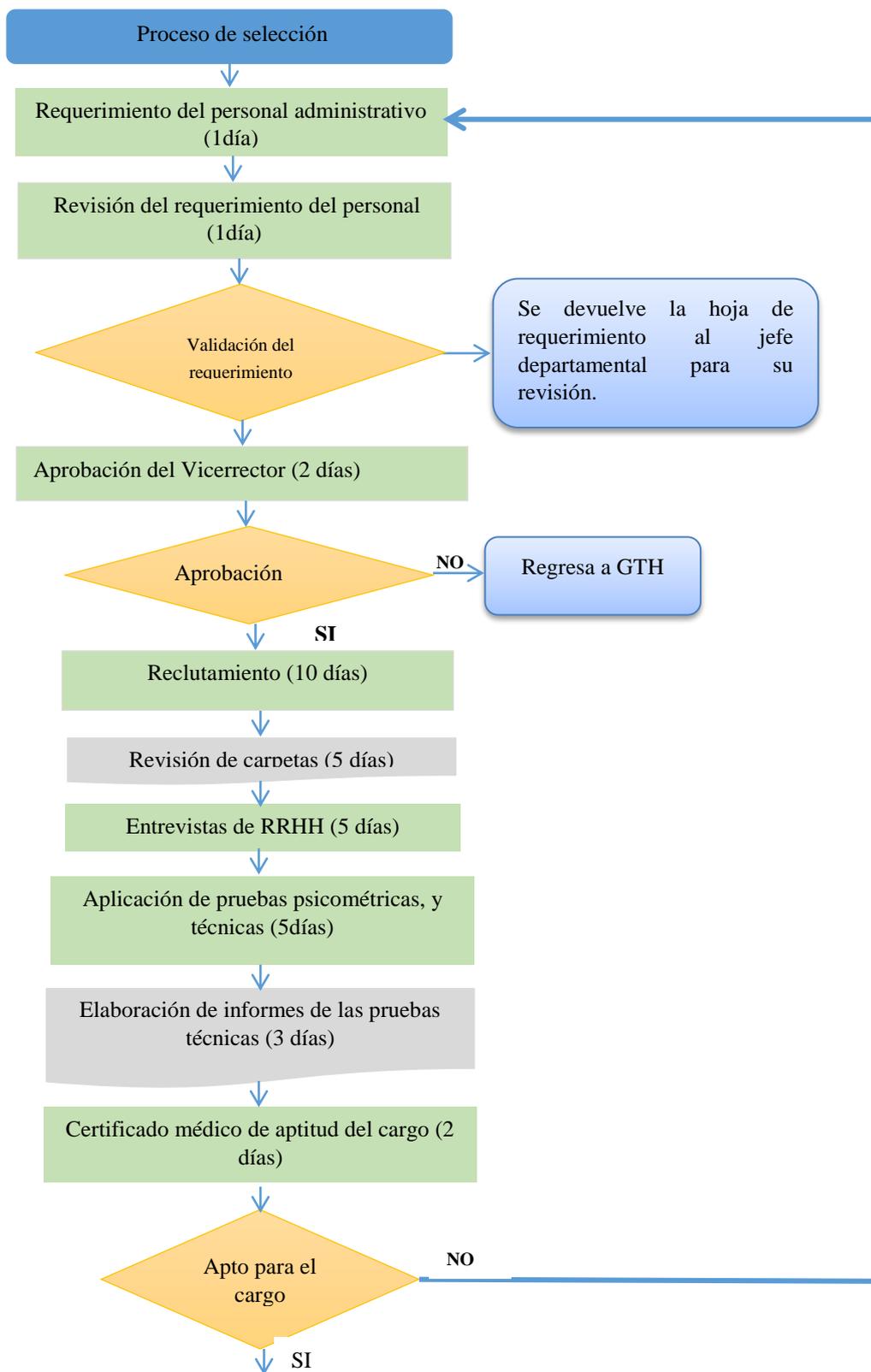
