

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

CARRERA: PSICOLOGÍA

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

**TEMA:
MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL
PARA CONTRATO DE SERVICIOS OCASIONALES ENFOCADO
EN SERVIDORES BAJO LA ESCALA DE REMUNERACIONES DE
22 GRADOS REALIZADO DURANTE EL PERÍODO
ABRIL-SEPTIEMBRE 2015**

**AUTORA:
ANA HIPATIA TORRES JARRIN**

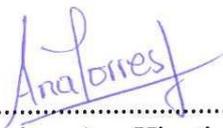
**TUTOR:
GUILLERMO MARCELO PILLAJO SALCEDO**

Quito, febrero del 2017

Cesión de derechos de autor

Yo Ana Hipatia Torres Jarrín, con documento de identificación N° 1724570534, manifiesto mi voluntad y cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy autora del trabajo de titulación intitulado: “Mejoramiento del proceso de selección de personal para contrato de servicios ocasionales enfocado en servidores bajo la escala de remuneraciones de 22 grados realizado durante el período abril – septiembre 2015”, mismo que ha sido desarrollado para optar por el título de: Psicóloga, 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: Ana Hipatia Torres Jarrín
Cédula: 1724570534
Fecha: 08 de febrero de 2017

Declaratoria de coautoría del docente tutor

Yo declaro que bajo mi dirección y asesoría fue desarrollado el trabajo de titulación, Mejoramiento del proceso de selección de personal para contrato de servicios ocasionales enfocado en servidores bajo la escala de remuneraciones de 22 grados realizado durante el período abril – septiembre 2015, elaborado por Ana Hipatia Torres Jarrín, obteniendo un producto que cumple con todos los requisitos estipulados por la Universidad Politécnica Salesiana, para ser considerados como trabajo final de titulación.

Quito, 8 de febrero de 2017



Guillermo Marcelo Pillajo Salcedo
CI: 1710314061



PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR

Oficio Nro. PR-CGAF-2015-0181-O

Quito, 22 de octubre de 2015

Asunto: Autorización para la ejecución del proyecto de grado a favor de la señorita Ana Torres Jarrín

Psicóloga Clínica
María José Boada
Directora de la Carrera de Psicología
UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
En su Despacho

De mi consideración:

Me dirijo a usted con la finalidad de poner en su conocimiento que la señorita Ana Torres Jarrín, quien actualmente se encuentra egresada de la Carrera de Psicología con mención Laboral Organizacional de la Universidad Politécnica Salesiana, cuenta con la autorización de la Subsecretaría General de la Presidencia de la República para ejecutar, hacer uso y publicar la información requerida para el proyecto denominado **“Mejoramiento del proceso de Selección de Personal para contratos de servicios ocasionales enfocado en servidores bajo la escala de remuneraciones de 22 grados realizado durante el período abril – septiembre 2015 en la Presidencia de la República”**.

Ante lo expuesto, la documentación requerida para la ejecución del proyecto mencionado, así como la publicación de cualquier documento de la Presidencia de la República deberá contar con la revisión y autorización previa de la Subsecretaría General de la Presidencia de la República.

Con sentimientos de distinguida consideración.

Atentamente,
DIOS, PATRIA Y LIBERTAD

Mgs. Gustavo Enrique Blum Andrade
COORDINADOR GENERAL ADMINISTRATIVO FINANCIERO

Copia:
Señora Psicóloga
Glenda Roxana Soto Rubio
Subsecretaría General

Dedicatoria

Con todo cariño para la persona que ha estado junto a mi en las distintas etapas de mi vida y quien gracias a sus valores y gran ejemplo me ha dado fuerza para seguir adelante, mi madre Martha Cecilia Jarrín Falcón.

Índice

Introducción	1
1. Primera parte	3
1.1. Datos informativos del proyecto	3
1.1.1. Nombre del proyecto	3
1.1.2. Nombre de la institución	3
1.1.3. Tema que aborda la experiencia (categoría psicosocial)	3
1.1.4. Localización	3
1.2. Objetivo de la sistematización	4
1.3. Eje de la sistematización	5
1.4. Objeto de la sistematización	7
1.5. Metodología de la sistematización	10
1.6. Preguntas clave	14
1.7. Organización y procesamiento de la información.....	15
2. Segunda parte	24
2.1. Justificación	24
2.2. Caracterización de los beneficiarios	40
2.3. Interpretación	42
2.4. Principales logros del aprendizaje.....	43
Conclusiones	45
Recomendaciones.....	46
Lista de referencias	47

Índice de tablas

Tabla 1: Incidente inefectivo en la selección de personal.....	11
Tabla 2: Incidente efectivo en la selección de personal.....	12
Tabla 3: Cuadro comparativo entre el incidente inefectivo y el incidente efectivo...	13
Tabla 4: Fases del proceso de selección de personal idóneo	16
Tabla 5: Cronograma de actividades.....	17
Tabla 6: Actividades del proceso de selección de personal inicial	18
Tabla 7: Fases del proceso de selección real vs el proceso de selección ideal	19
Tabla 8: Fases a ser incluidas en el proceso de selección de personal.....	20
Tabla 9: Fases implementadas y fases rediseñadas para el proceso de selección de personal	21
Tabla 10: Fases del rediseño del proceso de selección de personal.....	22
Tabla 11. Fases de la selección de personal, según los autores y textos citados	29
Tabla 12. Detalle del personal de la Presidencia de la República del Ecuador, según su género	41

Índice de figuras

Figura 1. Ubicación.....	4
Figura 2. Diagrama de flujo de la selección de personal	35
Figura 3. Diagrama de flujo de la selección de personal propuesto	39

Índice de anexos

Anexo 1. Formato de requerimiento de personal	48
Anexo 2. Formato de verificación del perfil y exigencias del puesto	49
Anexo 3. Formato para verificación de referencias laborales	50

Resumen

El presente proyecto se elaboró con el fin de realizar mejoras en el proceso de selección de personal para contrataciones bajo la modalidad de servicios ocasionales en la Presidencia de la República del Ecuador durante el período abril-septiembre 2015, la mejora consistió en el rediseño del proceso de selección de personal.

La necesidad de rediseñar el proceso de selección de personal surge ya que al mismo se le consideró como ineficiente e ineficaz, lo cual generó malestar en la institución, principalmente en las jefaturas de las áreas, quienes contaron con equipos de trabajo incompletos debido a la demora en la vinculación de personal.

Previo al rediseño del proceso de selección de personal se realizó un análisis de su situación real con el fin de conocer los problemas, sus causas y mejoras; para esto se utilizó como herramienta el formulario de incidentes tanto inefectivos así como también efectivos.

Para el rediseño del proceso de selección de personal, se utilizaron como guía a textos de diferentes autores como: Gary Dessler, Susana V. Richino y, Idalberto Chiavenato así como también William B. Werther y Keith Davis, de igual manera se consideró la normativa legal vigente y el estatuto de la Presidencia de la República del Ecuador.

El rediseño del proceso de selección de personal consistió en la implementación de fases adicionales las cuales mediante su estandarización

establecieron un procedimiento claro para el proceso de selección de personal logrando objetividad en el mismo.

Abstract

This project was developed in order to make improvements to the process of selection of personnel for recruitment in the form of occasional services to the Presidency of the Republic of Ecuador during the period April-September 2015, the improvement consisted in the redesign of the personnel selection process.

It need of redesign the process of selection of personal arises since to the same is you considered as inefficient and ineffective, which generated discomfort in the institution, mainly in them headquarters of areas who told with team of work incomplete due to it takes in the bonding of personal.

Prior to the redesign of the process of selection of personal is made an analysis of its situation real to know them problems, their causes and improvements; ineffective both incidents as well as effective form was used as a tool for this.

For the redesign of the process of selection of personal, is used as guide to texts of different authors as: Gary Dessler, Susana V. Richino and, Idalberto Chiavenato as well as also William B. Werther and Keith Davis, of equal way is considered the normative legal force and the Statute of the Presidency of the Republic.

The redesign of the process of selection of personal consisted in the implementation of phases additional which through its standardization established a

procedure clear for the process of selection of personal achieving objectivity in the same.

Introducción

El presente proyecto se encuentra dirigido al campo laboral-organizacional y tiene como temática el mejoramiento del proceso de selección de personal para contratos de servicios ocasionales enfocado en servidores bajo la escala de remuneraciones de 22 grados del Ministerio del Trabajo, realizado durante el período abril-septiembre 2015 en la Presidencia de la República del Ecuador.

La Presidencia de la República del Ecuador, es la primera institución de la función Ejecutiva del Estado Ecuatoriano, responsable de la administración pública, conjuntamente con la Vicepresidencia, Ministerios y demás Organismos e Instituciones estatales que contribuyen al cumplimiento de su competencia, atribuciones de rectoría, planificación, ejecución y evaluación de las políticas públicas nacionales.

