



**ANÁLISIS DEL PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN EN EL
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA
LIMBOPACK 2025.**

**Trabajo de titulación previo a la obtención
de Título de Licenciado en Psicología**

AUTOR:

EST. RIVERA CHOEZ MICHAEL ANDRES.

TUTOR:

DR. SUAREZ LOPÉZ RICARDO XAVIER.

Guayaquil - Ecuador

2025

I. Certificado de responsabilidad y autoría del trabajo de titulación

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

Yo, **Michael Andrés Rivera Choez** con documento de identificación N° **0951615525** manifiesto que;

Soy el autor y responsable del siguiente trabajo; 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, 15 de agosto del año 2025

Atentamente,



Michael Andrés Rivera Choez

0951615525

II. Certificado de cesión de derechos de autor del trabajo de titulación a la Universidad Politécnica Salesiana

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

Yo, **Michael Andrés Rivera Choez** con documento de identificación N° **0951615525**, 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 autor de la **Sistematización de experiencias prácticas de investigación y/o intervención: “Análisis del procedimiento de selección en el departamento de recursos humanos en la empresa Limbopack 2025.”**, 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, 15 de agosto del año 2025

Atentamente,



Michael Andrés Rivera Choez

0951615525

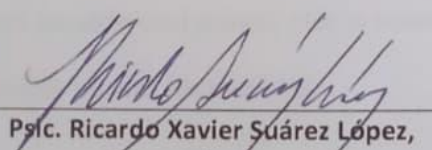
III. Certificado de dirección del trabajo de titulación

CERTIFICADO DE DIRECCIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, **Ricardo Xavier Suárez López** con documento de identificación N° **0923265441** docente de la **Universidad Politécnica Salesiana**, declaro que bajo mi tutoría fue desarrollado el trabajo de titulación: **ANÁLISIS DEL PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA LIMBOPACK 2025**, realizado por **Michael Andrés Rivera Choez**, con documento de identificación N° **0951615525**, 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, 15 de agosto del año 2025

Atentamente,


Psc. **Ricardo Xavier Suárez López**,
Mba.
0923265441

IV. Dedicatoria

Este proyecto el cual ha sido el mayor reto de mi carrera se forjó entre noches sin dormir, café cargado y momentos de duda. Es el resultado de un muy largo viaje, por lo que es un honor dedicarlo a las personas que lo hicieron posible.

Principalmente, se lo dedico a mi hija, Victoria Valentina Rivera Mendoza. Ella ha sido mi motor y pilar fundamental en este logro; su existencia me dio la fuerza para superar cada obstáculo y la inspiración para convertirme en el profesional que soy hoy. Este triunfo es tuyo.

A mis padres, por su amor y apoyo incondicional, por permitirme recorrer este camino de aprendizaje y por confiar en mí siempre. Su sacrificio y dedicación me ayudaron a cumplir objetivos que alguna vez parecieron inalcanzables.

A mis amigos, que fueron parte fundamental de este viaje. A Aníbal Gómez, por ser una persona crucial en mi decisión de estudiar esta carrera; a Kevin Santos, por ser una de las primeras personas que inició este camino conmigo; y a Niah Sanchez, por su apoyo incondicional cuando más lo necesité en los semestres que estuvimos juntos. La lealtad de ustedes fue invaluable.

A mi tutor, por la paciencia y las observaciones que me ayudaron a crecer y a mejorar, y a todos los profesores y compañeros que fueron parte de mi formación.

Finalmente, a Dios, por ser mi guía en momentos de zozobra, acompañado de Don Bosco y María Auxiliadora; y gracias a mí, Michael Rivera, por nunca rendirme sin importar los tropiezos que se presentaron a lo largo del camino.

V. Agradecimiento

En primer lugar, agradezco a Dios, fuente de sabiduría y fortaleza, por iluminarme en cada etapa de mi vida y guiarme hasta la culminación de este proyecto académico.

A mi hija, Victoria Valentina Rivera Mendoza, quien ha sido el motor y la inspiración más grande de mi vida. En cada paso dado, en cada sacrificio y en cada desvelo, he encontrado en ella la fuerza, el amor y las ganas de salir adelante. Ella es mi pilar y mi razón para nunca rendirme; este logro es también un reflejo del esfuerzo que cada día me motiva a ser mejor padre y profesional, con la esperanza de dejarle un ejemplo de perseverancia y dedicación.

A mis padres, Oscar Rivera y Magaly Choez, quienes con su amor, sacrificio y enseñanzas me han dado el ejemplo para crecer como persona y como profesional. Este logro también es de ustedes.

A mi tutor, Ricardo Suárez, por su acompañamiento paciente y comprometido durante este proceso de investigación, su guía ha sido esencial para alcanzar los objetivos planteados.

A mis docentes Paola Samaniego, Cinthya Sesme y Darwin Hidalgo, quienes con su entrega, conocimiento y vocación dejaron una huella imborrable en mi formación profesional, así como a mi gran colega Estefano Durán, con quien compartí aprendizajes y motivación a lo largo de este trayecto.

A mis colegas y amigos Karla Guarnizo, Mateo Zurita, Sergio Bravo, Vicky Peralta y Yaritza Matamoros, con quienes estoy culminando más que una meta, una gran etapa en nuestras vidas, llena de experiencias, retos y recuerdos que quedarán para siempre.

Finalmente, a la familia salesiana en el Ecuador, por todo el apoyo, la guía y el acompañamiento brindado durante estos años de formación académica y personal.

VI. Resumen

La presente sistematización analiza el procedimiento de selección de personal en la empresa Limbopack, del Grupo Almar, durante el año 2025. El objetivo principal fue evaluar la eficacia de las etapas, herramientas y prácticas de contratación, contrastando el proceso documentado con su aplicación real. La metodología utilizada fue cualitativa, mediante entrevistas semiestructuradas a seis participantes del área de Recursos Humanos y jefatura de planta.

