



**OPTIMIZACIÓN DE LOS DIFERENTES FILTROS Y ETAPAS DE LOS PROCESOS DE
SELECCIÓN EN UNA EMPRESA PRIVADA EN GUAYAQUIL**

Trabajo de titulación previo a la obtención del

Título de **Licenciado en Psicología General**

AUTOR:

ZAMBRANO SEGARRA JAVIER NICOLAS

TUTORA:

ROMERO GARAY ANDREA JACKELINE

Guayaquil – Ecuador

2025

**CERTIFICADO DE DIRECCIÓN DEL TRABAJO DE
TITULACIÓN**

Yo, **Andrea Jackeline Romero Garay** con documento de identificación N° **0926530742** docente de la **Universidad Politécnica Salesiana**, declaro que bajo mi tutoría fue desarrollado el trabajo de titulación: **SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS: OPTIMIZACIÓN DE LOS DIFERENTES FILTROS Y ETAPAS DE LOS PROCESOS DE SELECCIÓN EN UNA EMPRESA PRIVADA EN GUAYAQUIL**, realizado por **Javier Nicolas Zambrano Segarra**, con documento de identificación N° **0931408611**, obteniendo como resultado final el trabajo de titulación bajo la opción **Sistematización de experiencias prácticas de investigación y/o intervención** que cumple con todos los requisitos determinados por la Universidad Politécnica Salesiana.

Guayaquil, 21 de Febrero del año 2024

Atentamente,



Psic. Cl. Andrea Jackeline Romero Garay, Mgtr.

0926530742

**CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD Y AUTORÍA DEL TRABAJO DE
TITULACIÓN**

Yo, **Javier Nicolas Zambrano Segarra** con documento de identificación N° 0931408611
manifiesto que;

Soy el autor y responsable del siguiente trabajo; **“OPTIMIZACIÓN DE LOS
DIFERENTES FILTROS Y ETAPAS DE LOS PROCESOS DE SELECCIÓN EN UNA
EMPRESA PRIVADA EN GUAYAQUIL”** y, autorizo a que sin fines de lucro la Universidad
Politécnica Salesiana pueda usar, difundir, reproducir o publicar de manera total o parcial el
presente trabajo de titulación.

Guayaquil, 21 de Febrero del año 2024

Atentamente,



Javier Nicolas Zambrano Segarra

0931408611

**CERTIFICADO DE CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE
TITULACIÓN A LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**

Yo, **Javier Nicolas Zambrano Segarra** con documento de identificación N° **0931408611**, expreso mi voluntad y por medio del presente documento cedo a la **Universidad Politécnica Salesiana** la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy autora de la **Sistematización de experiencias prácticas de investigación y/o intervención: "Optimización de los diferentes filtros y etapas de los procesos de selección en una empresa privada en guayaquil"**, el cual ha sido desarrollado para optar por el título de: **Licenciado en Psicología**, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En concordancia con lo manifestado, suscribo este documento en el momento que hago la entrega del trabajo final en formato digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.

Guayaquil, 21 de Febrero del año 2024

Atentamente,



Javier Nicolas Zambrano Segarra

0931408611

DEDICATORIA

Agradecido por todas las situaciones positivas y negativas en mi vida que me han llevado a la persona que soy hoy en día. Quiero agradecer a mis amigos y mi novia que han estado incondicionalmente para mí en mis grandes y malos momentos.

Quiero agradecer a Andrea Romero, mi tutora de tesis que ha estado para mí, guiándome en todo momento; Darwin por su paciencia y explicación sobre todos los temas; Paola Samaniego, por haber sido de las mejores profesoras que he tenido, Orlando por su dedicación y esfuerzo en apoyarme en la carrera.

Muchas gracias a todos aquellos que me han aportado, tanto en lo bueno, como en lo malo.

Javier Zambrano

RESUMEN

El presente estudio es una investigación sobre la optimización de las etapas y filtros de los procesos de selección en una empresa privada de Guayaquil, mediante la identificación y análisis de efectividad de actividades. Se revisaron los principales elementos que conforman y/o están relacionados directa o indirectamente en el flujograma del proceso de selección. La metodología que se empleó es un modelo de carácter descriptivo, con un enfoque cualitativo por medio de la aplicación de técnicas como la encuesta y observación. Los resultados obtenidos fueron; existen procedimientos que deben de ser actualizados, debido al margen de error que pueden surgir al ser manuales, así como también para lograr una mayor eficiencia en los resultados.

PALABRAS CLAVES

Selección, optimización, etapas, análisis, reclutamiento de personal, recursos humanos, desarrollo de procesos

KEY WORDS

Selection, optimization, stages, analysis, personnel recruitment, human resources, process development.

INDICE GENERAL

1.	DATOS INFORMATIVOS DEL PROYECTO	10
1.1	Nombre de la práctica e intervención o investigación	10
1.2	Nombre de la institución o grupo de investigación.....	10
1.3	Tema que aborda la experiencia.....	10
1.4	Localización	10
2.	OBJETIVO DE LA SISTEMATIZACIÓN	11
3.	EJE DE LA SISTEMATIZACIÓN.....	11
4.	OBJETO DE INTERVENCIÓN	20
5.	METODOLOGÍA	20
6.	PREGUNTAS CLAVE	21
7.	ORGANIZACIÓN Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	22
7.1	Primera fase: Presentación de lineamientos y diseño del proyecto de sistematización.	22
7.2	Segunda fase: Presentación y aprobación del tema de la sistematización de experiencias.	22
7.3	Tercera fase: Presentación de lineamientos y diseño del proyecto de sistematización.	23
7.4	Cuarta fase: Planteamiento de bases teóricas y metodológicas.....	23
7.5	Quinta fase: Planteamiento de objetivo del proyecto y preguntas clave.....	23
7.6	Sexta fase: Solicitud y permiso de levantamiento de información	23

7.7	Séptima fase: Recopilación y consolidado de la información.....	24
7.8	Novena fase: Análisis e interpretación de información.	24
7.9	Decima fase: Elaboración de informe final (conclusiones, recomendaciones y propuestas)	24
8.	ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	25
8.1	Flujograma de proceso de selección.....	25
8.2	Cuestionarios, conociendo la perspectiva del flujograma.....	29
8.3	Cuestionario	30
9.	JUSTIFICACIÓN.....	34
10.	CARACTERIZACIÓN DE LOS BENEFICIARIOS	37
11.	INTERPRETACIÓN.....	37
12.	PRINCIPALES LOGROS DE APRENDIZAJE.....	38
13.	CONCLUSIONES	41
14.	RECOMENDACIONES	43
15.	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	47
16.	ANEXOS.....	49

INDICE DE TABLAS

Tabla 1.- Diferencias entre Reclutamiento Interno y Reclutamiento Externo. 16

Tabla 2.- Valoración de candidatos. 43

1. DATOS INFORMATIVOS DEL PROYECTO

1.1 Nombre de la práctica de intervención o investigación

Optimización de los diferentes filtros y etapas de los procesos de selección de una empresa privada en Guayaquil.

1.2 Nombre de la institución o grupo de investigación

La sistematización realizada se llevó a cabo en la institución financiera

1.3 Tema que aborda la experiencia

Categoría psicosocial: Optimización de los diferentes filtros y etapas de procesos de selección.

1.4 Localización

Parque empresarial Colón. Av. Rodrigo Chávez Parque empresarial Colón Edif. Empresarial 1 oficina 202 A, Guayaquil 090510.

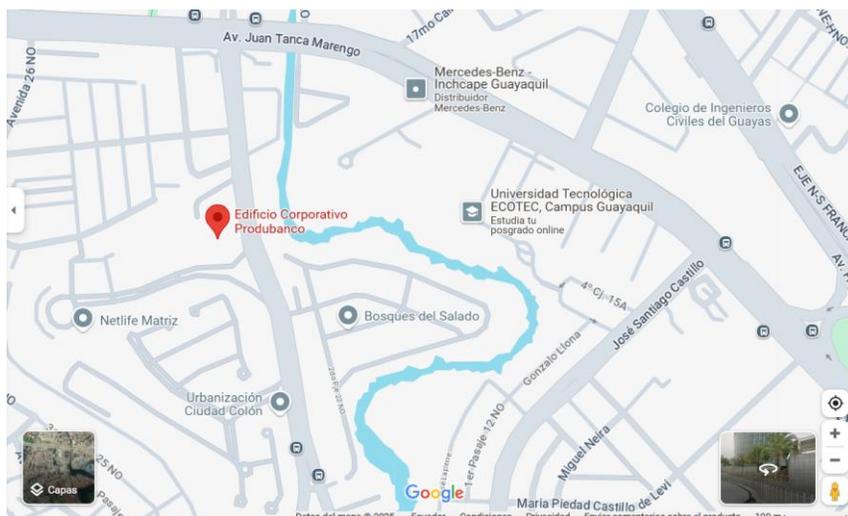


Figura 1. Ubicación geográfica de las oficinas administrativas de Produbanco (Edificio Principal – Guayaquil). Fuente: Google maps

2. OBJETIVO DE LA SISTEMATIZACIÓN

Esta experiencia nos brinda la oportunidad de comprender con mayor detalle nuestra experiencia en la optimización de etapas/filtros en los procesos de selección, permitiendo descubrir posibles cuellos de botellas, reprocesos y obstáculos que se pueden presentar en dicho proceso, de tal forma que tomamos en cuenta la identificación de mejora de oportunidades, a partir de levantamiento de información y su respectiva análisis e interpretación.