El proyecto se encuentra dirigido principalmente a la Dirección de Administración de Talento Humano, ya que la selección de personal forma parte de sus atribuciones y responsabilidades, así como también a las demás áreas que forman parte de la estructura organizacional por procesos de la Presidencia de la República del Ecuador, a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Para la mejora en la selección de personal, se realizó el rediseño de su proceso mediante la implementación de fases adicionales, con el fin de estandarizar las mismas y establecer un procedimiento claro y preciso de selección que permita que esta sea objetiva, para esto en la primera parte del proyecto consta el plan de

sistematización en el cual se plantean aspectos como: datos informativos del proyecto, objetivos, metodología, preguntas claves, organización, procesamiento y análisis de la información.

La segunda parte del proyecto abarca aspectos relacionados con la experiencia de la sistematización como: justificación, caracterización de los beneficiarios, interpretación, principales logros del aprendizaje así como también conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

1. Primera parte

1.1. Datos informativos del proyecto

1.1.1. Nombre del proyecto

Mejoramiento del proceso de selección de personal para contrato de servicios ocasionales enfocado en servidores bajo la escala de remuneraciones de 22 grados realizado durante el período abril-septiembre 2015.

1.1.2. Nombre de la institución

Presidencia de la República del Ecuador.

1.1.3. Tema que aborda la experiencia (categoría psicosocial)

Selección de personal como un proceso objetivo de comparación y decisión, mediante el contraste entre las exigencias del puesto y los requisitos presentados por los candidatos.

1.1.4. Localización

El proyecto se ejecutó en las instalaciones de la Presidencia de la República del Ecuador, matriz Quito, en las calles Benalcazar y Espejo, Edificio “La Unión”.

Figura 1.
Ubicación

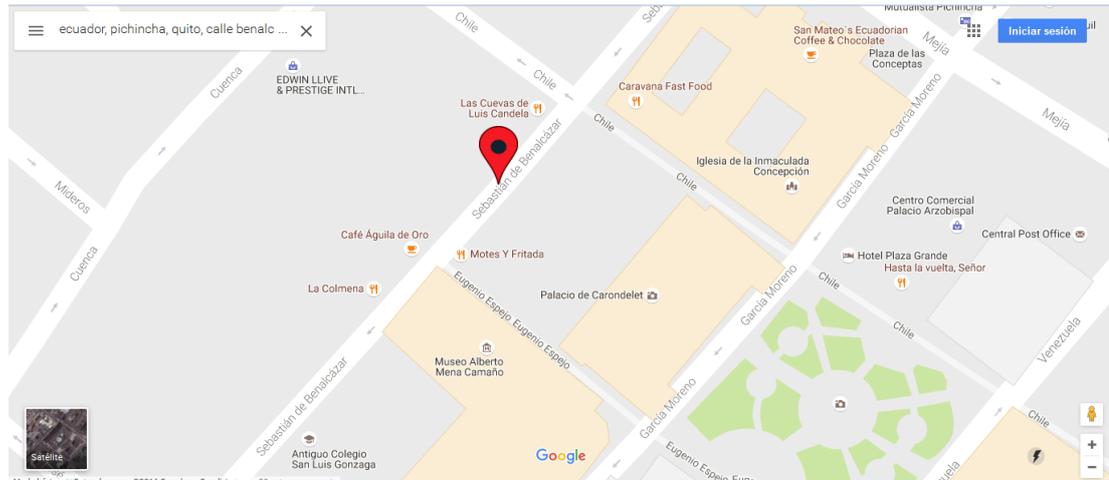


Figura 1. Ubicación de las instalaciones de la Presidencia de la República del Ecuador
Fuente: Google maps

1.2. Objetivo de la sistematización

El objetivo de la sistematización es la reconstrucción de la experiencia, a través de un análisis crítico, así como una reflexión de las interacciones que se generaron entre los miembros del equipo de trabajo de la Dirección de Administración de Talento Humano y las otras áreas administrativas de la Presidencia de la República del Ecuador, esta reconstrucción considerará todos los aspectos relacionados al método aplicado, al marco teórico pero sobre todo a los conocimientos que se generaron como producto de la implementación de las mejoras planteadas.

Parte del objetivo se centró en rediseñar el proceso de selección de personal para contratos de servicios ocasionales en la Presidencia de la República del Ecuador, a fin de estandarizar las fases del mismo, las cuales permitan su ejecución de manera objetiva, toda vez identificado el problema en la selección de personal, mediante el análisis crítico correspondiente.

Identificar el problema en el proceso de selección de personal con la finalidad de proponer mejoras considerando su viabilidad de aplicación.

Como parte del rediseño del proceso de selección de personal se buscó estandarizar un procedimiento claro alineado a la realidad y necesidades institucionales así como también a la normativa legal vigente.

1.3. Eje de la sistematización

El eje de la presente sistematización se centra en el diagnóstico de las falencias detectadas en el proceso de selección para la implementación de mejoras en base a esta identificación, para lo cual se consideraron varios aspectos, que se determinaron luego de la aplicación de entrevistas de trabajo con los responsables del proceso de selección, así como con los responsables de los requerimientos de personal para nuevas vacantes y reemplazos temporales en las áreas administrativas de la Presidencia de la República del Ecuador.

Uno de los aspectos analizados después de este trabajo y para el desarrollo del presente proyecto, fue el malestar de los colaboradores de la Presidencia de la República del Ecuador y las críticas hacia el proceso de selección de personal al cual se le calificó como ineficiente e ineficaz, ante lo cual se buscó una herramienta que permita identificar su incidente inefectivo; una vez realizado el análisis correspondiente, se constató que el problema en la selección de personal era la falta de un procedimiento claro con fases estandarizadas que permitan lograr su objetividad.

Identificado el problema, se desarrolló el rediseño del proceso de selección de personal, para lo cual se consideraron autores, quienes hacen referencia al Talento Humano y su administración como:

Werther y Davis, quien en su libro Administración de Recursos Humanos establece que los objetivos funcionales de “el proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados” (Werther & Davis, 2008, pág. 197)

Chiavenato y su libro Administración de Recursos Humanos en el cual plantea que el área de administración de recursos humano entre sus responsabilidades cuenta con el objetivo de integrar personal a la organización para lo cual entre procesos consta la selección la cual “forma parte del proceso de integración de recursos humanos y es el paso que sigue al reclutamiento” (Chiavenato, Administración de Recursos Humano, 2000, pág. 169); sin embargo, el reclutamiento debe ser considerado como parte del proceso de selección.

Chiavenato define que la selección de personal “busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en las empresas” (Chiavenato, Administración de Recursos Humano, 2000, pág. 169), además entre sus modelos de selección menciona el proceso por comparación así como también por decisión, los cuales cuentan con fases que permiten que estos sean objetivos y precisos.

Al igual que los autores antes citados, Richino considera que la selección de personal es una de las funciones fundamentales de las organizaciones, ya que las personas son quienes generan su productividad (Richino, 2000, pág. 24).

En base a lo citado y considerando que los autores plantean que la selección de personal, al ser un proceso, debe constar con fases que permitan su objetividad a fin de proveer personal idóneo para cada puesto de la empresa, organización o institución, se consideró la ejecución del rediseño del proceso de selección de personal en la Presidencia de la República del Ecuador, mediante la implementación de fases adicionales a las que se venían realizando.

Las fases implementadas en el proceso de selección de personal, permitieron estandarizar un procedimiento claro alineado a la realidad institucional y la normativa legal vigente; lo cual dio lugar a un proceso de selección objetivo, así como también a establecer tiempos en la ejecución del mismo.

1.4. Objeto de la sistematización

El objeto de la presente sistematización se refiere a las debilidades encontradas en el proceso de selección actual las cuales hacen alusión a que este no se encontraba definido con claridad y que no estaba identificado cuál era su punto de partida, por lo que se consideró realizar un proceso de mejoramiento, necesario en función de las quejas receptadas sobre el proceso de selección de personal.

Cabe resaltar que en la Presidencia de la República del Ecuador se considera que la selección de personal, es de alta importancia y sensibilidad a nivel institucional ya que por medio de este se provee colaboradores, quienes en base a sus conocimientos y capacidades brindan apoyo a la gestión institucional para el logro de sus objetivos; sin embargo, a este proceso se le consideró ineficaz e ineficiente debido a que su ejecución inicialmente fue como una acción inmediata y subjetiva, sin lineamientos claros ni fases estandarizadas, ante esto, enmarcados en la normativa legal vigente se consideró la posibilidad de realizar un rediseño en la selección de personal, mediante la implementación de fases adicionales, lo cual permita establecer una selección objetiva.

Como parte del rediseño del proceso de la selección de personal, se incluyeron fases que permitan fortalecer al mismo, al igual que se mantuvieron aquellas antes utilizadas que generan valor agregado al proceso.

Las fases implementadas en el proceso de selección de personal fueron las siguientes:

Verificación del puesto vacante, consistió en verificar la existencia del puesto requerido en el Manual de Clasificación, Valoración y Descripción de puestos institucional.

Reclutamiento, se realizó mediante la publicación de anuncios en bolsas de empleo, redes sociales, head hunting y referidos.

Preselección, se realizó la revisión de las hojas de vida de los postulantes con la finalidad de validar el cumplimiento de las exigencias del puesto vacante.