Los hallazgos evidencian una brecha significativa entre el manual de políticas y la operatividad práctica, donde la presión por la urgencia laboral conduce a prácticas informales que debilitan la fase de planificación. Asimismo, se identificaron cuellos de botella en la coordinación de entrevistas y retroalimentación de jefaturas, lo que prolonga los tiempos de contratación y limita la competitividad para atraer talento. Aunque el proceso resulta efectivo para evaluar competencias técnicas, presenta deficiencias en la medición del ajuste persona–organización, factor clave en la rotación temprana.

La investigación permitió transformar percepciones individuales en un diagnóstico colectivo, señalando debilidades y oportunidades de mejora. Se concluye que la selección de personal debe concebirse como un proceso estratégico, donde la corresponsabilidad interdepartamental y la evaluación integral de competencias técnicas y culturales aseguren la retención del talento y el cumplimiento de la estrategia organizacional.

Palabras clave: Recursos Humanos, selección de personal, rotación laboral, ajuste persona–organización, gestión del talento.

VII. Abstract

This systematization analyzes the personnel selection process at Limbopack, part of Grupo Almar, during 2025. The main objective was to assess the effectiveness of the stages, tools, and hiring practices, contrasting the documented procedure with its real application. The methodology followed a qualitative approach, using semi-structured interviews with six participants from the Human Resources area and plant management.

Findings reveal a significant gap between the formal policy manual and actual practices, where operational urgency often leads to informal processes that weaken the planning phase. Bottlenecks in interview scheduling and feedback from managers were identified, causing delays in hiring times and reducing the company's competitiveness in attracting talent. While the process is effective in evaluating technical skills, it shows deficiencies in assessing person–organization fit, a key factor in early turnover.

The research transformed individual perceptions into a collective diagnosis, highlighting weaknesses and opportunities for improvement. It concludes that personnel selection must be conceived as a strategic process, where interdepartmental co-responsibility and comprehensive evaluation of both technical and cultural competencies ensure talent retention and alignment with corporate strategy.

Keywords: Human Resources, personnel selection, labor turnover, person–organization fit, talent management.

VIII. Índice de contenido

Contenido

IX.	Datos informativos del proyecto.....	12
	Nombre de la Practica de intervención o investigación.....	12
	Nombre de la institución.....	12
	Tema que aborda la experiencia.....	12
	Localización.....	12
X.	Objetivo de la sistematización.....	13
	General:.....	13
	Específicos:.....	13
XI.	Eje de la Investigación.....	13
	Dimensión Estratégica de la Gestión de Recursos Humanos.....	13
	2. Proceso de selección: Como una herramienta clave.....	15
	3. Fases Estructuradas del Proceso de Selección.....	16
	- Detección de Necesidades y Planificación.....	16
	- Reclutamiento de candidatos.....	17
	- Preselección y Evaluación.....	17
	- Técnicas e instrumentos de Evaluación de los postulantes.....	18
	- La entrevista de selección.....	18
	- Pruebas de selección.....	19
	- Indicadores de eficacia del proceso de selección.....	19
	- Correlación entre selección y desempeño.....	19
	- La rotación de personal como indicador critico de la gestión de talento....	20
	- Tipología y definición en la rotación de personal.....	20
	- Impacto negativo de la rotación disfuncional.....	21
	- La “Rotación Positiva” o Funcional.....	21
	- El proceso de selección como Causa Raíz de la Rotación.....	22
	- Optimización de tiempos y eficiencia en el proceso de contratación.....	23
	- El tiempo de contratación (Time-to-Hire) como Métrica Clave.....	23
	- Identificación de Cuellos de Botella en el Proceso.....	24
	- Estrategias para la Aceleración del Proceso de Contratación.....	25
	- Tendencias y Optimización en la Selección de Personal.....	26

XII.	Objeto de la intervención o de la practica de intervención.....	28
XIII.	Metodología de la Sistematización.....	31
XIV.	Preguntas Clave.....	32
	Preguntas de inicio.....	32
	Preguntas interpretativas.....	32
	Preguntas de cierre.....	32
XV.	Organización y procesamiento de la información.....	33
	Planificación y diseño del proceso.....	33
	Definición de aspectos teóricos y metodológicos.....	33
	Planteamiento de objetivo de sistematización y preguntas de investigación.....	33
	Implementación de los instrumentos.....	33
	Recopilación de datos.....	34
XVI.	Análisis de la información.....	34
	Elaboración del informe general.....	34
	Análisis de la información.....	34
XVII.	Justificación.....	42
XVIII.	Caracterización de los Beneficiarios.....	44
XIX.	Interpretación.....	44
XX.	Logros de aprendizaje de la sistematización.....	46
XXI.	Recomendaciones.....	49
XXII.	Conclusiones.....	50
XXIII.	Referencias Bibliográficas.....	51
XIV.	Anexos.....	53

IX. Datos informativos del proyecto

Nombre de la Práctica de intervención o investigación

Análisis del procedimiento de selección en el departamento de recursos humanos en la empresa Limbopack, 2025.

Nombre de la institución

Grupo corporativo Almar.

Tema que aborda la experiencia

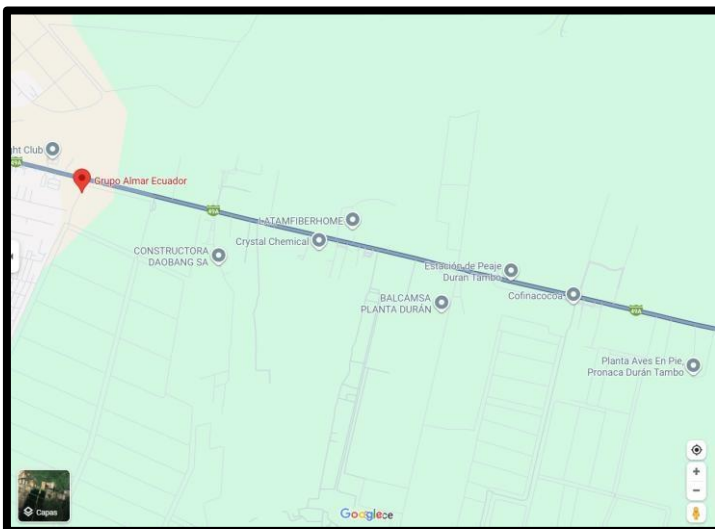
Selección de personal

Localización

Empresa del sector acuícola, ubicada en la Ciudad de Durán, Ecuador.