Se busca contribuir al desarrollo de futuros trabajos en este ámbito. Asimismo, el objetivo principal de la sistematización radica en incidir propuestas de mejora y optimización de procesos, a partir de la experiencia generada del ciclo continuo entre reflexión y acción.

3. EJE DE LA SISTEMATIZACIÓN

Introducción

No existen personas sin talento, existen personas que se encuentran en lugares que opacan su talento. Uno de los factores principales para el fracaso en una empresa, es la falta de personal competente, capacitado y motivado, pero se hace más complicado cuando la empresa no sabe identificar y reconocer el talento disponible, ya sea en el mercado externo o peor aún, a puertas internas. Es por eso que: “Los procesos de selección en las empresas deben de estar enfocados en ejecutar estrategias de reclutamiento efectivas, con el objetivo de fortalecer el crecimiento empresarial, mediante la incorporación de recurso intelectual de sus trabajadores” (Bravo y Delgado, 2022).

Los procesos de atracción, selección e incorporación de talento humano representan la ruta para el ingreso de los colaboradores dentro de la organización, siendo el primer paso para que se pueda incorporar el personal adecuado en base a las necesidades (competencias deseadas, nivel de experiencia, habilidades técnicas, etc.), pues: “El talento humano en un contexto empresarial, son los encargados de desarrollar las actividades que necesita la organización para su crecimiento y éxito. Es por ello que es fundamental que las empresas deben de poseer y mantener actualizados sus modelos de atracción y reclutamiento, considerando que dichos procesos varían de acuerdo a la organización” (Chiavenato, 2015, p. 132).

Cada empresa cuenta con sus propios procesos, etapas y filtros de selección mediante sus objetivos, visión y propósito. Debido a eso, es común encontrar que, inclusive dentro de las organizaciones del mismo mercado, los procesos de selección manejen diferentes metodologías, etapas, filtros, actividades, criterios para identificar el mejor talento disponible.

Podemos mencionar que existen dos grandes perspectivas al llevar a cabo procesos de selección, cubrir la vacante por statu quo y encontrar el mejor talento disponible. Así, por una parte, una perspectiva radica en llenar los puestos disponibles de la organización, mantener el nivel aceptable de personal necesario; en su contraparte, existe el proceso de selección basado en la suma de competencias blandas adecuadas, incrementando la calidad del capital humano de la organización para que con ello, las nuevas habilidades sean aplicables en pro de la organización, dando como resultado una fuerza del capital humano competente e innovadora.

Profundizando la segunda perspectiva, está orientada a la mejora continua de la incorporación del capital humano, agregando personal de valor por medio de la incorporación de nuevos talentos revolucionados y aumentando los niveles de satisfacción de los candidatos, es por eso que es de urgencia, concebir un proceso de selección basado en las características del candidato

en comparación a tres aristas fundamentales: Perfil puesto, cultura organizacional y proyección de la empresa.

La selección como un proceso de análisis y comparativa de candidatos ideales, puede llegar a caer en la utopía del caso. Lamentablemente estamos inmerso en un proceso que al ser de personas por personas, caemos e ignoramos las particularidades que pueden existir en el mismo. En muchas ocasiones, los retos y desafíos que se pueden presentar en la contratación de un colaborador pueden llegar a ser estresantes y complicados, especialmente aquello que no pueden ser controlados por el reclutador.

Etapas de un proceso de selección

Cada organización cuenta con una particularidad diferente a su competencia en cómo manejar determinadas normas internas, en el caso de los procesos de selección, no es la excepción. Lo importante es que, más allá de las diferencias existentes en cada organización, el objetivo principal sea el de la selección del personal en función de las competencias que la organización necesita y desea.

La diferenciación de los procesos, no solo se rige mediante las etapas, sino que además, las herramientas y los objetivos de efectividad de los mismos, son un soporte básico para poder aproximarnos al objetivo principal de todas las organizaciones.

“Seleccionar a la mejor persona para cada puesto”, nos da una clave con respecto a la finalidad principal de un proceso de selección. No se trata de seleccionar a la mejor persona posible o disponible o que la organización pueda incorporar, sino a la mejor persona “en relación con el puesto a ocupar” (Martha Allen, Cap 19).

Es por eso que los pasos de un proceso completo de incorporación de colaborador son los siguientes:

Solicitud de personal

Esta etapa es el origen del proceso de selección, siendo la instancia en donde se origina la necesidad de cubrir una posición y decisión de hacerlo, es una actividad que involucra al cliente interno junto con el departamento de Recursos Humanos para poder recolectar información sobre el perfil del puesto y hacer un análisis del cargo a cubrir.

Cuando el proceso es masivo, no requiere de una aclaración de perfiles debido a que son candidatos “frecuentes y operativos” en el mercado laboral, sin embargo, si es necesario que exista un levantamiento de información siempre y cuando el cliente interno tenga alguna observación adicional que, el reclutador tenga que tener en cuenta debido a un requerimiento en específico o fuera del perfil previsto.

Claro está que cuando el proceso está orientado en cargos tácticos o estratégicos, el levantamiento de información es un paso necesario debido a que el reclutador deberá de conocer de manera exacta el perfil que el cliente requiere, no solo en competencias blandas, sino que también en educación, años de experiencia, sectores/ áreas, conocimientos técnicos, certificaciones y/o cursos, etc.

Reclutamiento

Es el proceso de estrategias, políticas y procesos para la comunicación y divulgación de oportunidades laborales al mercado laboral, siendo un conjunto de actividades que tiene como objetivo principal, la atracción de candidatos a una organización (priorizando cantidad), que

pretender atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización.

Sabiendo el objetivo principal de reclutamiento, existen enfoques para cumplir el propósito. El reclutamiento puede tener, por objetivo principal, netamente buscar candidatos para ocupar los puestos disponibles de la organización y mantener la estructura del área (reclutamiento por puestos), o en su contraparte, centrarse en la adquisición de talento con competencias necesarias para el éxito de la organización y aumentar su posición dentro del mercado laboral (reclutamiento por competencias).

No solo es importante contar con el objetivo principal del reclutamiento, también es un deber el analizar cuál será el personal que se integrará en la organización, mapeando las posibilidades de considerar un posible candidato interno para la posición, conocido como “reclutamiento interno” o ir al mercado laboral y encontrar el talento externo, conocido como “reclutamiento externo”.

Dependiendo de la perspectiva de la empresa (en priorizar el talento interno y desarrollarlo), en las políticas internas de reclutamiento interno y ventajas en brindar crecimiento profesional vertical, horizontal o diagonal, y el mapeo de talento de la institución, el reclutamiento interno puede ser una alternativa bastante interesante que trae consigo grandes ventajas. Es por eso que hay que saber diferenciar entre:

Tabla 1.- Diferencias entre Reclutamiento Interno y Reclutamiento Externo.

Criterio	Reclutamiento Interno	Reclutamiento Externo
Definición	Proceso de reclutamiento en el que la organización cubre la vacante con un candidato que forma parte de la empresa.	Proceso de reclutamiento que busca candidatos en el mercado laboral.
Características	<p>Promueve nuevas oportunidades laborales de la organización (crecimiento, ascensos, movimientos horizontales o de áreas).</p> <p>Se basa en desempeño laboral, potencial crecimiento, políticas internas.</p>	<p>Ofrece oportunidad a candidatos externos.</p> <p>Se basa en el uso de herramientas como portales de empleo.</p>
Ventajas	<p>Los candidatos ya son conocidos por la organización, tiene vigencia y reconocimiento.</p> <p>Se refuerza los valores de la organización, aumenta compromiso, lealtad y motivación.</p>	<p>Los candidatos son desconocidos y deben pasar por pruebas para ser evaluados.</p> <p>Permite integrar perfiles con nuevas habilidades, ideas y perspectivas, brindando “frescura intelectual”.</p> <p>Apropiado para aumentar la diversidad organizacional</p>
Desventajas	<p>Mantiene la misma estabilidad de ideas y perspectivas, falta de un nuevo enfoque.</p> <p>Funciona como un sistema cerrado</p>	<p>Afecta negativamente a la motivación de los colaboradores al dificultar su crecimiento profesional.</p> <p>Es mas costoso, tardado e inseguro</p>

Autoría de Javier Zambrano

Recepción de candidatos

Revisión de hojas de vida, en comparación al perfil requerido. En esta instancia es en donde, se filtran posibles candidatos que pueden ser considerados en base al perfil.

Revisión de antecedentes

Dependiendo de las políticas internas y los filtros competentes para cada organización, implica las lecturas de filtros para avanzar o descartar candidatos. En este paso se consideran todos los filtros que debe de cumplir un candidato para su admisión o no.