Verificación de referencias, por medio de esto se validó la información de la hoja de vida en sus anteriores lugares de trabajo así como también se consultó su desempeño.

Presentación de candidatos finalistas, una vez realizado el proceso se entregó al área requirente un listado y la documentación de los candidatos finalistas, para su previa revisión y posterior entrevista.

Entrevista final, se ejecutó por el área requirente con el fin de validar los conocimientos necesarios para el puesto.

Informe final de selección, se realizó un informe de todo el proceso ejecutado con la finalidad de poner en conocimiento a la autoridad nominadora el candidato seleccionado previo a su autorización.

De manera adicional se implementaron herramientas que permitan fortalecer las fases realizadas en la selección de personal, de acuerdo a lo que se detalla a continuación:

Formato de requerimiento de personal, en este se indican las exigencias del perfil para el puesto vacante, así como también su fecha estimada de ingreso a la

institución, como parte de esto, de ser el caso, constó la aprobación de la autoridad nominadora para continuar con el proceso de selección de personal.

Formato de verificación del perfil del candidato, en este se detalló las exigencias del perfil requerido por el puesto vs el perfil presentado por el candidato a fin de validar el cumplimiento de los requisitos exigidos, esto como parte de la entrevista inicial.

1.5. Metodología de la sistematización

Para la sistematización de la experiencia de mejoramiento del proceso de selección se empleó la entrevista con las personas beneficiarias de esta implementación tanto del área de Talento Humano como con los responsables de la elaboración de requerimientos de personal de las áreas de trabajo de la Presidencia de la República del Ecuador.

Otra de las metodologías aplicadas fue el empleo de grupos focales en los cuales se les interrogó sobre los beneficios o debilidades del proceso de mejoramiento implementado, estos grupos fueron conformados por el personal conocedor del tema de selección de personal, así como del rendimiento de las personas seleccionadas y contratadas con las mejoras realizadas al proceso de selección.

Complementariamente se realizaron reuniones informáticas o de difusión con todo el personal de las áreas de trabajo en las cuales se les comunicó sobre las mejoras propuestas en el proceso de selección y la finalidad de cada una de ellas.

Adicionalmente para el rediseño del proceso de selección de personal se aplicó como metodología, el formulario de incidentes tanto inefectivos como efectivos, lo cual permitió el diagnóstico de la situación actual, así como también las posibles mejoras a ser implementadas.

En la tabla 1, se puede visualizar el incidente inefectivo identificado, lo cual a su vez da lugar a la detección del problema en el proceso de selección de personal.

Tabla 1:
Incidente inefectivo en la selección de personal

Proceso:	Selección de personal para contrataciones por servicios ocasionales bajo la escala de remuneraciones de 22 grados establecida por el Ministerio del Trabajo
¿Qué circunstancias llevaron al incidente? / Explique la situación actual	* No contar con un procedimiento claro con la estandarización de fases para realizar el proceso de selección de personal.
¿Cuál fue el efecto de la situación?	* Percepción del proceso de selección de personal como ineficaz e ineficiente * Pérdida de tiempo para la vinculación de personal a la institución * Se consideró que no es necesario contar con el proceso de selección de personal * Malestar en los colaboradores de la institución, principalmente en las jefaturas al no contar con su equipo de trabajo completo * Falta de objetividad y claridad en el proceso de selección de personal, generó demoras excesivas y reclamos constantes.
¿Qué se debió haber realizado de manera diferente?	* Brindar la importancia necesaria al proceso de selección de personal, mediante la estandarización de fases específicas y procedimientos claros que permitan lograr una selección objetiva y en los tiempos necesarios según la situación del área.
Detalle el incidente a ser validado	*El contar con procedimientos claros al momento de seleccionar al personal permite responder de manera eficiente y eficaz ante las demandas de contrataciones de personal

Nota: Elaborado por Torres A., 2017

Posterior a esto se aplicó el formulario de incidente efectivo en el cual se plantea la situación propuesta, las acciones a ser implementadas y el resultado a ser obtenido una vez ejecutadas las mismas, como se ilustra en la tabla 2.

Tabla 2:
Incidente efectivo en la selección de personal

Proceso:	Selección de personal para contrataciones por servicios ocasionales bajo la escala de remuneraciones de 22 grados establecida por el Ministerio del Trabajo
¿Qué circunstancias llevaron al incidente? / Explique la situación propuesta	* Necesidad de contar con fases estandarizadas y un procedimiento claro y preciso para que el proceso de selección de personal sea objetivo
¿Qué permitió ser eficaz ante la situación?	* Una vez identificado el problema, se realizó el rediseño del proceso de selección de personal, rescatando aquellas fases agregadoras de valor al mismo así como también implementando fases adicionales y herramientas que permitan fortalecer su ejecución.
De qué manera ayudó este incidente en que se haga el trabajo o actividad esperada / Resultado	* Estandarizar un procedimiento claro de selección de personal alineado a los objetivos institucionales a fin de establecer una selección objetiva * Establecer tiempos en el proceso de selección de personal * Cumplir de manera eficiente ante las demandas de contratación de personal

Nota: Elaborado por: Torres A., 2017

Finalmente se utilizó un cuadro resumen en a fin de establecer la situación inicial identificada y las mejoras propuestas.

Tabla 3:

Cuadro comparativo entre el incidente inefectivo y el incidente efectivo

Proceso: Selección de personal para contrataciones por servicios ocasionales bajo la escala de remuneraciones de 22 grados establecida por el Ministerio del Trabajo			
Incidente inefectivo / situación actual y problemáticas	Problemas generados	Incidente efectivo / situación propuesta	Resultados obtenidos
No contar con un procedimiento claro con la estandarización de fases para realizar el proceso de selección de personal.	Percepción del proceso de selección de personal como ineficaz e ineficiente	Definir y rediseñar el proceso de selección de personal, mediante fases estandarizadas y un procedimiento claro y preciso para que el proceso sea objetivo	Estandarizar un procedimiento claro de selección de personal alineada a los objetivos institucionales a fin de establecer una selección objetiva
	Pérdida de tiempo para la vinculación de personal a la institución		
	Se consideró que no es necesario contar con el proceso de selección de personal		Establecer tiempos en el proceso de selección de personal
	Malestar en los colaboradores de la institución, principalmente en las jefaturas al no contar con su equipo de trabajo completo		Cumplir de manera eficiente ante las demandas de contratación de personal
	Falta de objetividad y claridad en el proceso de selección de personal, generó demoras excesivas y reclamos constantes.		

Nota: Elaborado por: Torres A., 2017

El presente proyecto aportó a la Dirección de Administración de Talento Humano, principalmente al proceso de selección de personal, el cual logró

beneficios en su ejecución, considerando que, el establecer y estandarizar procedimientos claros permitió responder de manera eficiente y eficaz a las demandas de contratación de personal.

1.6. Preguntas clave

¿Cómo apareció este proyecto?

El presente proyecto surgió una vez identificada la necesidad de contar con un proceso objetivo y con un procedimiento estandarizado en el cual se defina los criterios para la selección de personal.

¿Quiénes participaron?,

Los participantes para la elaboración del presente proyecto fueron las áreas que forman parte de la Presidencia de la República del Ecuador, principalmente aquellas que requirieron contratación de personal durante el período de la ejecución del mismo, así como también la Dirección de Administración de Talento Humano.

¿Cómo y de qué manera se han involucrado los beneficiarios en el proyecto?,
etc.

Para la elaboración del presente proyecto los beneficiarios se vieron involucrados una vez que se estandarizó un procedimiento claro sobre la selección a fin de establecer a la selección de personal como un proceso objetivo.

¿Cómo reaccionaron los beneficiarios?,

Ante la ejecución del presente proyecto, los beneficiarios mostraron interés, colaboración y compromiso, así como también incertidumbre sobre el cumplimiento de tiempos para la incorporación del personal.

¿Cuál sería el impacto del proyecto en la institución/ comunidad?,

Una vez culminado el proyecto se identificó que su impacto en la institución fue de alta importancia ya que permitió responder de manera eficiente y eficaz ante las demandas de contratación de personal.

¿Qué impactos observamos a nivel individual y colectivo?

Los impactos identificados son la mejora en la selección de personal, lo cual nos permitió optimizar tiempos así como también ser objetivos al contratar personal.

1.7. Organización y procesamiento de la información

La información para la reconstrucción de la experiencia se organizó según las fuentes que se emplearon para obtener los datos necesarios para la sistematización de la siguiente manera:

Las entrevistas realizadas nos arrojaron datos muy importantes sobre las mejoras realizadas en los siguientes aspectos que se visualizan en el siguiente listado:

Tabla 4:
Fases del proceso de selección de personal idóneo

Proceso de selección ideal / propuesto para implementación
Verificación del puesto vacante
Requerimiento de personal
Aprobación de la autoridad nominadora
Reclutamiento de personal
Preselección de candidatos
Entrevista inicial
Evaluación psicométrica
Verificación de referencias laborales
Presentación de candidatos finalistas
Entrevista final
Informe final de selección de personal
Toma de decisión sobre la selección

Nota: Elaborado por: Torres A., 2017

El grupo focal nos dio puntos de vista más especializados en cuanto a los aspectos que se piensa deben ser mejorados: como la verificación del cumplimiento del perfil requerido para el puesto por parte del candidato, la necesidad de implementar una fase de preselección y la entrevista con el área requirente.