Durán, Km 10 vía Durán Tambo.

Figura 1



Fuente: Google. (2025). Ubicación de Grupo Almar.

X. Objetivo de la sistematización

General:

Analizar el proceso de selección actual de Limbopack, dentro del departamento de recursos humanos durante el 2025.

Específicos:

1. Examinar las etapas y herramientas de selección de Limbopack, lo que implica una revisión exhaustiva del flujo y las prácticas de contratación actuales.
2. Evaluar la influencia del proceso de selección en la idoneidad; en qué medida nuestros métodos de contratación contribuyen a reducir la rotación del personal y si las nuevas contrataciones satisfacen las necesidades de la empresa.
3. Proponer recomendaciones estratégicas para optimizar el procedimiento de selección de personal en Limbopack basándose en los hallazgos de las entrevistas realizadas a posiciones claves dentro del proceso de contratación.

XI. Eje de la Investigación

Dimensión Estratégica de la Gestión de Recursos Humanos.

La gestión de RRHH ha experimentado una profunda transformación, evolucionando desde un rol predominantemente administrativo y operativo hacia una función de carácter estratégico, fundamental para la competitividad y sostenibilidad de la organización en el largo plazo. Con base en la historia, los subsistemas se enfocaban en tareas transaccionales como la administrar la nómina de la empresa, el manejo de personal y la interacción de las relaciones laborales. Por otro lado, en el paradigma actual, la capacidad humana es concebida como el activo más valioso de una empresa a tal punto de ser un diferenciador en los parámetros de la empresa, constituyendo como

un eje central la capacidad de innovación y adaptabilidad en conjunto con la competitividad (Gómez-Mejía, Balkin y Candy, 2008). Es el capital humano quienes diseñan las estrategias, crean los productos y gestionan el servicio, por lo que su participación no puede ser relegada a un plano secundario.

Partiendo desde este contexto, la función del departamento de RRHH es asegurar la planeación, captación, desarrollo y retención del talento más idóneo según su perfil, para la ejecución del proyecto empresarial (Ruiz Otero et al., s.f.). Esto nos lleva a una transición desde una visión más reactiva (contratar cuando surge una vacante) hacia un marco de mayor proactividad y con una mejor planificación, donde la toma de decisiones sobre el perfil del personal se alinee con los objetivos empresariales a largo plazo.

Los parámetros deben alinearse tomando en consideración las políticas de personal con la estrategia global de la empresa es, por ende, un imperativo. La alineación de manera estratégica nos garantizará que la organización pueda disponer de los mejores talentos en el mercado con las competencias alineadas a la empresa para sostener su valor, el acoplarse a los cambios que se pueden generar en el mercado, lo igual que ejecutar los planes de expansión (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 2008). Dentro de un proceso de selección, por hacer un ejemplo, no se puede concebir como un evento lejano, ajeno o aislado, sino más bien como una entrada al talento que las futuras estrategias corporativas.

El no estar completamente alineados, esto nos puede llevar, a contratar personal que posiblemente en temas técnicos sea competente, sin embargo, puede no estar alineado o no compartir los valores corporativos de la empresa y no poseer habilidades, esenciales para los desafíos a futuro, generando ruptura y baja productividad y una pronta desvinculación al no cumplir con las expectativas del cargo.

2. Proceso de selección: Como una herramienta clave.

Podemos encontrar diversos subsistemas dentro del departamento de RRHH, el proceso de selección es un área crítica. Se puede definir como un subsistema metodológico el cual conlleva fases junto con herramientas que nos permiten identificar, evaluar y proponer a un candidato para una posible elección del candidato más idóneo al cargo o puesto específico, junto con la cultura de la organización (Acosta Correa. 2017). El tener filtros rigurosos nos permiten tener un mejor y mayor impacto en las áreas funcionales.

- **El Desempeño en la Organización:** La excelencia en la calidad de las contrataciones tienen una correlación directa en el desempeño de la empresa. Si un colaborador se alinea con su puesto de trabajo junto a la cultura de este, no solo cumple sus funciones de forma eficiente, sino que también fortalecerá el clima laboral positivo en la empresa.
- **Costos Operativos:** Un proceso de selección deficiente genera costos significativos, tanto directos como indirectos. Los costos directos incluyen los gastos en anuncios de vacantes, honorarios de agencias, tiempo invertido por el personal de RRHH y los gerentes de línea en entrevistas, y costos de capacitación inicial. Los costos indirectos, a menudo más elevados, derivan de la baja productividad del empleado, los errores cometidos, la pérdida de oportunidades de negocio, el impacto negativo en el equipo y, finalmente, los costos asociados a su desvinculación y al reinicio del proceso de selección (Dessler, 2009).
- **Cumplimiento de Obligaciones Legales:** Los procesos de selección están regulados por un marco legal que busca garantizar la igualdad de oportunidades y prevenir prácticas discriminatorias por motivo de género, edad, origen étnico u

otras condiciones. Un procedimiento mal estructurado puede exponer a la organización riesgos legales y sanciones. Asimismo, el concepto de “contratación negligente” responsabiliza al empleador si un empleado causa daños a terceros y la empresa no realizó una verificación razonable de sus antecedentes (Dessler, 2009).

En definitiva, un procedimiento de selección efectivo se traduce en un incremento de la calidad, la productividad y el capital intelectual de la organización, entendiendo este último como el conocimiento colectivo y la experiencia que genera valor (Piedra-Mayorga et al., 2023).

3. Fases Estructuradas del Proceso de Selección.

El proceso de selección se articula como una secuencia metodológica que inicia con la identificación de una vacante y concluye con la incorporación del nuevo empleado. Aunque su complejidad puede variar según el nivel del cargo, su estructura general comprende las siguientes etapas:

- Detección de Necesidades y Planificación.