Entrevistas

Cabe mencionar que, a pesar de que cada organización tenga sus propias políticas. Lo usual es que dependiendo del cargo; si es masivo, existan dos entrevistas (Screening telefónico y Cliente interno), o si es administrativo, existan tres entrevistas (screening telefónico, entrevista con RH y cliente interno).

Aunque no exista una cantidad recomendada, usualmente las veces que se entrevistan a un candidato son dos. La primera es, usualmente mediante screening telefónico (levantamiento mediante llamada telefónica), que es en donde se da información específica sobre la posición. La segunda entrevista es con el cliente interno, en donde se hace una evaluación mas exhaustiva relacionado a su perfil para determinar si es el candidato adecuado para la posición.

Coordinación de exámenes pre ocupacionales

A excepción de posiciones por servicios prestados o empresas que no tengan un departamento de Recursos Humanos, lo cierto es que los exámenes médicos brindan información sobre el estado físico y salud del colaborador.

Proceso de admisión/contratación

Siendo la etapa del cierre del proceso de selección, una vez que el candidato haya pasado por todos los filtros pertinentes del proceso, se realiza la fase de contratación, que esta englobado en: Coordinación de documentos, comunicación de postulantes que quedaron fuera del proceso de selección, coordinación de fecha ingreso y firma de contrato.

Consideraciones a tener en cuenta que afectan a un proceso de selección

Es importante mencionar que hay que saber diferenciar lo que es un “perfil” y “opción”. “Perfil” es el perfil que cumple con todas las características que requerimos y deseamos dentro del mercado laboral, sin embargo, en muchas ocasiones el mejor perfil no siempre puede ser contratado por factores como: sueldo, motivación, etc. A diferencia de “opción” que es el candidato que cumple con la mayor cantidad de filtros necesarios para que pueda ocupar la posición.

Selección candidato

En ciertas ocasiones, estos desafíos presentes son por el desconocimiento, en muchas ocasiones de los líderes/clientes internos, en la percepción de enfoque sobre los procesos de selección, es por eso la importancia de conocer sobre:

Enfoque como proceso de comparación

La mejor manera de concebir la selección, es representándola como una comparación entre dos variables: de un lado, los requisitos del puesto a cubrir (los que el puesto exige), y del otro, el perfil de las características de los candidatos que se presentan. (Chiavenato, pág. 138).

En muchas ocasiones, al momento de contar con dos finalistas con perfiles muy parecidos, puede llegar a ser complicado sobre la decisión y elección del mejor candidato disponible, sin

embargo, al percibir al proceso de selección como un proceso de comparación, las dudas pueden llegar a solventarse de mejor manera.

La mejor manera es poder concebir como una representación entre dos variables: levantamiento del perfil sobre la posición a cubrir y el perfil exacto (expertiz, habilidades, competencias) de los candidatos. Esto equivale a 3 categorías de comparación:

- No cumple: faltan 3 o más puntos importantes del candidato en comparación al perfil
- Cumple: Cumple la mayor cantidad de requerimientos necesarios para ser admitido y, en caso de no cumplir con ciertos requerimientos, son de menor relevancia (ejemplo: la cantidad de años mínimo de experiencia requeridas por el perfil, en comparación a la del candidato)
- Sobre cumple: Supera con bastante apertura los requisitos mínimos del perfil, siendo un candidato que, con altas posibilidades existentes, pueda tener una salida temprana por una mejor oportunidad laboral (ejemplo: siendo que la posición es para Analista de recursos humanos, y el candidato ha sido Jefe de Recursos Humanos).

Enfoque como proceso de decisión y elección

Dependiendo de cómo este estructurado el rol de Rh en la empresa, existen enfoques en donde el líder interno cuenta con mayor o menos responsabilidad. Es decir, en algunos casos, RH este asignado como el responsable directo de la contratación del candidato; RH esta como STAFF que brinda asesoría al líder interno para que, en conjunto puedan tomar la decisión; y por último, RH no tiene ninguna participación en la elección.

4. OBJETO DE INTERVENCIÓN

El objeto de esta sistematización de experiencias es optimizar los diferentes pasos/filtros existentes dentro de los procesos de selección en una empresa privada en Guayaquil, esto con el fin de mejorar la eficiencia, reducir costos, aumentar satisfacción de cliente interno y candidatos, asegurando una contratación más efectiva y alineada con las necesidades organizacionales. Se realizará un análisis y propuesta de mejora del flujograma de proceso de selección existente y recomendando la implementación de herramientas que puedan cumplir los objetivos anteriormente mencionados.

5. METODOLOGÍA

La presente sistematización de experiencia, corresponde a un diseño cualitativo de enfoque descriptivo. Se emplea el método de experiencias, el cual es descrito por Oscar Jara (2018) como la comprensión de la realidad desde su dimensión histórica sobre el flujograma de proceso de selección. Desde esta interacción teórica práctica se emplearon los siguientes instrumentos que permitieron capturar sistemáticamente la información:

- Cuestionario de información: Levantamiento de información sobre novedades, estatus y posibles cuellos de botella con respecto al flujograma de proceso selección.

- Implementación de flujograma de proceso: Se realizó un flujograma de proceso de selección más detallado (sin cambiar las etapas y actividades del flujograma actual), incorporando las actividades de optimización de resultados.
- Entrevista con líder: Se realizó una entrevista a profundidad para conocer con mayor detalle, las novedades que han surgido a lo largo de la actualización del flujograma de proceso de selección.

6. PREGUNTAS CLAVE

Preguntas de inicio

¿Cuáles serán los principales desafíos en los procesos de selección?

¿Qué recursos y herramientas se emplearán para recopilar información del proceso de selección?

¿Qué etapas/filtros se tienen identificados como oportunidad de mejora en la obtención de resultados dentro del proceso de selección?

¿Cuáles son los criterios para designar que un proceso de selección fue exitoso en?

Preguntas interpretativas

¿Qué actividades, etapas y filtros del proceso de selección, se están revisando para identificar su eficiencia?

¿Cuáles pueden ser las oportunidades de mejora a identificar en el proceso de selección?

¿Qué herramientas se están utilizando para optimizar las etapas, filtros y/o actividades en el proceso de selección?

Preguntas de cierre

¿Qué cambios se implementarán en el proceso de selección para la optimización de resultados dentro del flujograma de proceso de selección?

¿Cuáles actividades pueden ser optimizados dentro del flujograma de proceso de selección?

¿Qué herramientas se pueden utilizar para mejorar la satisfacción de candidatos y clientes internos dentro del flujograma de proceso de selección?.

7. ORGANIZACIÓN Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Se lleva a cabo una reconstrucción secuencial de las propuestas de mejora realizada a fin de optimizar el proceso de selección.

7.1 Primera fase: Presentación de lineamientos y diseño del proyecto de sistematización.

En esta etapa mantuve reuniones con nuestro docente de titulación para poder construir y estructurar el título del proyecto de sistematización, objetivos generales, justificación y problema de estudio.

7.2 Segunda fase: Presentación y aprobación del tema de la sistematización de experiencias.

En dicha etapa se construyó el título del proyecto en base a las funciones que actualmente ejerce mi persona, identificando de manera general, posibles oportunidades de mejoras con respecto al proceso de selección. Se presento el tema y estructurada planteada al tutor.

7.3 Tercera fase: Presentación de lineamientos y diseño del proyecto de sistematización.

En esta etapa, se mantuvieron reuniones con el tutor para seguir los lineamientos a seguir con respecto a la investigación teórica y posible enfoque de herramientas/actividades a optimizar. Se tomarán en cuenta los objetivos planteados para la sistematización de experiencias, así como el cumplimiento de los mismos.

7.4 Cuarta fase: Planteamiento de bases teóricas y metodológicas.

Se definió el planteamiento de bases teóricas (autores referentes con respecto a procesos de selección), definiendo los planteamientos teóricos que guían al proyecto de sistematización.

7.5 Quinta fase: Planteamiento de objetivo del proyecto y preguntas clave.

En la quinta fase se definió el objetivo general y específico de la investigación, respondiendo a preguntas claves que plantearan el cómo se llevara a cabo la investigación. Respuestas que deben responder a la incógnita “¿Que experiencia se desea sistematizar?”, “¿Cuál será el proceder de la investigación y que fuentes de información se usaran?”

7.6 Sexta fase: Solicitud y permiso de levantamiento de información

Una vez obtenida la guía base del proyecto de sistematización, se solicitó permiso a la empresa, específicamente, al líder (Coordinador) del área de Atracción y Selección de Talento Humano Ramiro Paredes, el cual aceptó poder revisar la información de etapas, filtros, herramientas, personas que intervienen, de los procesos de selección.