A través de un proceso sistemático de información se comunicó de los cambios realizados en pro de mejorar el proceso de selección, estas reuniones fueron de suma importancia, pues contaron con la participación de la mayor parte de personal relacionado con el proceso y que aportó con sus criterios muchas veces desde un enfoque diferente al área pero que, sin embargo permitieron recopilar aspectos para la estructuración de las acciones de mejora en el proceso de selección de personal.

Por otro lado esta información permitió el mejoramiento que consistió en el rediseño del proceso mediante la implementación de fases que permitieron estandarizar un procedimiento claro y preciso, con lo cual se logró establecer a la selección de personal como un proceso objetivo, a fin de realizar la contratación de personal idóneo.

Para el rediseño del proceso de selección de personal, se estableció un cronograma de actividades como se puede evidenciar en la tabla 5.

Tabla 5:
Cronograma de actividades

Componentes / Actividad	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP
	2015					
Levantar información sobre las actividades del proceso de selección de personal realizado hasta finales de marzo de 2015	X					
Comparar el proceso real de selección de personal vs el ideal		X				
Identificar las actividades a ser incluidas en la selección de personal		X				
Verificar la viabilidad de implementación de las mejoras en la selección de personal, en cumplimiento a la normativa legal vigente		X	X			
Proponer la implementación de fases adicionales en la selección de personal a fin de lograr su mejora				X		
Socializar ante la autoridad nominadora las mejoras a ser implementadas en la selección de personal				X		
Implementar las fases adicionales a la selección de personal				X		
Ejecutar la selección de personal de acuerdo al nuevo proceso establecido				X	X	X

Nota: Elaborado por: Torres A., 2017

Para el análisis de la información obtenida de las fuentes mencionadas se procedió a clasificar la misma y a realizar comparaciones que requirieron las siguientes acciones:

- Levantar información sobre las actividades del proceso de selección de personal que se realizó hasta finales de marzo de 2015, como se ilustra en la tabla 6:

Tabla 6:
Actividades del proceso de selección de personal inicial

No.	Actividad	Responsable	Descripción	Documento
1	Necesidad de contratación de personal	Área requirente	El responsable del área, en base a las necesidades institucionales, genera la necesidad de contratación de personal	Correo electrónico
2	Aprobación de la autoridad nominadora	Subsecretaría General	Delegar la necesidad de contratación de personal a la Dirección de Administración de Talento Humano	Correo electrónico
3	Entrevista inicial	Analista de Administración del Talento Humano	Realiza la entrevista al candidato de acuerdo a la necesidad de contratación	Resumen de entrevista
4	Evaluación psicométrica	Analista de Administración del Talento Humano	Evaluar al candidato mediante la plataforma de pruebas psicométricas	Resultado de las evaluaciones
5	Toma de decisión sobre la selección	Subsecretaría General	Aprueba la contratación del candidato	Hoja de vida con sumilla inserta

Nota: Elaborado por: Torres A., 2017

- Comparar las actividades de la selección de personal real vs el proceso ideal, como se puede evidenciar en la tabla 7:

Tabla 7:

Fases del proceso de selección real vs el proceso de selección ideal

	Proceso de selección real / ejecutado	Proceso de selección ideal / propuesto para implementación
Fases	Necesidad de contratación de personal	Verificación del puesto vacante
	Aprobación de la autoridad nominadora	Requerimiento de personal
	Entrevista inicial	Aprobación de la autoridad nominadora
	Evaluación psicométrica	Reclutamiento de personal
	Toma de decisión sobre la selección	Preselección de candidatos
		Entrevista inicial
		Evaluación psicométrica
		Verificación de referencias laborales
		Presentación de candidatos finalistas
		Entrevista final
		Informe final de selección de personal
	Toma de decisión sobre la selección	

Nota: Elaborado por: Torres A., 2017

- Identificar las actividades a ser incluidas en el proceso de selección de personal, de acuerdo al detalle de la tabla 8:

Tabla 8:

Fases a ser incluidas en el proceso de selección de personal

Fases del proceso de selección de personal	Adicionales implementadas		Herramientas	Adicionales implementadas	
	Si	No		Si	No
Verificación del puesto vacante	X		Descriptivo del puesto institucional	x	
Requerimiento de personal		X	Formato de requerimiento de personal	x	
Aprobación de la autoridad nominadora		X	Consta mediante firma inserta en el formato de requerimiento de personal	x	
Reclutamiento de personal	X		Publicación de anuncios en bolsas de empleo, referidos, head hunting	x	
Preselección de candidatos	X		Verificación del cumplimiento por parte del candidato con las exigencias del perfil del puesto, mediante el descriptivo del mismo		x
Entrevista inicial		X	Formato de verificación del perfil y exigencias del puesto	x	
Evaluación psicométrica		X	Se mantiene la misma plataforma virtual		x
Verificación de referencias laborales	X		Formato de verificación de referencias laborales	x	
Presentación de candidatos finalistas	X		Presentación de al menos cinco candidatos	x	
Entrevista final	X		Resumen de segunda entrevista	x	
Informe final de selección de personal	X		Modelo de informe de selección de personal	x	
Toma de decisión sobre la selección		X	Firma inserta de aprobación		x

Nota: Elaborado por: Torres A., 2017

- Verificar el cumplimiento de la implementación de las mejoras en la selección de personal, en cumplimiento a la normativa legal vigente.

- Proponer la implementación de fases adicionales en la selección de personal y rediseñar las existentes, como se ilustra en la tabla 9:

Tabla 9:

Fases implementadas y fases rediseñadas para el proceso de selección de personal

Fases incluidas en el proceso de selección de personal	Fases rediseñadas	
	Antes	Ahora
Verificación del puesto vacante	Necesidad de contratación de personal	Requerimiento de personal
Reclutamiento de personal	Aprobación de la autoridad nominadora	Aprobación de la autoridad nominadora mediante firma inserta en el formato de requerimiento de personal
Preselección de candidatos	Entrevista inicial	Como parte de la entrevista inicial consta el formato de verificación del perfil del candidato
Verificación de referencias laborales		
Presentación de candidatos finalistas		
Entrevista final		
Informe final de selección de personal		

Nota: Elaborado por: Torres A., 2017

- Socializar ante la autoridad nominadora las mejoras a ser implementadas mediante el rediseño del proceso de selección de personal, mediante una reunión mantenida en la cual se despejaron dudas así como también se dieron a conocer los incidentes de efectividad de la aplicación del mismo.

- Ejecutar la selección de personal de acuerdo al rediseño implementado con fases estandarizadas y procedimientos claros a fin de realizar una selección objetiva, como se puede evidenciar en la tabla 10:

Tabla 10:

Fases del rediseño del proceso de selección de personal

No.	Actividad	Responsable	Descripción	Tiempo	Documento
1	Verificación del puesto vacante	Analista de Administración del Talento Humano	Verifica la existencia del puesto solicitado en el Manual de descripción, valoración y clasificación de puestos institucionales así como también la constancia del mismo en la Planificación de Talento Humano	2 horas	
2	Requerimiento de personal	Área requirente	Emite a la autoridad nominadora el requerimiento de personal mediante el formato establecido	3 horas	Formato de requerimiento de personal
3	Aprobación de la autoridad nominadora	Subsecretaria General	Revisa y en caso de aprobar el requerimiento de personal se dispone a la Dirección de Administración del Talento Humano que continúe con la selección de personal. Caso contrario fin del proceso.	2 horas	Formato de requerimiento de personal aprobado o negado
4	Reclutamiento de personal	Analista de Administración del Talento Humano	Realiza la publicación de anuncios en bolsas de empleos, realiza head hunting, revisa la base de datos institucional a fin de obtener candidatos que cumplan con las exigencias del perfil para el puesto requerido.	3 días	

5	Preselección de candidatos	Analista de Administración del Talento Humano	Revisa las hojas de vida obtenidas durante el reclutamiento de personal a fin de validar las que cumplan con las exigencias del puesto	2 días	Hojas de vida de candidatos preseleccionados
6	Entrevista inicial	Analista de Administración del Talento Humano	Entrevista a los candidatos preseleccionados con la finalidad de validar la hoja de vida presentada.	1 hora	Resumen de la entrevista Formato de verificación del perfil y exigencias del puesto
7	Evaluación psicométrica	Analista de Administración del Talento Humano	Evalúa a los candidatos, según las competencias requeridas para el puesto	2 horas	Resultados de la evaluación
8	Verificación de referencias laborales	Analista de Administración del Talento Humano	Verifica referencias en los anteriores lugares de trabajo de los candidatos a fin de conocer el desempeño obtenido	1 hora	Formato de verificación de referencias laborales
9	Presentación de candidatos finalistas	Analista de Administración del Talento Humano	Emite al área requirente la lista de los candidatos finalistas y coordina la próxima entrevista	2 horas	Correo electrónico
10	Entrevista final	Jefe del área requirente	Entrevista a los candidatos finalistas con la finalidad de validar los conocimientos requeridos para el puesto	2 horas	Resumen de la entrevista
11	Informe final de selección de personal	Analista de Administración del Talento Humano	Elabora el informe final del proceso de selección de personal	2 horas	Informe de selección de personal
12	Toma de decisión sobre la selección	Subsecretaria General	Revisa la documentación del candidato seleccionado, en referencia al proceso realizado	3 horas	Informe de selección de personal aprobado y firmado

Nota: Elaborado por: Torres A., 2017

2. Segunda parte

2.1. Justificación

El presente proyecto se encuentra enfocado al ámbito laboral organizacional principalmente en el subsistema de selección de personal como parte de los productos de la Dirección de Administración de Talento Humano de la Presidencia de la República del Ecuador.