El origen de todo el proceso de selección es una necesidad organizacional, ya sea para reemplazar una posibilidad existente (rotación), para crear un nuevo puesto debido a la expansión, o para reestructurar un área (Acosta Correa, 2017). La efectividad de esta fase depende de una adecuada planificación de recursos humanos, cuyo fin es asegurar la disponibilidad del personal competente en el momento oportuno (Dessler, 2009). El análisis y descripción del puesto es la herramienta fundamental en esta etapa. Este análisis implica un estudio detallado del cargo para generar dos documentos clave: la descripción del puesto (listado de tareas, responsabilidades y condiciones de trabajo) y

la especificación o perfil del puesto (definición de los conocimientos, habilidades, aptitudes y otros requisitos que debe poseer el candidato ideal).

- **Reclutamiento de candidatos.**

El reclutamiento tiene como objetivo atraer a un volumen suficiente de postulantes cualificados para que la organización pueda seleccionar a los más idóneos. Las fuentes de talento se clasifican en internas como externas, y su uso suele ser complementario (Piedra-Mayorga et al., 2023):

- **Reclutamiento interno:** Implica la cobertura de vacantes con personal de la propia organización. Este método reduce costos y tiempo, aprovecha el conocimiento previo que el empleado tiene de la cobertura y los procesos, y funciona como un potente factor de motivación al promover líneas de carrera internas y reconocer el talento ya existente. (Dessler, 2009)
- **Reclutamiento externo:** Consiste en la búsqueda de talento fuera de la empresa. Esta vía es esencial cuando se requieren competencias no disponibles internamente, o cuando se busca introducir nuevas perspectivas e ideas que desafíen el statu quo y enriquezcan el capital humano (Ruiz Otero et al., s.f.). Las fuentes externas son diversas e incluyen portales de empleo online, redes sociales profesionales (como LinkedIn), agencias de reclutamiento especializadas (headhunters), ferias de empleo, programas de referidos y bases de datos de candidaturas espontáneas (Ruiz Otero et al., s.f.).

- **Preselección y Evaluación**

Tras la recepción de candidaturas, se ejecuta una fase de preselección o cribado para filtrar aquellos perfiles que no se ajustan a los requisitos mínimos definidos en el perfil del puesto. Este filtro inicial es crucial para optimizar el tiempo y los recursos en las

fases posteriores. Los candidatos que supera este filtro avanzan a una etapa de evaluación, donde se aplican técnicas y herramientas formuladas para medir sus capacidades de manera más profunda (Piedra Mayorga et al., 2003).

- **Técnicas e instrumentos de Evaluación de los postulantes.**

En una evaluación donde se mide las competencias e idoneidad de los postulantes, se debe realizar mediante instrumentos que nos permitan medir sus competencias de manera objetiva. Estas herramientas se seleccionan con relación a las exigencias que demanda cada puesto, buscando tener una óptica de como sería el tentativo desempeño del candidato (Dessler,2009).

- **La entrevista de selección**

La entrevista dentro del proceso de selección es a menudo el instrumento de mayor uso y juega un rol determinante en la selección de los candidatos. Este instrumento nos permite tener una interacción más palpable y directa lo cual nos permitirá tener un mejor extracto de la experiencia de los postulantes, a su vez nos permite indagar sus motivaciones, habilidades blandas y de comunicación y el ajuste cultural con el que candidato venga de sus anteriores experiencias laborales (Acosta Correa, 2017). Se a logrado constatar que la entrevista por competencia tiene mayor efectividad en este tipo de procesos, el cual implica que el candidato describa situaciones o experiencias pasadas en las pudo afrontar y que competencias específicas utilizo en la situación que le aconteció. (ej. “Describa una situación en la que tuvo que liderar un equipo para alcanzar un objetivo difícil”).

- **Pruebas de selección.**

Estos instrumentos aportan datos objetivos sobre las capacidades del postulante. Se categorizan en:

- **Pruebas Psicotécnicas:** Miden aptitudes cognitivas (razonamiento verbal, numérico, abstracto) y rasgos de personalidad, buscando evaluar el potencial del candidato y su adecuación a un determinado ambiente de trabajo (Acosta Correa, 2017).
- **Pruebas de conocimiento:** Evaluar el dominio técnico y las habilidades específicas requeridas para el cargo como el manejo de un software, el conocimiento de una normativa o la fluidez en un idioma (Dessler, 2009).
- **Simulaciones y Muestras de Trabajo:** Permiten observar el desempeño del candidato en situaciones que emulan las responsabilidades reales del puesto. Ejemplo de esto son los “assessment centers”, donde los candidatos resuelven casos de negocios, realizan presentaciones o participan en dinámicas grupales (Dessler, 2009).

- **Indicadores de eficacia del proceso de selección**

La efectividad de un proceso de selección no termina con la firma del contrato; se mide por sus resultados a mediano y largo plazo, una vez que el candidato ha sido incorporado.

- **Correlación entre selección y desempeño**

La rotación de personal, especialmente la que ocurre durante el primer año, es un indicador clave para evaluar la eficacia de la selección. Un índice de rotación elevado puede ser sintomático de un desajuste entre las expectativas generadas durante el proceso y la realidad del puesto o la cultura de la empresa, lo cual evidencia fallos en el

proceso de selección (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 2008). La rotación no solo implica los costos de reemplazar al empleado sino también la pérdida de conocimiento y la desestabilización del equipo.

- **La rotación de personal como indicador crítico de la gestión de talento**

La rotación de personal es un fenómeno inherente a la dinámica de las organizaciones y se refiere al flujo de entradas y salidas de los empleados en una empresa durante un periodo determinado. Se entiende que la rotación es un fenómeno natural en cualquier organización por alta o baja que este sea, el análisis de esta es fundamental, ya que en medida de y características, pueden arrojarnos como resultados problemas graves de gestión interna, como también oportunidades de mejora estratégicas.