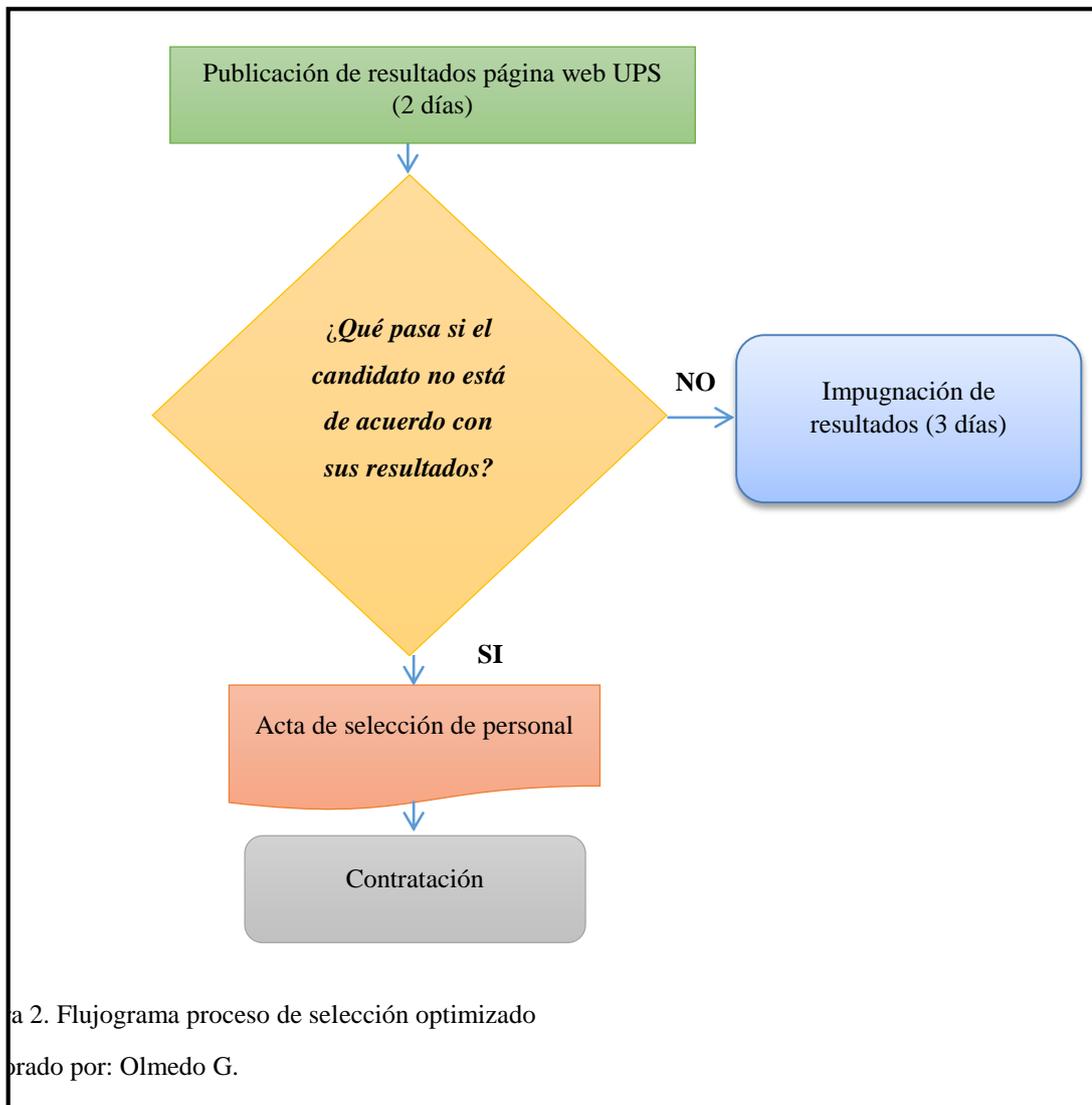