De acuerdo a lo establecido en el capítulo I, artículo 6, de la reforma al Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Presidencia de la República del Ecuador, su misión corresponde a ser “la primera entidad de la Administración Pública Central, responsable de viabilizar el ejercicio de Gobierno y la administración de la Presidencia de la República, a fin de coadyuvar para la consecución de los más altos intereses del Estado ecuatoriano”. (Presidencia de la Republica del Ecuador, 2014).

Mientras que la visión institucional, indica el artículo 7 de la reforma al Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Presidencia de la República del Ecuador, corresponde a que “es una institución transparente, eficaz, eficiente y sostenible facilitadora de la gestión de la Presidencia de la República, capaz de brindar un servicio con calidad y calidez a la ciudadanía” (Presidencia de la Republica del Ecuador, 2014).

En cuanto a los valores de la Presidencia de la República del Ecuador, de acuerdo al código de ética institucional, son los siguientes: honestidad, veracidad, respeto, confianza, transparencia, rendición de cuentas, lealtad, reserva y confidencialidad, solidaridad y cooperación, honradez, tolerancia, equidad, profesionalismo, celeridad, responsabilidad, responsabilidad social, liderazgo, disciplina, efectividad, trabajo en equipo, compromiso, calidad y calidez.

La reforma al Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Presidencia de la República del Ecuador, aprobado mediante Acuerdo No. SGPR-2014-0004 de 20 de junio de 2014, establece como proceso adjetivo de apoyo de la institución, entre otros a la Dirección de Administración de Talento Humano, la cual como parte de sus atribuciones y responsabilidades tiene a cargo proponer instructivos y disposiciones para ejecutar el subsistema de Selección de Personal. (Presidencia de la Republica del Ecuador, 2014).

El proceso de selección de personal realizado en la Presidencia de la República del Ecuador, fue calificado como ineficiente e ineficaz debido a la falta de vinculación de personal en la institución, lo cual generó malestar en las jefaturas de las áreas, por lo que se vio la necesidad de realizar el rediseño del proceso en mención.

Para la ejecución del rediseño del proceso de selección de personal es viable considerar lo que Dessler establece con respecto a que “los departamentos de recursos humanos existen para apoyar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes y a sus empleados” (Dessler, 2009, pág. 18).

Como parte de las organizaciones es necesario contar con personal ya que por medio de este se logran los objetivos planteados, Werther y Davis, en su libro Administración de recursos humanos refieren que “el propósito de la administración del capital humano es el mejoramiento de las contribuciones productivas del personal a la organización en formas que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social” (Werther & Davis, 2008, pág. 8).

Adicionalmente como parte de los elementos esenciales del capital humano también se considera que este determina su grado de éxito, es así que el departamento de Recurso Humanos debe tener metas claras y cuantificables, las cuales permitan evaluar las acciones ejecutadas.

Los objetivos o metas planteadas por el área de recursos humanos tienen que estar acorde a la realidad de la empresa u organización ya que por medio de estos se responderán a los desafíos presentes, estos pueden ser: sociales, corporativos, personales o funcionales.

Como parte de los objetivos funcionales Werther y Davis consideran que “el proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados” (Werther & Davis, 2008, pág. 197).

Chiavenato y su libro Administración de Recursos Humanos en el cual plantea que “las organizaciones dependen de las personas para que las dirijan, controlen y para que operen y funcionen. No hay organización sin personas.

Toda organización está constituida por ellas, de quienes dependen su éxito y continuidad” (Chiavenato, Administración de Recursos Humano, 2000, pág. 43), el área de administración de recursos humano entre sus responsabilidades cuenta con el objetivo de integrar personal a la organización para lo cual entre procesos consta la selección la cual “forma parte del proceso de integración de recursos humanos y es el paso que sigue al reclutamiento” (Chiavenato, Administración de Recursos Humano, 2000, pág. 169); sin embargo, el reclutamiento debe ser considerado como parte del proceso de selección.

Chiavenato define que la selección de personal “busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en las empresas” (Chiavenato, Administración de Recursos Humano, 2000, pág. 169), además entre sus modelos de selección menciona el proceso por comparación así como también por decisión, los cuales cuentan con fases que permiten que estos sean objetivos y precisos.

Susana Victoria Richino en libro Selección de Personal se refiere a que:

La selección es una actividad, una tarea que se ubica en una zona límite entre la realidad interna y la realidad externa, el mercado o el contexto social; por esa razón requiere de comprensión y conocimiento de ambas realidades y una conducta flexible por parte de selector, que debe conjugar ambos sistemas (Richino, 2000, pág. 25).

Al igual que los autores antes citados, Richino considera que la selección de personal es una de las funciones fundamentales de las organizaciones, ya que las personas son quienes general su productividad (Richino, 2000, pág. 24).

Finalmente Dessler plantea que entre las responsabilidades asignadas al área de administración de recursos humano, consta el colocar la persona correcta en el puesto adecuado, por lo tanto “la administración de recursos humanos es el proceso de contratar, capacitar, evaluar, y remunerar a los empleados, así como atender sus relaciones laborales, salud y seguridad, así como aspectos de justicia” (Dessler, 2009, pág. 2).

Chiavenato denomina que:

Las personas en su conjunto constituyen el capital humano de la organización. Este capital humano puede valer más o menos en la medida en que contenga talentos y competencias capaces de agregar valor a la organización además de hacerla más ágil y competitiva. (Chiavenato, Administración de Recursos Humano, 2007, pág. 32)

Por tal motivo sin personas no existe la organización, y como parte de esta dinámica los objetivos personales de los colaboradores deben ser afines a los objetivos organizacionales y viceversa.

En referencia a los autores citados, se evidencia de manera general que la selección de personal es un proceso selectivo de comparación el cual está enfocado

más allá de un diagnóstico, principalmente a un pronóstico entre la adaptabilidad del colaborador en el cargo y su eficiencia en el mismo.

Al considerarse la selección de personal como un proceso esta cuenta con una secuencia de pasos como se puede evidenciar en la tabla 11, de acuerdo a los autores antes mencionados.

Tabla 11.

Fases de la selección de personal, según los autores y textos citados

Texto:	Autores:	Fases establecidas para la selección de personal:
Administración de recursos humanos	*William B. Werther * Keith Davis	Identificación de la vacante
		Requerimiento
		Necesidades del puesto vs perfil de la persona
		Información adicional del puesto
		Reclutamiento de personal
		Elección de candidatos potenciales
		Formulario de solicitud de empleo
		Antecedentes laborales
		Recepción preliminar
		Aplicación de examen
		Entrevista
		Verificación de referencias
		Entrevista con el jefe del área requirente
Descripción realista del perfil		
Selección de personal	*Susana Richino	Análisis de la necesidad
		Definir el perfil
		Preselección
		Entrevista

		Evaluación psicológica
		Elaboración de ranking
		Presentación de candidatos adecuados
		Evaluación técnica
		Entrevista profunda
		Análisis y evaluación de datos
Administración de recursos humanos	*Idalberto Chiavenato	Información y especificaciones del puesto
		Perfil del candidato
		Requerimiento de personal
		Divulgación o reclutamiento de personal
		Recepción de candidatos
		Selección inicial
		Solicitud de empleo
		Entrevista inicial
		Aplicación de exámenes
		Entrevista final
		Selección final por el departamento requirente
		Solicitud de documentos informante sobre el candidato
		Exámenes médicos
Aceptación		
Administración de recursos humanos	*Gary Dessler	Decidir los puestos que se cubrirán
		Reclutamiento de personal
		Formulario de solicitud de empleo
		Entrevista inicial
		Pruebas
		Investigación de antecedentes
		Entrevista con el jefe del área requirente

Nota: Elaborado por: Torres A., 2017

Mientras mejor se encuentren definidas las fases en un proceso de selección de personal, más objetivo será este, ya que por medio de estas se establecen los criterios de búsqueda de selección así como también las características del candidato específico que requiere la empresa para ocupar su puesto vacante.