- **Tipología y definición en la rotación de personal**

En esencia la rotación se puede clasificar según diversos criterios. La distinción más común es entre rotación voluntaria (cuando el empleado decide terminal la relación laboral) e involuntaria (cuando la decisión es tomada por el empleador, como es un despido). Desde una perspectiva de impacto organizacional, es más útil diferenciar entre:

- **Rotación Disfuncional:** Ocurre cuando empleados valiosos, con alto desempeño y difícilmente reemplazables, deciden abandonar la organización. Este tipo de rotación siempre es perjudicial, ya que represente una fuga de talento y conocimiento crítico.
- **Rotación Funcional:** Se produce cuando empleados con bajo desempeño, escaso potencial o poca adecuación a la cultura de la empresa deciden marcharse. Aunque sigue generando costos de reemplazo, esta rotación puede ser

beneficiosa a largo plazo al permitir la salida de personal no productivo y la entrada de nuevo talento.

- **Impacto negativo de la rotación disfuncional**

La rotación disfuncional elevada es uno de los problemas mas costosos para una organización. Sus consecuencias negativas se manifiestan en múltiples niveles:

- **Costos directos:** son los más fáciles de cuantificar e incluyen los gastos de desvinculación (liquidaciones), los costos de reclutar un reemplazo (publicidad, honorarios de agencias, tiempo del personal de RRHH) y los costos de formación y adaptación del nuevo empleado (Dessler 2009).
- **Costos indirectos:** A menudo subestimados, pero de mayor impacto, incluyen la pérdida de la productividad durante el tiempo que el puesto esta vacante y la curva de aprendizaje del nuevo colaborador. Además, la salida de un empleado experimentado implica una pérdida irrecuperable de conocimiento tácito (el “saber hacer” no documentado). Finalmente, puede deteriorar la moral y la cohesión del equipo restante que puede sentirse sobrecargado o desmotivado, e incluso generar un efecto contagio (Gómez-Mejía, Balkin y Caddy, 2008).

- **La “Rotación Positiva” o Funcional.**

Contrario a la creencia popular de que toda rotación es mala, un nivel controlado de rotación funcional puede ser saludable para la organización. Una tasa de rotación cero podría ser un síntoma de estancamiento. Los beneficios potenciales de una rotación funcional incluyen:

- **inclusión de nuevas ideas y competencias:** La llegada de nuevos empleados atrae consigo una nueva perspectiva, experiencia y habilidades que pueden desafiar las practicas existentes y fomentar la innovación (Ruiz Otero et al., s.f.).

- Oportunidades de Promoción Interna: La salida de un empleado abre una vacante que puede ser cubierta mediante una promoción interna, lo cual es un factor de motivación clave para el resto del equipo y fortalece los planes de carrera.
- Mejora del Desempeño General: La salida de empleados con bajo rendimiento o que no se ajustan a la cultura empresarial eleva el nivel de desempeño promedio del equipo y reduce los conflictos internos.

- **El proceso de selección como Causa Raíz de la Rotación.**

Existe un consenso general en la literatura de que el proceso de selección es uno de los principales predictores de la rotación de personal, especialmente de la rotación voluntaria y disfuncional durante el primer año (León Castro, 2020). Un Proceso de selección deficiente es la causa de la raíz de la rotación por varios motivos:

- Mal ajuste Persona-Puesto: Si las herramientas de selección no evalúan correctamente las competencias técnicas del candidato, este puede sentirse frustrado e incompetente en el puesto, llevándolo a renunciar.
- Mal ajuste Persona-Organización: Un error aun mas grave es no evaluar la compatibilidad del candidato con la cultura, los valores y el estilo de trabajo de la empresa. Un empleado puede ser muy competente técnicamente, pero si no se adapta al entorno cultural, su desvinculación es altamente probable (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 2008).
- Expectativas no realistas: Si durante el proceso de selección se “vende” una imagen del puesto o de la empresa que no se corresponde con la realidad, el nuevo empleado experimentará una disociación que rápida se convertirá en insatisfacción y deseo de marcharse.

Por lo tanto, un proceso de selección riguroso, que evalúa tanto las competencias técnicas como el ajuste cultural y que ofrezca una visión transparente y realista del puesto, es la herramienta más eficaz para prevenir la rotación disfuncional y asegurar la retención del talento a largo plazo.

- **Optimización de tiempos y eficiencia en el proceso de contratación.**

En un mercado laboral competitivo, la eficiencia del proceso de contratación no solo es objetivo deseable, sino una necesidad estratégica. La velocidad con la que una organización puede identificar, atraer, evaluar y contratar al talento adecuado tiene un impacto directo en su capacidad para alcanzar sus objetivos de negocios. Un proceso lento y burocrático puede resultar en la pérdida de candidatos cualificados frente a competidores frente a competidores más ágiles y afectar negativamente la percepción de la empresa en el mercado.

- **El tiempo de contratación (Time-to-Hire) como Métrica Clave**

El “tiempo para contratar” (del inglés time-to-hire) es una de las métricas más importantes para evaluar la eficiencia del proceso de reclutamiento y selección.

Generalmente se mide como el número de días transcurridos desde que se abre una vacante hasta que un candidato acepta la oferta de empleo. Un time-to-hire elevado puede ser indicativo de problemas subyacentes en el proceso y conlleva consecuencias negativas:

- **Pérdida de Talento:** Los candidatos más solicitados suelen recibir múltiples ofertas de empleo. Un proceso de selección prolongado aumenta exponencialmente el riesgo de que el candidato ideal acepte una oferta de la competencia.

- Incremento de Costos: Cada día que un puesto clave permanece vacante representa una pérdida de productividad y puede sobrecargar el equipo existente, Además, prolongar el proceso implica una mayor inversión de tiempo por parte del personal de RRHH y los gerentes involucrados (Dessler, 2009).
- Deterioro de la Experiencia del Candidato: Los procesos largos y con poca comunicación generan ansiedad e incertidumbre en los postulantes, dañando la imagen de la empresa como empleadora (employer branding), independientemente de si son contratados o no.