Figura 1. Flujograma proceso de selección actual

Fuente: Universidad Politécnica Salesiana

Propuesta flujograma proceso de selección optimizado





El proceso de selección puede reducir sus tiempos a 36 días optimizando sus fases de la siguiente manera:

Tabla 3.
 Matriz reducción del tiempo proceso de selección

FASES	TIEMPO ACTUAL	PROPUESTA	DESCRIPCIÓN ACUERDO
Requerimiento del personal y revisión.	2 días	1 día	<ul style="list-style-type: none"> El solicitante para llenar el formato establecido lo realiza en 30 minutos Para la revisión si existe la disponibilidad de recursos y la vacante 60 minutos máximo.
Aprobación del requerimiento Vicerrector	3 días	1 día	<ul style="list-style-type: none"> Con la sistematización de formatos se optimiza el tiempo y puede aprobar las solicitudes mediante firma electrónica.
Reclutamiento	15 días	10 días	<ul style="list-style-type: none"> Los procesos de la administración pública son ágiles para la obtención de la documentación personal y referencias. Toda la documentación es vía correo electrónico. Se reducen costos.

Revisión de carpetas	10 días	5 días	<ul style="list-style-type: none"> • Esta fase se debe delegar a una sola persona. • Se agiliza con la sistematización. • Se descarta postulantes que no cumplen con parámetros.
Entrevistas	7 días	5 días	<ul style="list-style-type: none"> • A las entrevista solo asisten precandidatos máximo 15 • Implementación de formatos de entrevistas. • Sistematización del proceso.
Aplicación de pruebas psicométricas y técnicas	7 días	5 días	<ul style="list-style-type: none"> • A las pruebas asisten un máximo de 12 candidatos divididos en 2 grupos de 6 simultáneos. • Personal administrativo no realizan clases demostrativas.
Certificado médico de aprobación del cargo	4 días	2 días	<ul style="list-style-type: none"> • Los exámenes médicos se practica a la terna se preseleccionados.
Elaboración de informes de las pruebas	4 días	3 días	<ul style="list-style-type: none"> • Los formatos de elaboración de informes ya están establecidos convirtiendo esta fase en eficiente, ágil y eficaz.
Total tiempo	52	32	

Nota: Matriz de reducción tiempo de selección, por: Olmedo G.

Conclusión:

Con la propuesta planteada se puede reducir el tiempo de 52 días a 32 días economizando 20 días para la selección y contratación del personal administrativo, reduciendo el tiempo para cubrir el puesto vacante, reduciendo costos, reducción de sobrecarga laboral.

La fase de reclutamiento como lo establece el Reglamento de Selección y Contratación del Personal Docente y Administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana, se acogerá según los siguientes artículos:

Artículo 17

“El reclutamiento podrá ser interno y/o externo, priorizando el interno, para asegurar la promoción y desarrollo de carrera profesional de los colaboradores” (Salesiana, Reglamento de seleccion y contratacion personal docente y administrativo, 2015, pág.

4)

Artículo 18

“La convocatoria para el concurso de profesores e investigadores no titulares y titulares, técnico docente, será difundida por dos medios de comunicación masiva en cada una de las Sedes de la Universidad Politécnica Salesiana, según el requerimiento específico de cada una de ellas; se difundirá además, en la página web de la Universidad y en la red electrónica de información que establezca la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, a través del Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador” (Salesiana, Reglamento de selección y contratación personal docente y administrativo, 2015, pág. 4)

Artículo 19

“La convocatoria para el concurso de personal administrativo será difundida por los medios de comunicación masiva que la Universidad Politécnica Salesiana, considere pertinente” (Salesiana, Reglamento de selección y contratación de personal docente y administrativo, 2015, pág. 4)

Artículo 20

“Para la convocatoria interna y/o externa de profesores e investigadores no titulares y titulares, técnico docente y personal administrativo, se utilizarán los formatos establecidos por la Universidad Politécnica Salesiana” (Salesiana, Reglamento de selección y contratación de personal docente y administrativo, 2015, pág. 4)

Anexo 2 Acuerdo 02

Implementar formato de referencias

Formato verificación de referencias laborales cruzadas

Queremos solicitar su colaboración para que nos pueda proporcionar datos referenciales con relación al desempeño laboral del Sr. (a) quién ha presentado la solicitud de empleo en la Universidad Politécnica Salesiana “Guayaquil”

Datos generales:

DATOS		VERIFICACIÓN	OBSERVACIONES
Nombre del candidato (a)			
Teléfono			
Fecha de verificación			
Puesto a cubrir			
Referencias cargos anteriores	I		
	II		
	III		
Nombres y cargos tres últimos jefes inmediatos	I		
	II		
	III		
Nombre y cargo de la persona que responde la referencia	I		
	II		
	III		
Sueldo que ganaba	I		
	II		
	III		

¿Por cuánto tiempo trabajo con ustedes?