7.7 Séptima fase: Recopilación y consolidado de la información.

En esta etapa, se pudo realizar un cuestionario de información, con la finalidad de levantar información sobre el proceso integral de reclutamiento y selección. Además, se pudo realizar una entrevista al líder del área, profundizando con mayor detalle las distintas etapas del proceso de selección (Solicitud personal, reclutamiento, selección, exámenes médicos, gestión documental, contratación e incorporación del personal)

7.8 Novena fase: Análisis e interpretación de información.

En base a la información previamente levantada, se pudo realizar un análisis e interpretación de información de las novedades existentes dentro de las distintas etapas del flujograma de proceso de selección, identificando en que punto se encuentran oportunidades de mejora, además de poder conocer con mayor detalle los factores internos y externos inmersos en el mismo.

7.9 Decima fase: Elaboración de informe final (conclusiones, recomendaciones y propuestas)

En esta última etapa de la sistematización de experiencias redactamos el informe final para presentar dichos resultados al líder del área de Atracción y Selección de Talento Humano. El informe constó de una presentación del flujograma de proceso de selección con la incorporación de las optimizaciones recomendadas.

8. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

8.1 Flujoograma de proceso de selección

Descripción:

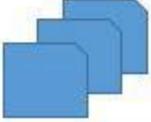
Se propuso una actualización con respecto al flujoograma de proceso de selección que actualmente se maneja en la empresa privada Guayaquil, mediante un método estructurado y planificado que permite identificar las actividades que se ejecutan y posibles situaciones a ocurrir.

El diagrama de flujo fue basado en las etapas de procesos de selección que hablaba Martha Allen. Desde el inicio del proceso que radica en la comprensión de la posición a cubrir (requisición personal), hasta etapas como: selección del candidato.

Las optimizaciones de los procesos, surgieron a partir de los conocimientos teóricos que establece Chiavenato, como lo son: Modelo de clasificación de candidatos, “el enfoque como proceso de decisión y elección” y la tabla de valoración de candidatos (todos los temas anteriormente, serán profundizado en las recomendaciones y conclusiones).

Simbología:

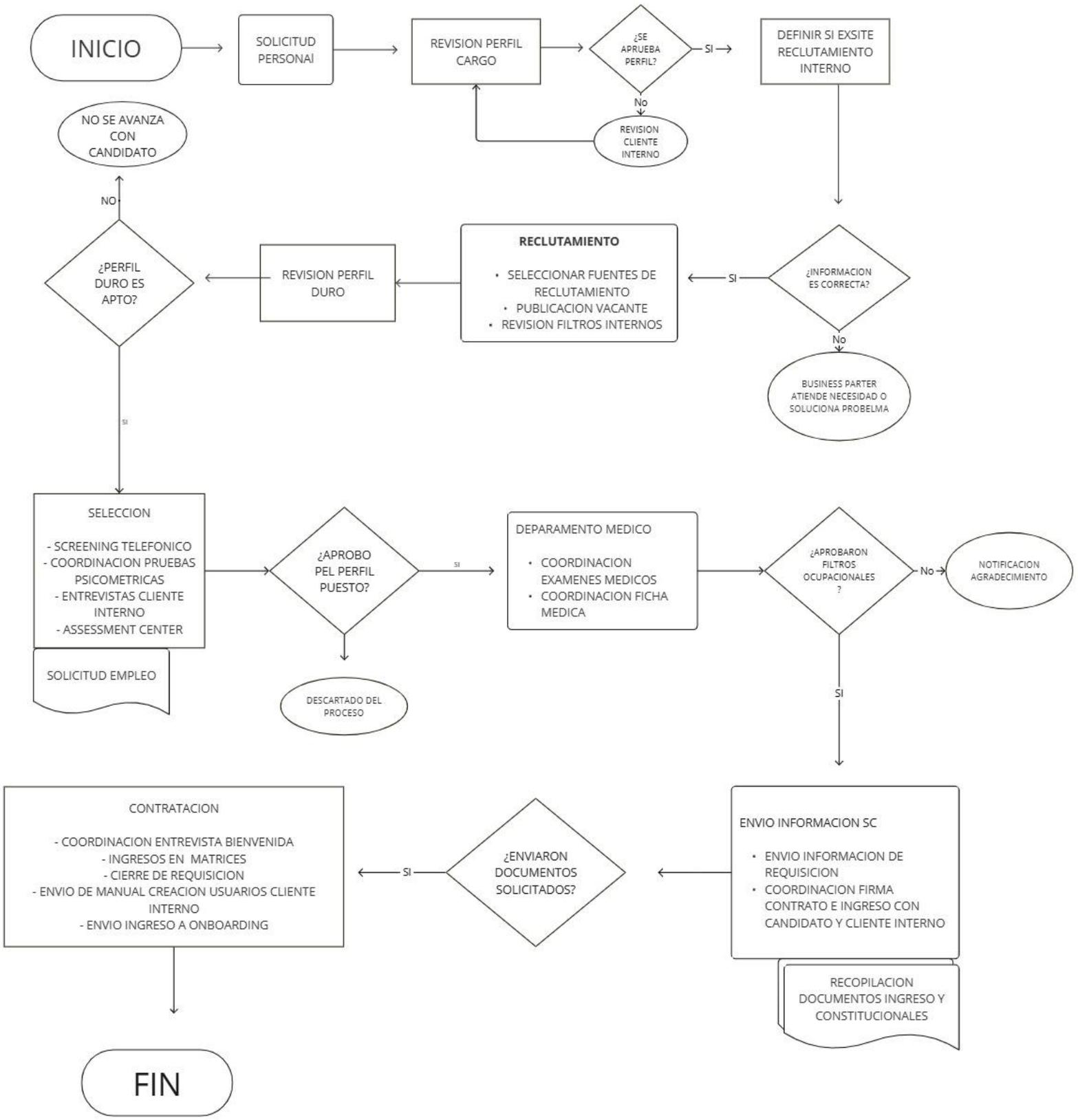
Para poder realizar el diagrama de flujo de proceso, se realizó en base a la simbología de los siguientes elementos.

SIMBOLO	SIGNIFICADO
	Operación: Se usa para describir cualquier actividad. En el interior del rectángulo se escribe una breve descripción de la actividad.
	Límites del Proceso: Indica el inicio y el final de un proceso. En el interior del eclipse aparece la palabra inicio o fin.
	Punto de Decisión: Denota que en ese punto se toma una decisión. Los outputs salidas del diamante, son siempre dos y del tipo SI / No.
	Movimiento: Muestra el movimiento de un output entre distintos puntos de la organización.
	Conector: Señala que el output de ese proceso puede ser el input de otro (la letra indica el proceso de entrada)
	Dirección del flujo: Denota la dirección y el orden de los pasos del proceso
	Documento: Documento/registro.
	Listados: Listados / notas de trabajo acumulado, información referente a la actividad.
	Base de datos: Punto de archivo donde se retiene temporalmente la información, en espera que se cumplan otras condiciones para continuar el proceso. Puede llevar asociada una tarea de administración de almacenamiento.

Definiciones:

Es importante poder determinar si la persona cumple con el perfil requerido del puesto, mediante los resultados de la evaluación correspondiente, es por eso que, en base al flujograma de proceso, se mencionara sobre las siguientes definiciones utilizadas:

- **Candidato:** Persona que aspira a una vacante en específico
- **Perfil cargo:** Levantamiento de información sobre las características necesarias y deseadas que debe de cumplir un candidato, para poder ser considerado dentro de la posición a aspirar.
- **Candidato aprobado:** Cuando el candidato reúne los requisitos o exigencias de algún filtro en específico y avanza a la siguiente etapa del proceso de selección.
- **Candidato no aprobado:** Cuando el candidato no reúne los requisitos o exigencias de algún filtro en específico. A medida que el candidato vaya avanzado en el proceso, el nivel de compromiso aumenta en dar una respuesta. Por ejemplo: si el candidato no es el perfil deseado, se notifica mediante un email de agradecimiento por su participación, sin embargo, si el candidato fue entrevistado o realizo los exámenes médicos, se envía un email personalizado de agradecimiento y se coordina una llamada para explicar lo sucedido, es posible incluso coordinar un espacio de retroalimentación con el candidato si así el/ella lo desea.



8.2 Cuestionarios, conociendo la perspectiva del flujograma

Descripción:

Se empleo la aplicación de cuestionarios como instrumento principal que facilitara la recopilación de información relevante en cinco áreas clave para identificar y sugerir optimizaciones dentro del flujograma de proceso de selección, estas son las áreas mencionadas:

Generalidades del proceso selección

Efectividad de las etapas

Identificación de cuellos de botella

Análisis de efectividad y resultados

Formulación de propuestas de mejora

Cabe mencionar que, dentro de las respuestas del cuestionario, hubo una entrevista de 10 minutos en donde se proporcionó mayor información.

Justificación:

La utilización de esta metodología se justifica por su capacidad para obtener información cualitativa que permite un análisis sobre el flujograma de proceso de selección y sus distintas vertientes. Su aplicación permitirá obtener una visión integral y detallada sobre el proceso de selección, identificando oportunidades de mejora basadas en evidencia.

En este sentido, el cuestionario se convierte en una herramienta imprescindible para evaluar la situación actual, no desde la subjetividad o empirismo del investigador, sino más bien

en la percepción general del líder del área en detectar áreas/actividades a mejorar, ofreciendo posibles soluciones basadas en ideas que mejorara y/o facilitara la eficiencia de la actividad/es; contribuyendo así, a un diseño de proceso de selección más eficiente, ágil y productivo.