- **Identificación de Cuellos de Botella en el Proceso**

Para optimizar los tiempos, es fundamental identificar las fases del proceso donde se producen los mayores retrasos o “cuellos de botella”. Estos suelen ocurrir en puntos de transición o de toma de decisiones, tales como:

- Aprobaciones internas: Demoras en la aprobación formal de la requisición de personal antes de iniciar la búsqueda.
- Programación de Entrevistas: Dificultades para coordinar las agendas de múltiples entrevistadores y del candidato.
- Recopilación de Feedback: Falta de un sistema ágil para que los entrevistadores compartan y consoliden sus evaluaciones sobre los candidatos.
- Etapa de Oferta: Retrasos en la definición y aprobación de la oferta económica final.

Un análisis detallado del flujo del proceso permite identificar estas ineficiencias y diseñar intervenciones específicas para mitigarlas.

- **Estrategias para la Aceleración del Proceso de Contratación.**

La optimización de los tiempos de contratación requiere un enfoque multifacético que combine tecnología, mejora de procesos y aun mentalidad proactiva.

- **Apalancamiento Tecnológico:** Un Sistema de seguimiento de candidatos (ATS, por sus siglas en inglés) nos permite optimizar y automatizar ciertas tareas administrativas, lograr centrar la información que se obtiene y obtener un logro en la agilización de la comunicación. Herramientas como las entrevistas en video asincrónicas permiten a los candidatos grabar sus respuestas en su propio tiempo, facilitando el primer filtro y la coordinación (Piedra-Mayorga et al., 2023).
- **Estandarización y Mejora de Procesos:** Definir claramente las etapas, los responsables y los plazos esperados (Acuerdos de nivel de Servicio o SLAs) entre RRHH y las áreas solicitantes es fundamental. Se deben estandarizar las preguntas en las entrevistas por competencias, al igual que se deben utilizar plantillas de evaluación (scorecards) para poder agilizar la toma de decisiones y lograr hacerla lo más objetiva posible.
- **Construcción de Canteras de Talento (Talent Pipelines):** En lugar de iniciar la búsqueda desde cero cada vez que surge una vacante, las organizaciones eficientes construyen y mantienen activamente una base de datos de candidatos potenciales que ya han mostrado interés en la empresa. Este enfoque proactivo reduce drásticamente el tiempo de la fase inicial de reclutamiento.

La optimización de los tiempos de contratación no se trata de “contratar más rápido” a expensas de la calidad, sino “contratar mejor y de manera mas inteligente”, eliminando las fricciones y retrasos innecesario que no aportan valor al proceso de decisión.

- **Tendencias y Optimización en la Selección de Personal**

El entorno empresarial actual, caracterizado por la digitalización y la competencia por el talento, demanda procesos de selección cada vez más ágiles, tecnológicos y estratégicamente alineados.

- **Reclutamiento 4.0:** Este concepto incorpora el uso intensivo de la tecnología, el análisis de datos (Big Data) y las redes sociales para una captación de talento más proactiva, precisa y segmentada. Incluye estrategias de employer branding (marca empleadora) para atraer talento de forma pasiva y el uso de inteligencia Artificial para el cribado de currículums (Piedra-Mayorga et al., 2023).
- **Selección por competencias:** Este modelo, ya consolidado, pero en constante evolución se enfoca en la evaluación de competencias conductuales (como liderazgo, trabajo en equipo o resolución de problemas) que predicen un desempeño superior, más allá de la simple verificación de la experiencia o los títulos académicos (Piedra-Mayorga et al., 2023).

Para complementar el análisis del procedimiento de selección, es pertinente incorporar el enfoque sistémico, el cual ofrece un marco conceptual para entender a las organizaciones no como un conjunto de partes aisladas, sino como un todo integrado y dinámico. Este enfoque, que marca una transición desde una “era de la máquina” (basado en un análisis reduccionista) hacia una “era de los sistemas”, concibe a la organización como una red de interacciones complejas (Pantoja-Aguilar & Garza-Treviño, 2019).

Según Segredo Pérez et al. (2015), el pensamiento sistémico es un método que se enfoca en la interconexión, de las relaciones y el contexto. Desde esta perspectiva, las propiedades esenciales de una organización surgen de las interacciones y relaciones

entre sus componentes. Esto significa que el desempeño global no puede explicarse examinando cada departamento o función de manera aislada. Cualquier cambio en una parte del sistema repercute inevitablemente en las demás y en el sistema en su conjunto, generando un “efecto multiplicador” que es mayor que la suma de sus partes (Pantoja-Aguilar & Garza-Treviño, 2019).

La organización, bajo esta óptica, es un sistema abierto que interactúa constantemente con su entorno. No es una entidad aislada, sino que esta es una relación dinámica con factores sociales, económicos y culturales que la influyen y a los que ella misma transforma (Segredo Pérez et al., 2015).

La organización bajo esta óptica es un sistema abierto que interactúa constantemente con su entorno. No es una entidad aislada, sino que está en una relación dinámica con factores sociales, económicos y culturales que la influyen y a los que ella misma transforma (Segredo Pérez et al., 2015).

Aplicado a la gestión de recursos humanos, el enfoque sistémico permite visualizar sus diferentes procesos como subsistemas interrelacionados. Perea Rivera (2006) propone un modelo de procesos como la captación (reclutamiento y selección), la habilitación (formación y capacitación) y la calificación (evaluación) no son eventos independientes, sino componentes de un sistema mayor. El éxito del proceso de selección, por ejemplo, no termina con la contratación, sino que impacta y es impactado por la calidad de la capacitación y la posterior evaluación del desempeño. La eficiencia de la gestión de recursos humanos, por lo tanto, depende de la sinergia y la coherencia entre todas estas funciones.

Para esta sistematización, el enfoque sistémico es una herramienta conceptual útil porque permite analizar el procedimiento de selección de Limbopack, no como una

función aislada del departamento de RRHH, sino como un subsistema crucial cuyo funcionamiento tiene implicaciones directas en el resto de la organización. Permite comprender como las fallas o aciertos en la selección (el “mal ajuste persona-organización”, por ejemplo) impactan en indicadores sistémicos como la rotación, la producción y el clima organizaciones, validando la necesidad de analizar las interacciones y la corresponsabilidad entre las distintas áreas y actores del proceso.