.....

¿Cuáles eran las principales actividades que realizaba?

.....

.....

.....

¿Cómo era su rendimiento en este trabajo?

Excelente	Bueno	Regular	Malo

¿Tuvo personal a su cargo?

	Si	No
Cuantos		

¿Cuál fue el motivo de su salida?

.....
.....

A continuación le agradeceré que realice una ponderación de las actitudes que tuvo durante el tiempo de permanencia en la empresa.

	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Puntualidad				
Eficiencia				
Desempeño				
Responsabilidad				
Relación con los demás				
Honestidad				
Colaboración				
Adaptación al cambio				
Trabajo bajo presión				

A continuación responda sí o no

	Si	No	Comentario
¿El candidato es una persona conflictiva?			
¿El candidato ha tenido algún problema legal?			
¿Si estuviera dentro de sus posibilidades, volvería a contratar al candidato?			

Como dato adicional, ¿tiene usted algún comentario adicional que quisiera hacer sobre el candidato?

.....
.....

Realizado por:

FIRMA

Conclusión:

- Referencia cruzada es verificar la información de las tres últimas empresa en donde trabajo el candidato. Nos permite calificar, validar y descartar candidatos.
- Se optimiza tiempo, recursos, se reduce carga laboral.
- Permite seleccionar al personal más idóneo.

Anexo 3. Acuerdo 03

Sistematización de formatos de selección

Esta propuesta tiene el propósito de implementar un proceso sistematizado de Selección de Personal en el área de Talento Humano de la Universidad Politécnica Salesiana “GUAYAQUIL”, con la finalidad de que sea rápido y que los resultados obtenidos bajo los parámetros de medición de habilidades y aptitudes que dan los test y las competencias permitan cubrir las vacantes de personal.

El proceso de selección que actualmente aplica la Universidad, se realiza manualmente esta práctica genera que los puestos vacantes a cubrir con personal tardan mucho ocasionando que por falta de personal las actividades administrativas se retrasen, generando además que este proceso no sea objetivo y práctico para la contratación de personas, por lo tanto a través de la experiencia de sistematización se identificó este eje problemático y se plantea como solución que la universidad implemente esta aplicación informática por disponer de los recursos y ser de interés para su beneficio.

Se plantea dos cursos de acción:

Curso de acción N 01

Que la Universidad desarrolle su propio paquete informático en caso de disponer un equipo de técnicos que se encargue de crear el sistema informático deseado en función de sus necesidades, se requiere disponer de personal calificado para la tarea.

Si la universidad no dispone de personal técnico puede recurrir a un equipo externo, que consiste en subcontratar a una empresa para realizar el desarrollo del paquete informático; Se diferencia de la opción de compra de un paquete en que, en este caso, no se utiliza un programa ya hecho, sino que el desarrollo es a medida para las necesidades concretas del departamento de Talento Humano de la Universidad.

Con esta opción se automatizan los procesos manuales, mediante el uso de herramientas informáticas idóneas, se establece una base de datos para el almacenamiento de la información y una interfaz dinámica para la lectura y escritura. La implementación exige hardware y software de acuerdo a las necesidades y seguridad.

Curso de acción N 02

Que la Universidad implemente un sistema utilizando una aplicación informática e internet a través de un sitio web lo que simplifican enormemente los procesos, ya que cada currículum depositado por los candidatos se almacena y organiza directamente en una base de datos, se pueden utilizar palabras claves para filtrar información de cada currículum, a través de esta herramienta se selecciona a los candidatos que más se ajustan al puesto, como también la respuesta de los candidatos aceptados y rechazados.

Anexo 4. Acuerdo 04

Retroalimentación de resultados

El informe de selección es un resumen que emite el evaluador con los resultados y observaciones obtenidas de los candidatos durante el proceso de selección. El objetivo fundamental es tomar la mejor decisión para la contratación de la persona más idónea para ocupar el puesto.