8.3 Cuestionario

Sección 1: Generalidades del Proceso de Selección

Pregunta 1.- *¿Cuáles son las principales etapas del proceso de selección en la empresa?*

- Recepción requerimiento de proceso de selección
- Reclutamiento
- Validación datos preliminares
- Evaluación de Candidatos
- Entrevistas ADT
- Entrevistas Finales
- Exámenes Médicos
- Contratación

Pregunta 2.- *¿Cuántas personas están involucradas dentro del proceso de selección (de distintas áreas)?*

Por lo general, en un proceso de selección participan un especialista o analista, el líder de la posición y eventualmente en un Assessment Center pueden participar entre 3 o 4 evaluadores. Adicional, están involucradas personas de otras áreas: Departamento médico, proveedor de visitas domiciliarias y Servicios Compartidos

Pregunta 3.- *¿Existen variaciones en el proceso según el tipo de vacante? Si es así, ¿cuáles son y por qué cree usted que se da aquello?*

Identifico 3 variaciones, aquellos procesos de selección donde se requiere un assessment center que hace el proceso un poco mas largo, el segundo es para posiciones técnicas donde se requiere una prueba específica para evaluar o identificar un conocimiento puntual y el tercer escenario es el proceso de selección de cajas, donde la contratación se da una vez aprobada la escuela de formación.

Pregunta 4.- *¿En caso que existan variaciones o complicaciones, existen posibles soluciones para disminuir los retrasos? Si es así, ¿Cuáles son estas estrategias?*

Una estrategia es identificar potenciales candidatos (colchón de candidatos) para aquellas posiciones que tienen rotación y que constantemente estamos contratando, como por ejemplo cajeros.

Sección 2: Efectividad de las Etapas Actuales

Pregunta 5.- *¿Existen criterios de decisión para avanzar o descartar un candidato? Si es así, ¿estas decisiones son comunicadas al candidato? Justifique su respuesta*

Si, todas las etapas del proceso de selección cuentan con respuestas automáticas de nuestro sistema success factor, donde se informa si la persona avanza en el proceso o ha sido descartado, en el caso de la terna finalista incluso se brinda la opción de contar con un feedback personalizado. Los criterios de descarte del candidato son en caso que no aprueben la etapa en sí.

Sección 3: Identificación de Problemas y Cuellos de Botella

Pregunta 6.- *¿Cuáles son las etapas del proceso que generan mayores retrasos en la contratación y por qué?*

Tiempos extendidos para las entrevistas con los líderes de las unidades requirentes.

Tiempos extendidos en la confirmación y feedback de las entrevistas realizadas.

Reprocesos en el reclutamiento de candidatos.

Pregunta 7.- *¿Qué factores suelen afectar los tiempos de respuesta en cada etapa?*

Agendas complicadas de los líderes de las Unidades requirentes.

Pregunta 8.- *¿Cómo se da la comunicación entre las áreas involucradas en el proceso de selección, existen metodologías (comunicación formal o informal, herramientas, entre otros)?*

- Comunicación formal mediante correos electrónicos, citas y reuniones por Outlook, reuniones periódicas de seguimiento.
- Comunicación informal: teams, whats app.

Sección 4: Análisis de Efectividad y Resultados

Pregunta 9.- *¿Qué indicadores utilizan para medir la efectividad del proceso de selección?*

- Satisfacción de los candidatos, líderes requirentes y HRBP.
- Tiempo Ciclo del proceso de selección.

Pregunta 10.- *¿Cómo y por qué es considerado un proceso de selección “efectivo”?*

Yo diría que un proceso de selección es efectivo cuando se ha identificado una persona idónea para el puesto, es decir con un APP no menor al 90% y con indicadores de satisfacción y tiempo ciclo acordes a lo requerido por la organización.

Sección 5: Propuestas de Mejora

Pregunta 11.- *¿Qué herramientas o metodologías adicionales cree que podrían optimizar el proceso de selección?*

Metodologías ágiles para mapear el journey del proceso de selección, acompañado de herramientas que permitan el manejo idóneo de base de datos de candidatos por el volumen de procesos que manejamos mensualmente.

Pregunta 12.- *¿Qué innovaciones en el proceso de selección considera que podrían aplicarse en la empresa a corto y mediano plazo?*

Implementación de IA en el proceso de selección para optimizar tiempos y esfuerzos.

Segunda parte

9. JUSTIFICACIÓN

La infinidad de factores existentes que impactan en el “éxito de una empresa”, son tantas que son imposibles de medir, a pesar de aquello, existe un factor que juega un papel fundamental en la actualidad. En épocas antiguas, este factor estaba fuertemente olvidado, y netamente se priorizaba el factor más importante (o al menos eso se pensaba), el dinero/la inversión existente.

Con el paso del tiempo, las épocas, personas y como nacen las empresas, ha tenido una serie de cambios y actualizaciones, entre una de ellas y que ha dado un giro de 360 grados, ha sido la perspectiva del recurso más importante hasta la fecha, el personal.

Anteriormente por la falta de conocimientos teóricos, técnicas y un enfoque muy tradicionalista, el personal de cada empresa era igual al resto o al menos las diferencias no eran muy significativas. Las actividades no eran dinámicas o desafiantes, eran funciones repetitivas y constantes. Lo más parecido a “estar en zona de confort”. Se desconocía sobre un “ambiente o cultura organizacional”, al igual que el clima e higiene laboral.

La perspectiva que se tenía sobre el personal era el equivalente a una computadora, “es netamente un recurso u objeto de la empresa”.

Con el paso de los años, la perspectiva sobre el impacto que puede tener una persona en una empresa fue evolucionando drásticamente. Se fue considerando a la persona como un “recurso que puede aportar ideas y mejoras en los procesos”. La perspectiva iba cambiando de poco a poco, pero los procesos de selección seguían siendo ambiguos y con carencia de procesos y metodología.

La era de los cambios y la constante actualización llevo, la perspectiva que tenían los empresarios sobre el recurso más importante, paso a ser las personas. Empezaron a invertir en

adquirir el mejor talento disponible dentro del mercado, brindar capacitaciones y desarrollo profesional (competencias blandas, herramientas tecnológicas, conocimientos técnicos, etc.). Pero acompañando todo esto, se tuvo que invertir drásticamente en herramientas, técnicas y personal capacitado para mejorar los procesos de selección.

Toda empresa el día de hoy cuenta con procesos de selección que están conformados por diversos filtros y/o pasos segmentados. Lo cierto es que la organización realiza una fuerte inversión en todos aquellos procedimientos para poder contratar el personal más idóneo. Es por eso que el objetivo de toda empresa es ser más eficiente (menos recursos y mejores resultados), por lo cual, el análisis de las etapas y filtros prevaletentes en los procesos de selección, puede ser un ahorro definitivo (en especial las grandes empresas que tienen flujos de contrataciones extremadamente altos y rotativos) para muchas empresas.

Identificar cuáles son las etapas y filtros claves o cuellos de botella, es la clave para analizar cuáles son los factores a considerar dentro de la identificación del candidato más idóneo. En muchas empresas existe un departamento de recursos humanos sólido, no obstante, por diferentes motivos externos y/o internos, el flujograma del proceso de selección, se ve fuertemente afectado por situaciones (cambios de perfil, sueldo, candidato desiste del proceso, etc) y personas (al ser un flujograma en donde intervienen diversos tipos de agentes, desde el reclutador, el dispensario médico, las personas encargadas de los documentos y contratos, entre otros), usualmente puede existir un cuello de botella o re proceso.

Un proceso de selección promedio, cuenta con 7 a 10 etapas. Siendo un proceso conformado por diversas etapas, donde se pueden presentar una infinidad de situaciones particulares por agentes externos e internos, se puede llegar a normalizar que en el transcurso del proceso, existan ciertos inconvenientes.

Es por eso que es indispensable que existan optimizaciones dentro de los diversos filtros y etapas, con la finalidad de cumplir los objetivos primordiales: una contratación efectiva (en el menos lapso de tiempo posible, eligiendo el candidato idóneo y priorizando una experiencia gratificante al cliente interno y externo).

En este sentido, la presente investigación, busca analizar las deficiencias, oportunidades de mejora y fortalezas de los diferentes filtros y etapas de selección, identificando posibles ineficiencias en las fases del proceso y proponer mejoras basadas en técnicas de optimización de recursos humanos, a través de un enfoque práctico.

Se investigarán herramientas, métodos y procesos que permitan agilizar el proceso de selección, mejorando la identificación y precisión de candidatos ideales, reduciendo la tasa de rotación de personal a largo plazo, aumentando satisfacción de clientes internos y candidatos, reduciendo la cantidad de errores en la gestión documental y registro de contratos, entre otros pasos.