XII. Objeto de la intervención o de la practica de intervención.

El objetivo de la presente investigación es la sistematización de la experiencia concerniente al procedimiento de selección de personal. La intervención se enfoca en delimitar, analizar y comprender en profundidad dicho procedimiento dentro del contexto específico de la empresa Limbopack, perteneciente al Grupo Almar. La presente sistematización de experiencia no la podemos tomar por una mera descripción de pasos a seguir, sino mas bien, como un análisis con criterio, el cual busca desempolvar la lógica subyacente, la eficiencia y eficacia de sus componentes y un impacto tangible que se generan en los resultados organizacionales. Nuestro punto de partida es un eje central, este estudio tiene como objetivo de manera explícita en las políticas internas de la compañía: “Establecer un proceso de selección, que permita evaluar las habilidades y competencias de los candidatos, técnicas organizacionales junto con la experiencia laboral y lograr potenciar el desarrollo de estos... que permitan seleccionar al candidato idóneo y poder dar lineamientos en su gestión en desarrollo de las funciones asignadas”. Por este motivo, la presente investigación, esta constituida para ser una evaluación de la aplicación ´practica de dicha política, midiendo la brecha entre el procedimiento documentado y su ejecución real, y lograr valorar la efectividad de alcanzar una meta al seleccionar al personal más idóneo.

La pertinencia de este estudio se basa en el reconocimiento de la gestión del talento como función estratégica. Como se estableció en el marco teórico, el talento humano se constituye como un activo diferenciador de gran valor para las empresas (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 2008). Un procedimiento deficiente no solo genera sobrecostos operativos (Dessler, 2009), sino que también puede comprometer el desempeño general e incrementar las tasas de rotación disfuncional.

Por ende, el presente estudio propone ir más allá de lo superficial para examinar las prácticas y flujos de decisión que componen el ciclo de vida del reclutamiento en Limbopack, contrastándolos con su propia normativa. El análisis se centrará en los siguientes ejes específicos, derivados de la política interna:

1. La Eficacia de las Frases del proceso Documentado: Se delimitará y evaluará la ejecución de cada una de las etapas formalmente establecidas en la política de selección. Esto incluye el inicio del proceso tras la comunicación formal de una vacante o incremento de HeadCount en la plataforma de RRHH, la definición de la búsqueda (Interna o externa), y la secuencia estipulada para candidatos externos: Verificación de causas judiciales, entrevista telefónica (Screening), pruebas técnicas, pruebas psicométricas o Assessment Center, entrevista técnica con el jefe inmediato, y la elaboración de informes. El objetivo es comprender como se aplica cada fase y si su ejecución contribuye eficazmente a filtrar y seleccionar al candidato idóneo.
2. La Pertenencia y aplicación de las herramientas de evaluación: Se analizarán los instrumentos específicos que la política de Limbopack estipula para evaluar a los candidatos (Pruebas Técnicas, Psicométricas, Assessment Center). La Investigación buscara determinar la consistencia en su aplicación y si estas herramientas, tal como se utilizan, son validas para predecir el desempeño en los

puestos del sector acuícola. Se prestará especial atención a la “alta incidencia” que la propia política atribuye a la entrevista con el jefe inmediato en la decisión final, evaluando como se gestiona esta responsabilidad y su impacto en la calidad de la contratación.

3. El cumplimiento de los indicadores clave de gestión definidos: La sistematización vinculara directamente las características del proceso de selección con los indicadores que la propia política establece para medir su éxito: la rotación del personal y el tiempo de contratación. Se analizará el desempeño real del proceso frente a los acuerdos de nivel de servicio (ANS) establecidos: días para operativos y asistentes, 20 días para técnicos y 25 días para posiciones de jefatura. Se buscará entender en qué medida el procedimiento actual logra cumplir estas metas y como contribuye a mitigar la rotación disfuncional.

El contexto de la empresa Limbopack, como unidad productiva dentro del Grupo Almar, es un elemento central. La investigación tomara en cuenta las particularidades del sector acuícola para evaluar si el procedimiento, tal como esta definido y ejecutado, es verdaderamente eficaz para atraer seleccionar perfiles con las competencias técnicas y la adaptabilidad que el negocio demanda.

En resumen, el objeto de esta intervención es realizar una radiografía exhaustiva y crítica del procedimiento de selección de Limbopack, utilizando su propia política como marco de referencia. Se busca transformar la experiencia practica en un conocimiento explicito y estructurado, diagnosticando con precisión las fortalezas, debilidades y desviaciones del sistema actual. Este conocimiento constituirá la base empírica para construir recomendaciones orientadas a optimizar el proceso, asegurando que la

selección de personal no solo cumpla con su propia normativa, sino que funcione como un verdadero motor de la estrategia corporativa.

XIII. Metodología de la Sistematización

La presente sistematización se dio mediante un estudio cualitativo, este busca comprender los fenómenos desde la perspectiva de los propios participantes, dentro de su entorno natural y en la relación con su contexto (RUDICS, 2019). Este enfoque adopta una perspectiva holística, utiliza el investigador como un instrumento principal y enfatiza la validez desde la perspectiva de los actores.

Los participantes de esta sistematización fueron 6, que responden a los siguientes puestos en la empresa, analista de selección, analista de desarrollo (RRHH), analista de bienestar social, asistente de selección y jefe de plana de la empresa Limbopack durante 2025.

Tomando en cuenta lo descrito anteriormente es pertinente señalar la utilización del siguiente instrumento:

El principal instrumento utilizado se trata de una entrevista semiestructurada, esta es una herramienta de investigación cualitativa que, aunque parte de un guion o una serie de preguntas predefinidas (Villareal-Puga y Cid García. 2022), se caracteriza por su versatilidad y flexibilidad.