Actualmente en el proceso de selección de la Universidad, se elabora un informe en donde consta únicamente el resumen de los resultados del concurso por mérito y oposición y no se profundiza sobre otras fases como: las observaciones obtenidas de las referencias, entrevistas y exámenes médicos. A demás en la selección de la persona a ocupar el puesto no participa el jefe que realizó el requerimiento.

Se propone la utilización de un resumen ejecutivo como mecanismo integrador de los resultados obtenidos por la terna, en las diferentes fases del proceso.

Formato para integrar los resultados obtenidos de los candidatos.

Puesto a ocupar:				Fecha:		
Elaborad Por:						
Nombre:	Observaciones referencias	Observaciones entrevista preliminar	Resultados puntaje méritos	Resultados puntaje oposición	Resultados pruebas médicas	Observaciones entrevista final
1						
2						
3						

Firma

- Que el jefe departamental que realizó el requerimiento conozca los resultados de la terna y participe de las entrevistas y selección del nuevo trabajador, por ser el responsable del área de trabajo, conoce de las competencias del puesto y finalmente debe seleccionar a la persona más apta.

Anexo 5. Acuerdo 05

Implementar formatos de entrevista para el área administrativa

Los formatos de entrevista son instrumentos que permite conocer al candidato en sus aspectos personales y familiares, actitudes, capacidades, carácter, personalidad y lo que le diferencia a un candidato de otro.

En la universidad actualmente se utilizan formatos estandarizados de entrevista sin diferenciar personal administrativo, docente y técnico docente.

Se propone la utilización de los siguientes formatos para la selección del personal administrativo a fin de que sea un proceso más objetivo.

FORMATO ENTREVISTA NIVEL 2 GESTIÓN LOCAL

INFORMACION GENERAL

Nombres completos:

Edad:

Fecha de nacimiento:

Estado civil:

ASPECTOS FAMILIARES Y PERSONALES

1. ¿Cómo se describe usted?
2. ¿Tiene hijos?
3. ¿Cuántas personas dependen de usted?
4. ¿Qué lo motiva a trabajar?
5. ¿Es el dinero un fuerte incentivo para usted?
6. ¿Trabaja mejor solo o en equipo?
7. ¿Usted se considera un líder?
8. ¿Si usted tuviera a su cargo un grupo de personas, confiaría en ellos y delegaría trabajo?

EDUCACIÓN Y TITULOS

1. ¿Conoce usted sobre la universidad?
2. ¿Cuáles son sus expectativas en este empleo?
3. ¿Cuáles son sus expectativas salariales?
4. ¿Comienceme relatando su experiencia laboral desde su primer trabajo hasta su puesto actual?
5. ¿Podría usted hablarme de sus logros? ¿Qué logros de trabajo le brindo mayor satisfacción laboral? ¿Cómo fue logrado?
6. ¿En qué trabajos ha estado más contento y porque? ¿Menos contento y porque?
7. ¿Puede darme dos ejemplos de su capacidad para dirigir o supervisar a otros?
¿Manejar a un subordinado problemático?
8. ¿Considera usted que puede trabajar bajo presión? ¿Qué tipos de presiones de trabajo le gustan o le disgustan más?
9. ¿Deme un ejemplo de un proyecto que haya usted efectuado bajo presión?
10. ¿Qué mejoras o nuevas ideas ha aportado usted en sus trabajos anteriores?
11. ¿En sus trabajos anteriores cuales han sido sus cualidades más notables y cuales sus puntos débiles?

PLANEACION Y PREPARACION

1. ¿Si se le establece a usted una meta para que la ejecute en un cierto tiempo como lo resolvería?

EXELENTE	BUENO	MALO

2. ¿En base a su experiencia si se le presenta un problema financiero como lo resolvería? ¿Por qué de esa forma?

3. ¿Aportaría nuevas ideas o mantendría la misma forma de trabajar para no generar problemas?

4. ¿En cuanto al uso de los recursos, si tuviera que ahorrar en nómina cual sería la forma en que lo haría?

EXELENTE	BUENO	MALO

5. ¿En base a su experiencia dígame como puede usted aportar al ahorro de recursos sin ver afectado su producción? ¿Por qué de esa forma?

6. ¿Por qué cree que deberíamos contratarlo?