La Dirección de Administración de Talento Humano de la Presidencia de la República del Ecuador, tiene como proceso a cargo la selección de personal, la cual es de gran importancia dentro de la gestión institucional; sin embargo, este fue criticado y calificado como ineficiente e ineficaz debido a que no se cumplió con la demanda de contrataciones solicitadas, lo cual generó malestar en las jefaturas de las áreas.

Ante la problemática suscitada en el proceso de selección de personal y las críticas al mismo, se buscaron mejoras, las cuales permitan dar vida al proceso, ante lo cual se planteó un rediseño del proceso de selección de personal.

Como parte del rediseño del proceso de selección de personal, se planteó la implementación de fases adicionales las cuales sean estandarizadas para así establecer un procedimiento claro del proceso de selección de personal, logrando que este se realice de manera objetiva y eficaz.

Como se menciona en las citas anteriores todo proceso de selección de personal debe contar con fases estándares las cuales permitan que este sea objetivo al momento de realizar la contratación de personal.

Para realizar el rediseño del proceso de selección de personal en la Presidencia de la República del Ecuador, considerando que esta es una institución del Estado, se utilizó como texto guía adicional a la Ley Orgánica del Servicio Público, su reglamento general y la Resolución No. SENRES-2005-000141 publicado en el Registro Oficial No. 187 de 13 de enero de 2006, en el cual se consta la norma técnica del subsistema de Planificación de Recursos Humanos.

Previo al rediseño del proceso de selección de personal, se realizó el levantamiento de las actividades ejecutadas como parte de la selección, con el fin de conocer su situación actual y puntos de mejora, en el mismo.

En referencia a lo mencionado, se puede considerar que la fase inicial para la selección de personal es la detección de necesidades de personal, en donde se identifican las razones por las cuales es necesario realizar un proceso de selección, ya sea por la creación de nuevos puestos de trabajo, reemplazos de personal, etc. Sea cual fuere el caso, debido a que esta es la fase inicial de la selección de personal, en esta es necesario conocer las características y exigencias del perfil del puesto.

El presente proyecto fue implementado en la Presidencia de la República del Ecuador, donde a la selección de personal fue calificada como un proceso ineficaz e ineficiente, ya que no se logró atender la demanda de contrataciones de personal, lo cual generó malestar en las jefaturas de las áreas.

Considerando que la Presidencia de la República del Ecuador, es una institución pública, para realizar la selección de personal se sustenta en lo establecido

en la Ley Orgánica del Servicio Público y su reglamento general así como también en las normativas implantadas por entes rectores como el ahora Ministerio del Trabajo.

La Ley Orgánica del Servicio Público hace referencia en su Art. 63.-

Subsistema de selección de personal.- Es el conjunto de normas, políticas, métodos y procedimientos, tendientes a evaluar competitivamente la idoneidad de las y los aspirantes que reúnan los requerimientos establecidos para el puesto a ser ocupado, garantizando la equidad de género, la interculturalidad y la inclusión de las personas con discapacidad y grupos de atención prioritaria. (Ley Orgánica del Servicio Público, 2010, pág. 46).

Este proyecto está enfocado a la selección de personal para contratos de servicios ocasionales bajo la escala de remuneraciones de 22 grados establecida por el ahora Ministerio del Trabajo, considerando esto, es necesario mencionar que la Ley Orgánica del Servicio Público en su artículo. 58.-

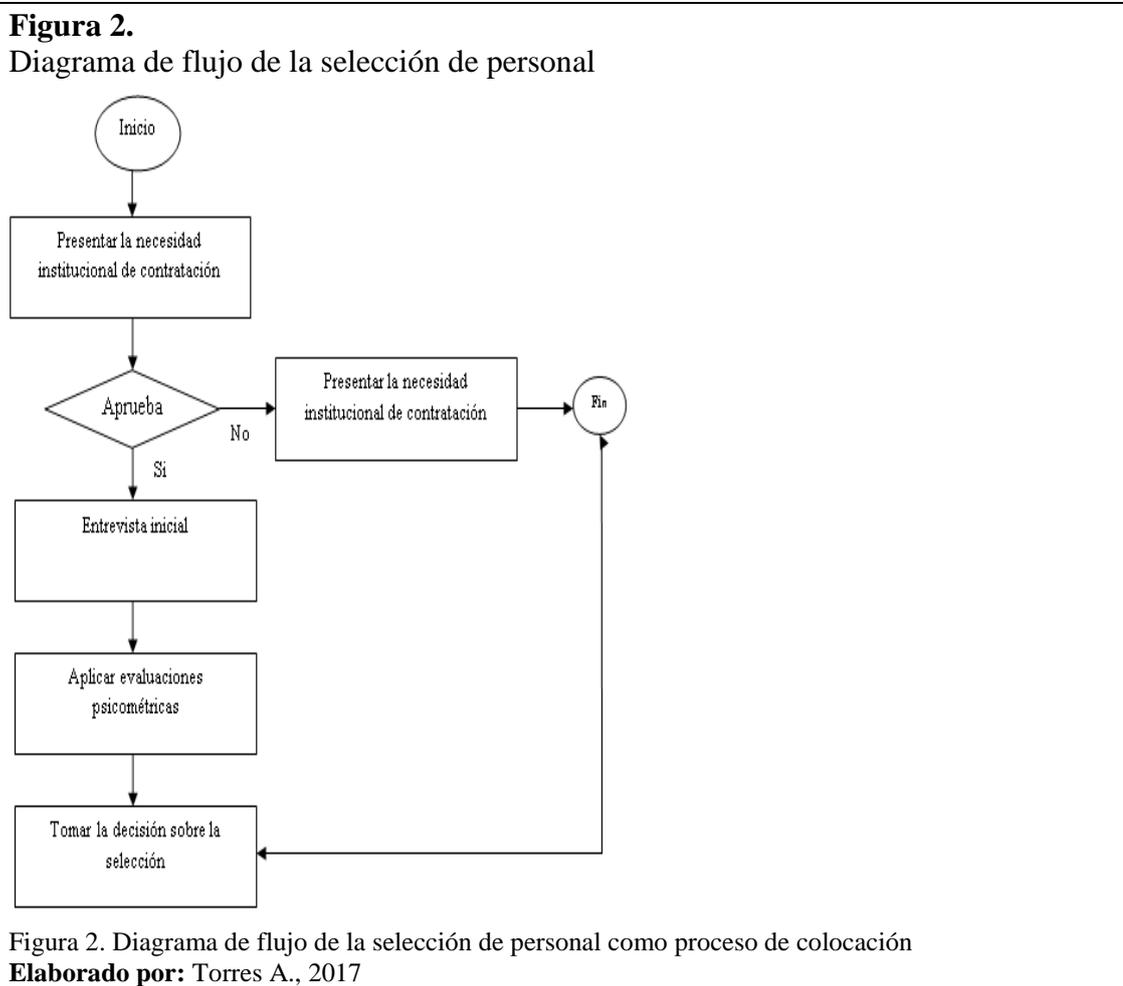
De los contratos de servicios ocasionales.- La suscripción de contratos de servicios ocasionales será autorizada por la autoridad nominadora, para satisfacer necesidades institucionales, previo el informe de la unidad de administración del talento humano, siempre que exista la partida presupuestaria y disponibilidad de los recursos económicos para este fin. (...). (Ley Orgánica del Servicio Público, 2010).

Para llevar a cabo la selección de personal para contrataciones bajo la modalidad de servicios ocasionales la ex SENRES, ahora Ministerio del Trabajo emitió la Resolución No. SENRES-2005-000141 publicado en el Registro Oficial No. 187 de 13 de enero de 2006, en el cual consta la norma técnica del subsistema de Planificación de Recursos Humanos, la misma que en su capítulo VI hace referencia a los contratos de servicios ocasionales y profesionales, indicando que los contratos de servicios ocasionales serán aprobados por la autoridad nominadora, previo informe de la Unidad de Administración de Recursos Humanos, considerando su planificación anual y la disponibilidad presupuestaria; de igual manera para estas contrataciones se deberán tomar en cuenta las necesidades según la base de los requerimientos de las áreas, unidades o procesos y de acuerdo con el portafolio de productos y servicios así como también los planes, programas y proyectos de la institución.

El rediseño del proceso de selección de personal fue desarrollado justamente para solventar el problema existente en el mismo, el cual consistió en la falta de un procedimiento claro con fases estandarizadas que permitan ejecutar a la selección de personal como un proceso objetivo en el cual se encuentre definido el tiempo de cumplimiento del mismo.

Al considerar a la selección como una acción subjetiva inmediata, me refiero que esta se venía realizando bajo el modelo de colocación a lo que Chiavenato define “cuando no se contempla el aspecto rechazo. En este modelo hay un solo candidato para una vacante que debe ser cubierta por él. En otras palabras el candidato presentado debe ser admitido sin objeción alguna” (Chiavenato, Administración de

Recursos Humano, 2007, pág. 242), como se puede observar en el siguiente diagrama de flujo:



Una vez identificado el problema en el proceso de selección de personal, se consideró la posibilidad de realizar su mejora mediante un rediseño, en el cual se implementen fases adicionales a las existentes, para esto como fuente de investigación, se consideraron los autores antes citados, quienes hacen referencia a la administración de recursos humanos y la selección de personal.