La optimización de estos filtros no solo se traducirá en una mejora en la calidad de la contratación, sino también en una mayor satisfacción tanto para los candidatos como para los empleadores. Además, se espera que esta optimización permita a la empresa privada en cuestión, fortalecer su competitividad en el mercado al contar con un equipo de trabajo más capacitado, motivado y alineado con sus objetivos estratégicos.

El impacto esperado de esta tesis es doble: por un lado, se contribuirá a la mejora de los procesos internos de la empresa, y por otro, se brindarán soluciones prácticas y escalables que podrán ser implementadas de manera general (en base a sus necesidades y realidad) a posibles empresas privadas que enfrenten desafíos similares en su gestión del talento humano.

10. CARACTERIZACIÓN DE LOS BENEFICIARIOS

Los principales beneficiarios son los empleados actuales del área de Gente y Cultura, específicamente las personas que conforman el Subdepartamento “Atracción y Selección de Talento”, ya que se verán favorecidos por un proceso de selección más equitativo y eficiente. El equipo de Atracción y Selección, obtendrá un beneficio directo será el cual está conformado por: 1 Gerente Atracción y Selección, 3 Especialistas de Adquisición Talento, 3 Analistas de Adquisición Talento y 2 Pasantes de selección.

11. INTERPRETACIÓN

Los procesos de selección de presentan una serie de oportunidades de mejora, el análisis realizado sobre todo lo que concierne al flujograma de proceso, ha revelado que el procedimiento actual se encuentra estandarizado en gran parte de las actividades y filtros existentes, sin embargo, en procedimientos específicos como lo es el feedback a candidatos que participaron en Assessment Center, la eficacia en los métodos de comunicación y la recopilación de documentos, son los puntos en donde mas oportunidad de mejora existe. Ha quedado claro que el proceso de selección esta planteado de una forma estructurada, organizada y con cumplimientos de objetivos claros.

Se pudo evidenciar e identificar que los cuellos de botella o reprocesos, no son frecuentes. Esto es debido a los conocimientos, habilidades y competencias que cuenta el equipo de reclutadores, junto con un flujograma que permite que puedan darse los tiempos acordados con los clientes internos. Desde esta perspectiva, se demuestra que las oportunidades de mejora enfatizan en funciones y/o actividades más operativas/específicas, en comparación a funciones estratégicas/generales.

En términos generales, podemos indicar que existe una predisposición e intención notoria en innovar y mejorar el proceso de selección, enfatizando en la optimización de recursos, tiempos

y aumentando la satisfacción de candidatos, como de clientes internos, sin embargo, también se pudo evidenciar que existe cierta resistencia al cambio. Esto da como resultado que la implementación de nuevos procesos y/o actividades, no sea de la forma más rápida y ágil.

12. PRINCIPALES LOGROS DE APRENDIZAJE

¿Cuáles fueron las lecciones aprendidas?

Las lecciones aprendidas en el proyecto de sistematización, encuestas y flujograma de proceso de selección, fueron:

- Los procedimientos actuales, están en constante renovación e innovación, contando con resultados eficaces que ayudan y logran cumplir los objetivos de tiempos, a pesar de esto, los índices de satisfacción de los candidatos y clientes internos pueden mejorar
- Se identificaron puntos de mejora relacionado a funciones/actividades operativas, tales como la recopilación de documentación para la coordinación de firma contrato, falta de estructuración en los feedbacks hacia los colaboradores.

¿Qué es lo que se aprendió con el proyecto o práctica de investigación?

Lo aprendido en la sistematización de experiencias del proceso de selección del área de selección, refleja la adquisición de habilidades como: visión estratégica, pensamiento crítico, desarrollo de procesos e identificación de mejoras. Esto es debido a la capacidad de identificar mejoras de procesos, etapas, actividades y filtros de un flujograma de proceso de selección que esta en constante actualización, siendo un reto en donde la visión estratégica y pensamiento critico estuvieron presente para identificar las brechas a mejorar.

Es importante mencionar que lo aprendido refleja la importancia de contar con competencias blandas como: Comunicación y escucha asertiva. Ya que estas competencias permitieron entender, de distintos agentes/personas involucradas en los procesos de selección (tanto directamente como indirectamente), las perspectivas y novedades que están presentes.

¿Cómo aportó mi formación académica a entender las prácticas psicosociales desde distintos ámbitos de intervención?

El aporte brindado en base a mi formación académica, me ayudaron a entender sobre los conceptos técnicos que existen dentro del área de selección, tanto de las definiciones, características y distintas situaciones que pueden existir. Esto me pudo permitir tener las herramientas (conocimientos) adecuados para poder identificar las oportunidades de mejora y, sobre todo, para ser un fuerte sustento en base a autores y metodologías que justifican las decisiones y/o recomendaciones a proporcionar.

Se describen las experiencias positivas y negativas. Finalmente se propone alternativas para situaciones similares. ¿Qué se haría igual? ¿Qué cambiaría?

Lo que cambiaría sería la implementación de como llevar a cabo un proyecto exitoso, siendo una guía sobre los puntos que hay que considerar a la hora de querer llevar a cabo un proceso de mejora. Esto permitiría que las ideas surgidas por los colaboradores, puedan llevarse a cabo de una forma más práctica y con una justificación en el valor agregado de las mismas.

Sin dudar alguna, lo que se haría igual sería la utilización de herramientas de levantamiento de información, como lo son entrevistas y cuestionarios. Siendo herramientas que permiten conocer las perspectivas existentes a la hora de levantar, analizar e interpretar información.

¿Qué productos generó el proyecto de intervención o la práctica de investigación?

El producto que se generó por la práctica de investigación de los procesos de selección en fue un informe de análisis de levantamiento de información, recomendaciones y conclusiones, siendo una presentación de resultados hacia el líder del área.

¿Cuáles objetivos de los que se plantearon se lograron? ¿Cuáles no? ¿Por qué?

Los objetivos planteados que se lograron fueron dentro de la práctica de investigación de, fueron el levantamiento de información sobre efectividad de las etapas existentes (desde el levantamiento de perfil, herramientas utilizadas para reclutamiento y medición de competencias blandas, hasta la contratación), identificación los pasos que cuentan con complicaciones, retrasando los tiempos de contratación (posible cuello de botella) y proponer mejoras de los pasos/filtros existentes (capacitaciones de reclutadores, metodologías, herramientas utilizadas)

¿Identificaron elementos de riesgo en algún momento de la experiencia con el proyecto de intervención o de investigación?

El riesgo identificado fue el ético y normativo, al tomar información de procesos de una empresa privada y entrevistas hacia el líder del área, por lo cual, por protocolos de seguridad y confidencialidad, se hizo firmar que consta la aceptación de la información brindada.

¿Qué elementos innovadores identifican en la experiencia?

La metodología cualitativa nos permite explicar de manera más fácil, precisa y con información relevante sobre los resultados obtenidos en la sistematización de experiencias.

¿Qué impacto tiene esos elementos innovadores para los grupos poblacionales con cuales se trabajó o para el grupo de investigación?

El impacto de esos elementos innovadores es un resumen de los puntos de mejora que pueden mejorar la efectividad y productividad de las diferentes etapas, filtros y/o actividades.

¿Qué impacto a nivel de la salud mental se evidenció como consecuencia del proyecto o para los beneficiarios de la investigación?

Los beneficiarios se sintieron agradecidos y satisfechos, al poder contar con información que detalla sobre oportunidades de mejora para la obtención de resultados positivos en base a las necesidades del departamento, de esta forma mejorando índices de satisfacción y tiempos.

13. CONCLUSIONES

En base a la información levantada, analizada e interpretada, podemos concluir que los aprendizajes que pueden permitir incorporar optimización dentro de las etapas/filtros en procesos de selección, de forma general, es la capacidad de identificar sobre todo lo relacionado o involucrado en cada una de las etapas. Es decir, identificar los agentes que intervienen, las funciones y responsabilidades de cada uno, objetivos y posibles obstáculos, situaciones generales y específicas que pueden darse. Este planteamiento ayudara a tener una visión objetiva, sin dejar de lado la percepción subjetiva de las personas que están involucradas sobre la efectividad de las etapas; y con información valiosa para analizar posibles soluciones.

En líneas generales, podemos determinar que el flujograma de procesos de selección, consta de una estructuración, procesos definidos, claridad de funciones y actividades de los agentes, dando como resultado, un proceso relativamente ágil que esta inmerso en cumplir tiempos estandarizados de contratación. Esto da como resultado que no existan cuellos de botella (o no de forma frecuente), que obstaculicen los tiempos de contratación.

Este proceso esta alineado a buscar y lograr un índice de satisfacción de los candidatos que participen en los procesos de selección, al igual que los clientes internos de Produbanco, siendo características y/o elementos a considerar como: Comunicación efectiva, ética y honestidad, procesos agiles y sin demoras. Siendo elementos que, mediante el cuestionario y entrevista realizada al líder, se pudo evidenciar que cumplen con dichos parámetros.

A pesar de los puntos positivos dentro de lo identificado, también es importante mencionar que existe una ambigüedad o falta de eficiencia en procesos operativos que requieren de: recopilación de documentos, falta de estructuración en feedback y falta de esquema en la elección de candidatos pre seleccionados (no siendo un reproceso, pero si una oportunidad a mejorar estandarizando dichas actividades).