NOTAS Y COMENTARIO

.....
.....
.....

FORMATO ENTREVISTAS NIVEL 3 - 4

DATOS PERSONALES

Nombre:

Edad:

Experiencia:

Estado civil:

EDUCACION Y TITULOS

1. ¿Expectativas sobre el empleo?
2. ¿Conoce sobre la empresa?
3. ¿Cuáles son sus expectativas sobre el salario?
4. ¿Qué programas de computación has utilizado en tus anteriores trabajos y con cuáles te sientes más cómoda?
5. ¿Tienes alguna experiencia supervisando a otras personas en la oficina?
6. ¿Cómo manejas las situaciones en la cuales su jefe se muestra estresado y bajo mucha presión?
7. ¿Prefieres trabajar en un ambiente de equipo o donde se respete la independencia total de cada empleado?
8. ¿Qué esperas de tu supervisor?
9. ¿Cuáles son sus puntos débiles?
10. ¿Cuál es tu mayor habilidad y cómo esperas usarla en este trabajo?
11. ¿Cuáles de sus cualidades cree usted que contribuirán a su éxito en este trabajo y de qué forma puede hacerlo?
12. ¿Tendrías algún inconveniente con atender el teléfono de la recepción, a la gente que entra a la oficina y las tareas en la computadora?

13. ¿Por qué cree que debería contratarlo?

NOTAS Y COMENTARIO

.....
.....
.....

FORMATO ENTREVISTA NIVEL 6

Nombre:

Edad:

Estado civil:

EDUCACION Y TITULOS

1. ¿Estas estudiando? ¿tiene inconvenientes para aceptar el horario de trabajo?
2. ¿Cuáles son sus expectativas sobre el empleo?
3. ¿Qué sabe de nosotros?
4. ¿Cuáles son tus pretensiones económicas?
5. ¿Cuenta con alguna experiencia o capacitación que le ayude a calificar para el puesto que solicita?
6. ¿Cuál es su plan de vida profesional a corto, mediano y largo plazo?
7. ¿Te gustaría ser jefe?
8. ¿Qué características le gustaría encontrar en su jefe?
9. ¿Te gusta trabajar con personas?
10. ¿Cuáles son tus puntos fuertes y tus puntos débiles?
11. ¿Por qué cree que deberíamos contratarlo?

NOTAS Y COMENTARIO

.....
.....
.....
.....

Anexo 6. Acuerdo 06

Actualización del Manual de Funciones

El manual de puesto y funciones describe las responsabilidades y obligaciones de los diferentes puestos que integran la estructura organizacional, a través de la descripción de las actividades específicas y esenciales.

El Manual de puestos y funciones que actualmente está en vigencia en la Universidad Politécnica Salesiana “Guayaquil” es el aprobado por el Consejo Universitario en el año 2006.

Uno de los principales ejes problemáticos que se destaca en el proceso de sistematización fue que las pruebas de selección son estandarizadas para personal administrativo, docente y técnico docente lo que no permiten evaluar las competencias de acuerdo al cargo, como lo dice la norma técnica que tiene por objeto establecer el procedimiento y los instrumentos de carácter técnico y operativo que permitan al Departamento de Talento Humano, escoger a la persona más idónea entre las y los aspirantes para ocupar un puesto, en relación con el requerimiento, el perfil de los puestos y las competencias de las y los aspirantes.

A continuación se sugiere ciertos lineamientos que pueden ser considerados para la actualización del manual:

- Verificar la información contenida en el Manual de Puestos que se encuentra vigente.
- Revisar el Índice ocupacional y perfiles de puestos.
- Verificar que cada clase de puesto del índice ocupacional tenga su respectivo descriptivo de puesto, los mismos que son el resultado de describir, valorar y clasificar los puestos.

- Verificar que los campos del perfil de puestos se encuentren de acuerdo al Nivel, Rol, Grupo Ocupacional y Experiencia.
- Verificar que la misión del puesto este definida para identificar lo que va a hacer, cómo lo va a hacer y para qué lo va a hacer.
- Las competencias técnicas y conductuales deben estar en función de las actividades del puesto.
- Identificar que la descripción de las actividades sean las esenciales enfocadas en los procesos y productos de la Dirección