Como parte de la selección de personal consta el reclutamiento, proceso en el cual mediante diferentes medios de comunicación se realiza la llamada a candidatos que cumplan con los requisitos mínimos que el cargo exige, es así que se le denomina un medio de entrada para llevar a cabo la selección de personal, este puede ser interno en la empresa, entidad o institución, externo a las mismas o mixto.

Preselección, consiste en analizar los perfiles presentados por los postulantes y contrastar con las exigencias del perfil del puesto.

Entrevista inicial, para ejecutar la misma es necesario considerar qué queremos evaluar, quien va a intervenir en la misma y cómo se va a llevar a cabo.

Evaluaciones, estas pueden ser: psicométricas enfocadas a las competencias que queremos medir para el puesto así como también técnicas sobre los conocimientos que queremos validar en el postulante.

Entrevista final, esta es realizada principalmente por el área requirente, de igual manera que en la entrevista inicial, en esta fase es necesario considerar qué queremos evaluar y cómo lo vamos a realizar así como también los participantes que intervendrán en la misma.

Decisión, esta es la fase final del proceso de selección de personal, en la cual, con la información obtenida de los candidatos a lo largo del proceso adquiere un perfil profesional y personal, el mismo que compara con las exigencias del puesto, lo cual nos permitirá realizar una selección objetiva.

Ante lo referido, se puede identificar que la objetividad y precisión en un proceso de selección de personal se logra según el conocimiento de las especificaciones, datos e información que se posea sobre el cargo vacante.

Para establecer a la selección de personal como un proceso objetivo de comparación y decisión, consideré lo que establece Chiavenato, referente este modelo, mismo que consiste en la obtención de varios candidatos para cubrir una sola vacante; sin embargo, para esto es necesario realizar la comparación entre el perfil de los candidatos postulantes y las exigencias del perfil que se requiere cubrir, durante este proceso existen las posibilidades de aprobar o rechazar a los postulantes, debido a que las vacantes deben estar ocupadas por personas que sean idóneas para las mismas.

Para establecer el mejoramiento en la selección de personal e implementar a la misma como un proceso objetivo de comparación y decisión, se implementaron fases adicionales como:

Verificación del puesto vacante, corresponde a las exigencias del perfil del puesto así como también información adicional al mismo.

Requerimiento de personal, en este constan las exigencias del perfil del puesto que se requiere cubrir y las características adicionales del mismo.

Aprobación de la autoridad nominadora, esta consta en el requerimiento de personal, posterior a lo solicitado por el jefe del área a cargo del puesto vacante.

Reclutamiento de personal, llamado de candidatos con las exigencias del perfil del puesto, para esto se utilizó distintas bolsas de empleo.

Preselección, revisión del perfil presentado por los candidatos en referencia al perfil requerido para el puesto.

Verificación de referencias laborales, se estableció un formato a fin de conocer el desempeño del candidato en sus lugares anteriores de trabajo, así como también verificar que las funciones realizadas hayan sido afines al puesto vacante.

Decisión y selección del candidato, una vez finalizado el proceso la Analista de Talento Humano, la Directora de la misma área, así como también los jefes de las áreas requirentes revisaron la información obtenida con la finalidad proceder con el informe de selección.

Las fases incluidas en la selección de personal a fin de lograr un proceso objetivo de comparación y decisión, se pueden visualizar en el diagrama de flujo que se detalla a continuación en la figura 3:

Figura 3.
Diagrama de flujo de la selección de personal propuesto

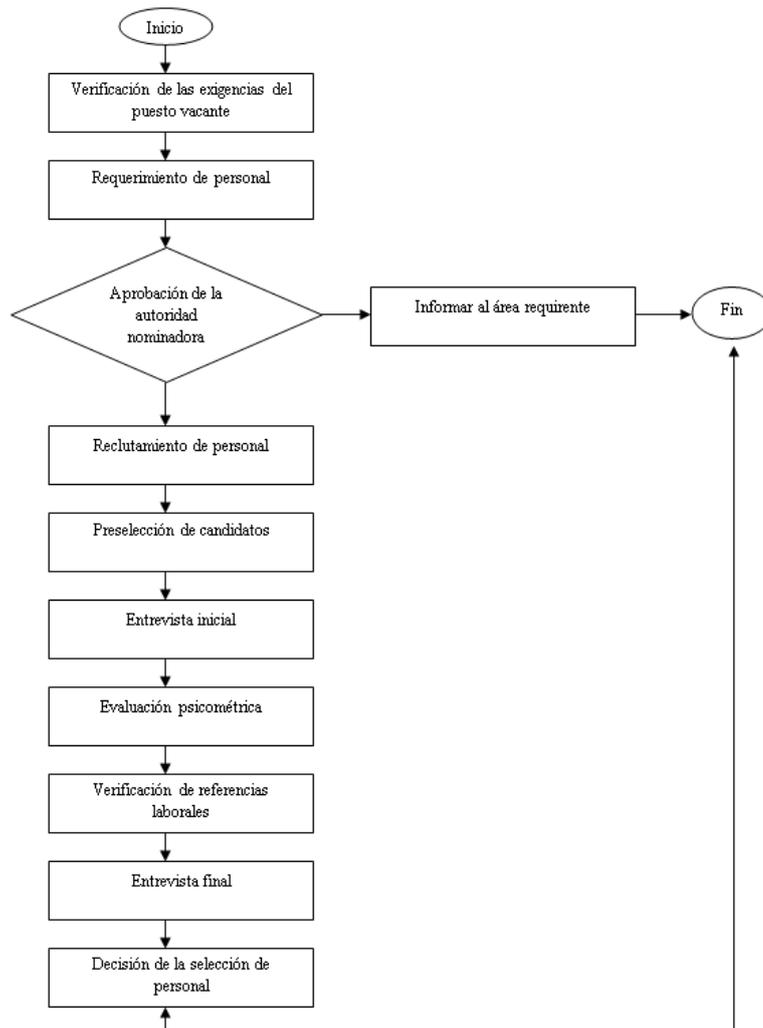


Figura 3. Diagrama de flujo de la selección de personal como proceso de comparación y decisión
Elaborado por: Torres A., 2017

Con la implementación de fases adicionales en la selección, se puede evidenciar que el resultado de esta fue establecer un proceso objetivo de comparación y decisión, el cual permitió proveer candidatos idóneos a las áreas requirentes, quienes mediante la aplicación de sus conocimiento han aportado al cumplimiento de los objetivos institucionales; así como también identificar que mientras más información se tenga sobre el puesto que se requiere cubrir mejor será la selección de candidatos.

Una vez rediseñado y aprobado el proceso de selección de personal propuesto a la autoridad nominadora de la institución, para su aplicación se socializó mediante un comunicado en el cual se detallaron los formatos a ser utilizados, los tiempos establecidos y el procedimiento a seguir durante la selección de personal, dicho comunicado fue entregado a la Dirección de Administración de Talento Humano con el fin de lograr su aplicabilidad así como también su asesoramiento a las áreas requirentes de personal.

El análisis realizado para el desarrollo del presente proyecto fue oportuno y con su respectiva justificación técnica dentro del campo laboral a fin de ejecutar las actividades pertinentes en la selección de personal dentro de la Dirección de Administración de Talento Humano de la Presidencia de la República del Ecuador.

2.2. Caracterización de los beneficiarios

Durante la ejecución del presente proyecto, participó principalmente la Analista de Selección de Personal, quien identificó los puntos de mejora en la selección, realizó el levantamiento de las actividades de la selección con el fin de proponer la implementación de fases adicionales en la selección y establecer su rediseño.

Una vez identificadas las fases a ser incluidas en la selección de personal como parte del rediseño del proceso y su aplicación en cumplimiento a la normativa legal vigente se involucró también a la Directora de Administración de Talento Humano y a la autoridad nominadora de la Presidencia de la República del Ecuador a

quienes mediante una reunión se les socializó el rediseño del proceso de selección de personal y el beneficio de este.

Las áreas beneficiadas por el rediseño del proceso de selección de personal fueron: la Subsecretaría General del Despacho Presidencial, la Subsecretaría de Agenda Presidencial, la Coordinación General de Disposiciones Presidenciales, la Coordinación General de Contenidos Presidenciales, la Coordinación General de Logística en Territorio, la Dirección de Gestión Cultural, la Dirección de Tecnologías de la Información, la Dirección de Administración de Talento Humano, la Dirección de Procesos y Gestión del Cambio, ya que por parte de estas existió el requerimiento de contratación de personal.

El rediseño del proceso de selección de personal realizado en el presente proyecto, benefició a una población total de quinientas tres personas de acuerdo a lo detallado en la tabla 12:

Tabla 12.