Es por eso que es importante cuestionar sobre la metodología y los procesos que se efectúan dentro de las etapas de cada proceso de selección, siendo siempre posible la mejora continua y/u optimizaciones, sin importar si un proceso de selección cuenta con excelentes índices de efectividad.

14. RECOMENDACIONES

1. Tabla de valoración de candidatos:

“Para reducir cualquier sesgo o criterio subjetivo por parte del cliente, es necesario realizar una tabla de valoración de las competencias y el perfil deseado. Siendo que se puede implementar una valoración de puntos de características de los candidatos” (Chiavenato, 2009, pg. 141)

Identificación de las características personales del candidato:

Dependiendo del tipo de cargo, el nivel de exigencia se puede aumentar o no, sin embargo, un valor exigente pero realista a cumplir, sería el mínimo de 7pts para ser considerado como “Candidato aprobado” y un puntaje igual a 6pts es una “Candidato en revisión”, cualquier puntaje por debajo de 5pts es “Candidato no apto”.

Tabla 2.- Valoración de candidatos.

Aspectos	Definición	Ejemplo	Puntaje/ Valor
Ejecución de la tarea	Analizar la tarea a ejecutar, es decir, como se procedió a llevar a cabo la acción para poder identificar las competencias demandadas	Manejar una situación complicada con un cliente requiere de facilidad de resolución de problemas y habilidades en expresión de palabras.	0 -3
Interdependencia con otras tareas:	La relación existente entre la ejecución de una tarea que depende o está relacionada con otras personas (ya sean de la misma área o no)	Resolver un conflicto con un cliente en base al informe enviado por medios de pagos.	0 -3

Competencias deseadas del perfil	Competencia esencial de la organización (1pt) Competencia funcional (1pt) Competencia individual (2)		Cada competencia entre un valor de 1 pt, dando como resultado una calificación de 4pts
SUMATORIA TOTAL			

Autoría de Javier Zambrano

2. Video instructivo o manual de recopilación de documentos:

En muchas ocasiones, los procesos de selección requieren de una gran cantidad de documentos que los candidatos desconocen de como recopilarlos y llenarlos correctamente, siendo una actividad operativa que requiere de atención al detalle y, posiblemente algunos reprocesos.

En muchas de las empresas, es uno de los cuellos de botella operativos más complicados de solucionar, especialmente porque cada candidato tiene preguntas muy particulares. Es por eso que implementar un video instructivo o manual para la recopilación de documentos, aumenta las probabilidades de la correcta recolección de documentos, la satisfacción del candidato (al tener todo más claro) y evitar los reprocesos de seguimiento de los mismos.

3. Incorporación de estatus de procesos en tiempo real:

Llevar a cabo procesos de selección requiere del manejo, administración y gestión de una gran cantidad de información precisa e importante, por lo general, se puede estar susceptible a cierto grado de confusión de la misma.

Aunque existan medios de comunicación formal o informal, lo cierto es que puede ser un reproceso constante, estar enviando emails o tener reuniones de status de procesos entre clientes, candidatos y el propio reclutador.

La existencia de un status de procesos, en donde se pueda visualizar en tiempo real, las actualizaciones, novedades y/o comentarios constantes puede optimizar los medios de comunicación tradicionales.

Dentro del levantamiento de información, no se presencio un malestar en temas de comunicación, es decir, no existe un malestar. Sin embargo, se puede optimizar los tiempos operativos que demanda enviar correos, agendar reuniones (en especial sabiendo las agendas complicadas de clientes internos) y una mala interpretación de la información, es por eso que la existencia de una plataforma interna que tiene como objetivo principal, ser una herramienta gráfica que muestra los pasos y cambios que transcurren a través del avance del proceso que se llevarán a cabo durante, puede resultar bastante interesante. Ejemplos: Monday y Trello

4. Implementación de base candidatos por clasificación:

Identificar el talento no siempre es el problema, existen situaciones en donde el talento es identificado, pero no existe una posición actual por el momento. La memoria puede olvidar el excelente candidato que teníamos en base hace algún tiempo y perder la oportunidad de poder contratarlo. Es por eso que es necesario contar con una base de candidatos segmentada, en donde todos los reclutadores pueden considerar a candidatos previamente entrevistados y calificados para sus procesos.

Definir criterios de selección, para segmentar eficazmente la base de datos, se pueden establecer criterios como: área de especialización, disponibilidad, nivel de experiencia, competencias claves

Herramienta de gestión: Se puede realizar una base de datos de tiempo real con acceso a todos los reclutadores. Se puede usar herramientas como Excel, Google Sheets o SQL.

Sistema de alertas y/o notificaciones de tiempos prolongados para realizar seguimiento de candidatos.

5. Incorporación de técnicas de simulación (cargos estratégicos)

La importancia de contar con la mayor cantidad de información objetiva en estos cargos, es de vital importancia. Serán las personas que guiarán a los equipos de trabajo y direccionarán las decisiones de las mismas, es por eso que es indescriptible conocer como es la persona, dejando de lado el contexto laboral.

En contextos controlados como entrevistas y Assessment Center, no es posible conocer estas conductas, sin embargo, en situaciones de técnicas de simulación, es posible ver cómo responde en situaciones no controladas. Un ejemplo de caso de éxito, es el caso de: “Heineken, el candidato”.

15. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

[https://www.academia.edu/40492931/LIBRO Martha Alles Seleccion por Competencias](https://www.academia.edu/40492931/LIBRO_Martha_Alles_Seleccion_por_Competicion)

<https://jgestiondeltalentohumano.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/11/gestion-del-talento-humano-idalberto-chiavenato-3th.pdf>

Heredia, S., Becerra, M., Cajas, V., & Revelo, R. (2020). Métodos de Reclutamiento y Selección de Personal: Análisis a la Gestión de las Empresas Ecuatorianas. *593 Digital Publisher CEIT*.

Armijos Mayon, F. B., Bermúdez Burgos, A. I., & Mora Sánchez, N. V. (2019). Gestión de administración de los Recursos Humanos. *Revista Universidad y Sociedad*.

Pisco, M. A (2010). Nuevos enfoques en selección de personal. *Research Gate*.

<http://dx.doi.org/10.15381/rinvp.v4i2.5039>

Cedillo, A. G, & Overvide, P. F (2022). Propuesta para el mejoramiento de los procesos de selección, contratación, inducción de los funcionarios de la empresa ToyoCuenca S.A, mediante el modelo por competencias.

<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/23707/1/UPS-CT010170.pdf>

Intriago, M. R (2022). Estrategias para mejora al subsistema de reclutamiento y selección basado en competencias laborales. *Alfa publicaciones*.

<https://www.alfapublicaciones.com/index.php/alfapublicaciones/article/download/265/707/1451>

Divantoque, E (2020). Plan de mejora en la calidad en los procesos de selección y reclutamiento de personal temporal en Adecco. *UTADEO*

<https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/11335/Trabajo%20de%20grado.pdf?sequence=1>

García, L.V (2023). La inteligencia artificial aplicada a los procesos de reclutamiento de personal de las empresas de servicios de Guayaquil. *Universidad Politécnica Salesiana*

<https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/26474>

Romero, J.J (2015). Nuevas tendencias en reclutamiento y selección de personal. *Universidad miguel Hernández de elche*.

<https://dspace.umh.es/bitstream/11000/3973/1/TFG%20Romero%20Delgado%20Jorge%20Juan.pdf>

Carrera, M. J (2022). Propuesta de mejora al proceso de reclutamiento y selección del personal para la compañía seguros Alianza S.A en la agencia de la ciudad Cuenca en el periodo Noviembre 2021 -Marzo 2022. *Universidad Politécnica Salesiana*
<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/23986/1/UPS-CT010257.pdf>

Moreira, L. M. (2024). Selección de personal y su incidencia en los procesos administrativos de la Corporación Nacional de Electricidad, Unidad de Negocio Portoviejo. *Digital Publisher*.
https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/view/2619/2180

16. ANEXOS

Anexo 1.- Consentimiento informado.

Consentimiento informado para participantes de investigación

El propósito de esta ficha de consentimiento, es proveer a los participantes en esta investigación, una clara explicación de la naturaleza de esta, como su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por Javier Zambrano, estudiante de la carrera de “Psicología General” de la “Universidad Politécnica Salesiana” para la presente meta de estudio de Sistematización de experiencias prácticas de investigación: “*OPTIMIZACIÓN DE LOS DIFERENTES FILTROS Y ETAPAS DE LOS PROCESOS DE SELECCIÓN EN UNA EMPRESA PRIVADA EN GUAYAQUIL*”.

Su participación en este estudio, es estrictamente voluntaria. La información que se recoja

será confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Javier Nicolas Zambrano Segarra.



Firma representante

Nombre: Ramiro André Paredes S.

Cargo: Coordinador de Atracción de Talento CI: 1718367855

Fecha: 11 de febrero 2025

Anexo 2.- Registros diarios para la sistematización de la experiencia.