Detalle del personal de la Presidencia de la República del Ecuador, según su género

Procesos institucionales	Áreas	Género		
		M	F	
Procesos gobernantes	Gestión Jurídica	9	4	Personal total
	Gestión General de la Presidencia	40	48	
Procesos Sustantivos	Gestión de Logística y Protocolo	14	8	
	Agenda Presidencial	1	6	
	Disposiciones Presidenciales	4	5	
	Contenidos Presidenciales	7	5	
	Seguridad e Información	5	0	
Procesos adjetivos de asesoría	Gestión de Planificación y Gestión Estratégica	4	5	
	Auditoría Interna	3	5	
	Asesoría Jurídica	3	4	
	Estratégica Interinstitucional	1	0	
	Comunicación Social	2	3	

Procesos adjetivos de apoyo	Gestión Administrativa Financiera	116	103	
	Administración de Carondelet	19	20	
	Atención Ciudadana	2	3	
	Documental y Archivo	14	40	
	Suma por género	244	259	503

Nota: Elaborado por: Torres A., 2017

2.3. Interpretación

El rediseño del proceso de selección de personal surgió de la necesidad de establecer procedimientos claros y fases estandarizadas para la ejecución del mismo debido a que a este se lo calificó como ineficaz e ineficiente.

La Presidencia de la República del Ecuador considera que la selección de personal como unos de los productos de la Dirección de Administración de Talento Humano es de suma importancia, ya que por medio de esta se provee de colaboradores a las áreas de la institución, por tal motivo y considerando la percepción del mismo surgió la necesidad de establecer un rediseño en la selección, el cual permita fortalecer su gestión y ser eficiente ante las necesidades institucionales y demandas de contratación de personal.

El principal problema identificado fue la resistencia al cambio en el personal antiguo de la Dirección de Administración de Talento Humano, quienes consideraron que la selección de personal no es un proceso importante para ser sometido a un rediseño; sin embargo, mediante la explicación del beneficio generado mediante el rediseño, finalmente cedieron y se mostraron colaboradores. En cuanto a la autoridad nominadora y las jefaturas de las áreas, se mostraron colaboradoras e interesadas en los avances del rediseño del proceso de selección de personal ya que consideraron

que mientras mejor se definan y estandaricen las fases del proceso mejores resultados se obtendrán del mismo, al igual que esto permitiría contar con el personal requerido en el tiempo necesario.

Una vez implementado el rediseño del proceso de selección de personal, las personas involucradas como: la analista y la Directora de Administración de Talento Humano, la autoridad nominadora y las jefaturas del área, mostraron compromiso en continuar con la ejecución del proceso de selección bajo el modelo establecido.

2.4. Principales logros del aprendizaje

Durante el desarrollo del proyecto se identificó que todo proceso puede ser sometido a una renovación, ya que la oportunidad de mejora permitirá obtener resultados eficientes y eficaces tanto a corto como a mediano y largo plazo.

El rediseño implementado en el proceso de selección de personal en la Presidencia de la República del Ecuador permitió trasladar de manera práctica los conocimientos y experiencia, como parte de esto se identificó la importancia de trabajar en equipo.

Para el desarrollo del presente proyecto se contó con la colaboración activa de los participantes, lo cual permitió ejecutar el mismo en los tiempos establecidos; sin embargo, para lograr su implementación final, pasó por varias revisiones, ya que la normativa del sector público suele modificarse constantemente.

Una vez rediseñado el proceso de selección de personal, se desea mantener su eje principal mediante procedimientos claros con la opción de ser modificado según la institución lo requiera o la normativa lo exija.

Como parte del rediseño del proceso de selección de personal se logró el cumplimiento de los objetivos establecidos en el mismo y como producto final un proceso objetivo con procedimientos claros y fases estandarizadas.

Dentro del rediseño del proceso de selección de personal, con el fin de fortalecer el mismo, se implementaron herramientas como: formato de requerimiento de personal, formato de verificación del perfil del candidato y formato de verificación de referencias laborales.

El rediseño del proceso de selección de personal permitió ser objetivo en la búsqueda y contratación de colaboradores así como también eficiente en el desarrollo del mismo.

El impacto del rediseño del proceso de selección de personal en la institución, se identificó mediante el indicador de contrataciones realizadas, con siguiente información cuantitativa: cuántos requerimientos de personal fueron presentados y cuántos de ellos se cubrieron durante el período julio-septiembre 2015, ante lo cual obtuve el siguiente resultado:

Contrataciones solicitadas = 14 = 1%

Contrataciones realizadas 14

Conclusiones

- El proceso de sistematización dejó muchas enseñanzas en varios aspectos entre los cuales podemos resaltar la importancia de obtener la mayor cantidad de información posible referente al puesto que se requiere cubrir, toda vez que esto nos permitirá ser más objetivos al momento de ejecutar el reclutamiento.
- La selección de personal como proceso objetivo y preciso, permite proveer de candidatos idóneos, por lo que debe estar perfectamente definidos su alcance, así como un modelo que permite realizar revisiones periódicas del mismo que permita establecer debilidades y fortalezas del mismo.
- La mejora en la selección de personal, permitió identificar que mientras más claro se encuentre definido un proceso, mejores resultados obtendremos del mismo, en este caso de una selección por colocación se pasó a una selección por comparación y decisión, siendo este más completo y objetivo en su ejecución.

Recomendaciones

- Realizar periódicamente un análisis sobre las mejoras que se puedan realizar en la selección de personal, considerando la normativa legal vigente, así como también las necesidades y realidad institucional.
- En base a las mejoras realizadas en la selección de personal, mantener un enfoque de procesos a fin de identificar claramente los inputs y outputs del mismo.

Lista de referencias

- Ley Orgánica del Servicio Público. (6 de Octubre de 2010). *Ley Organica del Servicio Público LOSEP en el segundo suplemento del Registro Oficial 294*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humano*. Colombia: Nomos S.A.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humano*. México D.F: Mc. Graw-Hill Interamericana Editores S.A .
- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación.
- Richino, S. V. (2000). *Selección de personal*. Buenos Aires: Paidos.
- Werther, W. B., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos*. México D.F: Mc.Graw-Hill Interamericana Editores S.A.

Anexos

Anexo 1. Formato de requerimiento de personal

 Presidencia de la República del Ecuador Requerimiento de personal		
FECHA:		
SOLICITADO POR:		
MOTIVO DE CONTRATACIÓN:		
FECHA ESTIMADA PARA INICIO DE ACTIVIDADES DEL NUEVO SERVIDOR:		
DATOS GENERALES		
1. Nombre del cargo		
2. Identificación de la Unidad	Dirección o Un. Administrativa :	
	Subsecretaría/Coordinación:	
3. Reporta a:		
4. Reemplaza a (si no se trata de nueva contratación):		
5. Tipo de contrato	Servicios ocasionales, plazo:	
	Otros:	
6. Formación académica exigida :		
7. Especificación y tiempo de experiencia:		
9. Competencias mínimas:		
11. Descripción del trabajo		
<i>A. Misión del puesto (o razón de ser del cargo)</i>		
<i>B. Principales funciones (funciones específicas)</i>		
Solicitado por,	Revisado por,	Autorizado por
_____	_____	_____
CARGO:	DIRECTORA DE TALENTO HUMANO	SUBSECRETARIA/O GENERAL

Anexo 2. Formato de verificación del perfil y exigencias del puesto

 Presidencia de la República del Ecuador Verificación del perfil de/la candidata/a							
NOMBRE:			PUESTO:				
GRADO OCUPACIONAL:			U. ADMINISTRATIVA:				
FACTOR	REQUERIDO POR EL PERFIL		PRESENTADO POR EL CANDIDATO			Cumple	No cumple
Nivel de instrucción	<i>Bachillerato</i>		<i>Bachillerato</i>				
	<i>Técnico</i>		<i>Técnico</i>				
	<i>Tercer año o sexto semestre aprobado</i>		<i>Tercer año o sexto semestre aprobado</i>				
	<i>Tercer nivel</i>		<i>Tercer nivel</i>				
	<i>Diplomado</i>		<i>Diplomado</i>				
	<i>Especialidad</i>		<i>Especialidad</i>				
	<i>Maestría</i>		<i>Maestría</i>				
Titulo							
Experiencia Específica (años)			INSTITUCION				
			Años		Meses		
			TOTAL EXPERIENCIA				
Capacitación requerida			CURSO				
					Hs.		
RESULTADO FINAL			<i>Elaborado por</i>				
			<i>Ana Torres J.</i>				
<i>Observaciones:</i>							

Anexo 3. Formato para verificación de referencias laborales

 Presidencia de la República del Ecuador Formato de verificación de referencias laborales
Fecha:
Nombre del postulante:
Cargo al que aplica:
Persona a quien se solicitó la información:
Empresa y/o institución en la que trabajo con el/la aspirante:
Cargo desempeñado por el/ aspirante:
¿Cuáles fueron sus funciones principales?
¿Cuál fue el mayor logro durante su trayectoria laboral?
¿Cómo calificaría su desempeño?
¿Alguna vez tuvo algún tipo de incidente con sus compañeros o jefes inmediatos?
¿Cuánto tiempo trabajo en la empresa y/o institución?
¿Cuál fue el motivo de la desvinculación?
Si tuviera la oportunidad de volver a trabajar con el/la aspirante ¿Lo haría?