 OPCIÓN DE TITULACIÓN: SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA PRÁCTICAS DE INVESTIGACIÓN Y/O INTERVENCIÓN.					
REGISTRO DIARIO					
Que hice hoy	Tiempo utilizado	Para que lo hice	Quienes participaron	Resultados	Observaciones e impresiones
Asistencia a la primera reunión con el docente de titulación para definir los lineamientos y diseñar el proyecto de sistematización.	Oficina del docente, 30 minutos.	Para establecer una base sólida para el proyecto y clarificar los objetivos y justificaciones necesarias	Javier Zambrano Andrea Romero	Título del proyecto y objetivos generales definidos	La reunión proporcionó claridad y dirección para el desarrollo de la sistematización.

 OPCIÓN DE TITULACIÓN: SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA PRÁCTICAS DE INVESTIGACIÓN Y/O INTERVENCIÓN.					
---	--	--	--	--	--

REGISTRO DIARIO					
Que hice hoy	Tiempo utilizado	Para que lo hice	Quienes participaron	Resultados	Observaciones e impresiones
Se realizo la investigación teórica para construir el marco teórico que sustentara nuestro proyecto.	Oficina del docente, 30 minutos.	Para reunir suficiente información que nos permita justificar el tema del proyecto de manera rigurosa	Javier Zambrano Andrea Romero	Comenzamos a delinear los fundamentos teóricos que guiarán nuestro proyecto, lo que facilitará la redacción del marco teórico.	La cantidad de información disponible sobre la optimización de procesos de selección es exuberante.

OPCIÓN DE TITULACIÓN: SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA PRÁCTICAS DE INVESTIGACIÓN Y/O INTERVENCIÓN.					
					
REGISTRO DIARIO					
Que hice hoy	Tiempo utilizado	Para que lo hice	Quienes participaron	Resultados	Observaciones e impresiones
Se realizo la investigación teórica para construir el marco teórico que sustentara nuestro proyecto.	Oficina del docente, 30 minutos.	Para reunir suficiente información que nos permita justificar el tema del proyecto de manera rigurosa	Javier Zambrano Andrea Romero	Comenzamos a delinear los fundamentos teóricos que guiarán nuestro proyecto, lo que facilitará la redacción del marco teórico.	La cantidad de información disponible es abundante, lo que nos da confianza en que podremos construir un marco teórico robusto.

OPCIÓN DE TITULACIÓN: SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA PRÁCTICAS DE INVESTIGACIÓN Y/O INTERVENCIÓN.					
					
REGISTRO DIARIO					
Que hice hoy	Tiempo utilizado	Para que lo hice	Quienes participaron	Resultados	Observaciones e impresiones

Se realizo la investigación teórica de los procesos de selección en base a autores.	Oficina del docente, 30 minutos.	Para reunir suficiente información que me permita sustentar teóricamente la sistematización	Javier Zambrano Andrea Romero	Avanzamos significativamente en la recopilación de información relevante, que será crucial para completar nuestro marco teórico.	El proyecto está tomando forma y argumentos teóricos para ser llevado a cabo.
---	----------------------------------	---	--------------------------------------	--	---

 OPCIÓN DE TITULACIÓN: SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA PRÁCTICAS DE INVESTIGACIÓN Y/O INTERVENCIÓN.					
REGISTRO SEMANAL					
Actividades desarrolladas	Fecha	Objetivos	Responsable	Participantes	Resultados
Revisión de varios enfoques metodológicos y seleccionamos el más adecuado para sistematizar los procesos de selección Plantear las bases del proyecto, integrando los enfoques, metodología y temas a investigar y analizar sobre los procesos de selección	Lunes 16 Diciembre 2024 – Jueves 19 Diciembre 2024	Para establecer una base metodológica sólida que nos permita abordar de manera efectiva los objetivos de investigación y las preguntas planteadas.	Javier Zambrano	Andrea Romero	Metodología preliminar establecida y preguntas clave definidas para guiar la investigación.

		OPCIÓN DE TITULACIÓN: SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA PRÁCTICAS DE INVESTIGACIÓN Y/O INTERVENCIÓN.			
REGISTRO SEMANAL					
Actividades desarrolladas	Fecha	Objetivos	Responsable	Participantes	Resultados
Levantamiento de información mediante cuestionarios. Entrevista sobre explicación de optimizaciones de procesos con líder de área Correcciones de marco teórico y diseño de flujograma con tutor institucional	Lunes 6 Enero 2025 - Jueves 9 Enero 2025	Se realizo el levantamiento de información para conocer con exactitud, las novedades existentes dentro del flujograma de proceso de selección	Javier Zambrano	Andrea Romero Ramiro Paredes	Se logro levantar la información solicitada para realizar las bases teóricas de la sistematización

		OPCIÓN DE TITULACIÓN: SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA PRÁCTICAS DE INVESTIGACIÓN Y/O INTERVENCIÓN.			
REGISTRO DIARIO					
Actividades desarrolladas	Fecha	Objetivos	Responsable	Participantes	Resultados

Interpretación y análisis de información levantada con líder	Lunes 13	Se presento la información levantada hacia la tutora	Javier Zambrano	Andrea Romero	Interpretación y análisis de información como primer borrador.
Correcciones de flujograma de proceso de selección con tutor	Enero - Jueves 16	institucional, permitiendo identificar posibles sesgos y errores de interpretación para su correcta implementación en la sistematización			Se recibió recomendaciones sobre cómo mejorar el flujograma.
Arreglo de optimizaciones planteadas	Enero 2025				

		OPCIÓN DE TITULACIÓN: SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA PRÁCTICAS DE INVESTIGACIÓN Y/O INTERVENCIÓN.			
REGISTRO DIARIO					
Actividades desarrolladas	Fecha	Objetivos	Responsable	Participantes	Resultados
Se realizo las correcciones comentadas por el tutor institucional. Se realizo una segunda	Lunes 20 Enero 2025 - Jueves 23 enero 2025	Presentación de información y flujograma de proceso para asegurar el correcto diseño e	Javier Zambrano	Andrea Romero Ramiro Paredes	Implementación de mejoras en diseño de flujograma de procesos de selección (mejor presentación,

entrevista y levantamiento de información con el líder de área		información exacta			investigación de autores, y correcta simbología).
Se perfecciono el flujograma de proceso de selección, incorporando la nueva información levanta y correcciones planteadas por el tutor					

		OPCIÓN DE TITULACIÓN: SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA PRÁCTICAS DE INVESTIGACIÓN Y/O INTERVENCIÓN.			
REGISTRO DIARIO					
Actividades desarrolladas	Fecha	Objetivos	Responsable	Participantes	Resultados
<p>Se realizo las correcciones comentadas por el tutor institucional.</p> <p>Se realizo una segunda entrevista y levantamiento de información con el líder de área</p>	Lunes 27 Enero - Jueves 30 enero 2025	Presentación de información y flujograma de proceso para asegurar el correcto diseño e información exacta	Javier Zambrano	Andrea Romero Ramiro Paredes	Implementación de mejoras en diseño de flujograma de procesos de selección (mejor presentación, investigación de autores, y correcta simbología).

Se perfecciono el flujograma de proceso de selección, incorporando la nueva información levanta y correcciones planteadas por el tutor					
--	--	--	--	--	--

		OPCIÓN DE TITULACIÓN: SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA PRÁCTICAS DE INVESTIGACIÓN Y/O INTERVENCIÓN.			
REGISTRO DIARIO					
Actividades desarrolladas	Fecha	Objetivos	Responsable	Participantes	Resultados
<p>Se realizo una entrevista con el líder del área, mencionando las recomendaciones y conclusiones</p> <p>Existió una reunión semanal con el líder y equipo de selección y atracción para conocer las perspectivas de los reclutadores</p> <p>Corrección de información teórica e</p>	Lunes 3 Febrero 2025 - Jueves 6 Febrero 2025	<p>Levantamiento, corrección y re interpretación de información.</p> <p>Correcciones generales sobre sustentos teóricos y metodologías utilizadas</p>	Javier Zambrano	<p>Andrea Romero</p> <p>Ramiro Paredes</p> <p>Equipo de Selección y Atracción de talento humano</p>	Aprobación de recomendaciones junto con el equipo y reclutadores.

interpretación e incorporación de información corregida					
---	--	--	--	--	--

		OPCIÓN DE TITULACIÓN: SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA PRÁCTICAS DE INVESTIGACIÓN Y/O INTERVENCIÓN.			
REGISTRO DIARIO					
Actividades desarrolladas	Fecha	Objetivos	Responsable	Participantes	Resultados
Correcciones de interpretación de información, organización y redacción. Revisiones de sustentos teóricos y metodologías, corroborando la correcta integración de información levantada y teorica	Lunes 10 Febrero 2025 – Jueves 13 Febrero 2025	Levantamiento, corrección y re interpretación de información. Correcciones generales sobre sustentos teóricos y metodologías utilizadas	Javier Zambrano	Andrea Romero	Implementación de mejoras en redacción, constructos teóricos de la sistematización. .