La entrevista consta de 10 preguntas realizadas a los participantes y tiene relación directa con el manual de políticas y procedimiento de selección de la empresa, que es motivo de la sistematización de experiencias.

XIV. Preguntas Clave

Preguntas de inicio

1. ¿Qué es la selección personal y porque es importante tener pasos a seguir dentro del proceso de contratación?
2. ¿Cuáles son los escenarios más comunes en el proceso de selección?
3. ¿Qué estrategias de atracción de personal utilizan actualmente y que resultados les ha dado?

Preguntas interpretativas

4. ¿Qué fortalezas tiene el proceso de selección actual y que oportunidades de mejora se podrían implementar?
5. ¿Qué desafíos se les han presentado y cuál ha sido su estrategia de afrontamiento en respuesta a estos desafíos?
6. ¿Qué resultados han obtenido con las estrategias de selección, sobre las demás empresas que buscan la misma fuerza operativa?

Preguntas de cierre

7. De las fortalezas encontradas ¿Qué resultados se obtuvieron en las oportunidades de mejora y que tan sostenible en el tiempo llegarían a ser?
8. ¿De los desafíos que se presentan a diario en el proceso de selección, cuáles son los más comunes y con qué frecuencia se presentan?
9. ¿Es suficiente la estrategia de atracción de personal actual de la empresa, para competir con las ofertas que proponen las demás emparadoras?

XV. Organización y procesamiento de la información

Planificación y diseño del proceso.

Con inicio en mayo del 2025, iniciando el octavo semestre de la carrera de psicología, eligiendo tema de estudio “Análisis del procedimiento de selección en el departamento de Recursos Humanos en la empresa Limbopack, 2025.” Dentro de esta etapa se establecieron los parámetros a seguir como primera parte de la sistematización, a su vez se eligió un área de estudio desde la psicología, el cual fue psicología organizacional.

Definición de aspectos teóricos y metodológicos.

En este aspecto definimos la orientación y enfoque psicológico más idóneo a utilizar, se opto por un enfoque sistémico, por otra parte, se definió el modelo por el cual iba a girar la presente sistematización de experiencia, por medio de un análisis en el procedimiento de selección.

Planteamiento de objetivo de sistematización y preguntas de investigación.

El objetivo general junto con los objetivos específicos fue tomado en cuenta en base al tema elegido al inicio de la sistematización, mientras que las preguntas de investigación se plantearon en base al cumplimiento de los objetivos planteados.

Implementación de los instrumentos.

La entrevista semiestructurada se aplico a al equipo de recursos humanos de Limbopack y a una de las jefaturas de planta, en la que constan un total de 6 personas, se dio el 1 de agosto del 2025. La disposición de los participantes a la entrevista fue exitosa, se dio con normalidad y todo en los plazos de tiempo esperados.

Recopilación de datos.

Previo al análisis de procedimiento de selección realizado se realizó una breve explicación del objetivo de la sistematización, a la cual aceptaron participar, una vez realizado en análisis pertinente se llevo a cabo el proceso de entrevistas el cual fue exitoso por parte de los participantes.

XVI. Análisis de la información.

Las entrevistas fueron realizadas con la finalidad de analizar la efectividad del procedimiento de selección en la empresa, la entrevista fue de carácter semiestructurada, contando con 10 preguntas en base al manual de “Políticas y Proceso de Selección Actualizada” de Limbopack.

Elaboración del informe general.

En esta etapa de la sistematización se realizaron las respectivas revisiones con el tutor de esta, con la información recolectada y presentada, por lo que se dio paso a la presentación del documento.

Análisis de la información.

Para realizar el análisis de la información que se recolecto durante esta experiencia, se empleó un método sistemático y riguroso, acorde con el enfoque cualitativo de la investigación. El instrumento de recolección de datos fue una entrevista semiestructurada, cuya transcripción contribuyeron en el corpus principal del presente análisis.

El proceso de análisis e interpretación se llevó a cabo en las siguientes fases:

La primera etapa fue la transcripción y familiarización, todas las entrevistas grabadas fueron transcritas de manera literal. Este proceso permitió una inmersión profunda en

los datos y una familiarización con el lenguaje, los tonos t los énfasis de los participantes.

Seguido de esto se realizó el análisis empírico, lo que comprende al núcleo del análisis de la sistematización. Este análisis fue el principal instrumentó de la sistematización, junto con las entrevistas realizadas, el cual se baso en la evidencia directa obtenida de estas. Este método consistió principalmente en leer repetidamente las transcripciones para identificar unidades de significado, que fueron fragmento de texto que capturaron una idea o concepto relevante.

Para finalizar se realizó una triangulación de la información obtenida a través del análisis de la transcripción de las entrevistas, el documento “políticas y proceso de selección” y el marco teórico de la presente.

A continuación, se presenta el cronograma de la sistematización previo a la realización de las entrevistas:

Tabla 1*Cronograma de actividades de sistematización de experiencia.*

ACTIVIDADES	DURACION	OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	FECHA
Socialización de la sistematización con los participantes	30 minutos	Inducción a los participantes del proceso a realizar durante la sistematización	Socialización de las políticas y procedimientos de selección con los participantes del proceso a realizar.	7/7/2025
Seguimiento de los procesos de selección masivos.	15 días	Conocer la realidad del procedimiento de selección actual de la empresa, en contraste a las políticas establecidas.	Este fue un proceso de observación no participante donde los colaboradores realizaron su trabajo de forma habitual.	De 08/07/2025 Al 21/7/2025
Realización de entrevistas a los participantes	1 día	Recopilación de información luego de la socialización y seguimiento con los participantes.	Entrevistas con los participantes pos-socialización y seguimiento del proceso, en contraste con el manual de políticas y procedimiento de selección.	1/8/2025

Nota 1: Elaboración propia autor Rivera, Michael. (2025).

Una vez culminado el cronograma del procedimiento de selección, el siguiente punto se realizó la aplicación del instrumento (entrevista semiestructurada) dirigida a los participantes:

Tabla 2.

Tabla de acuerdos de niveles de servicios.

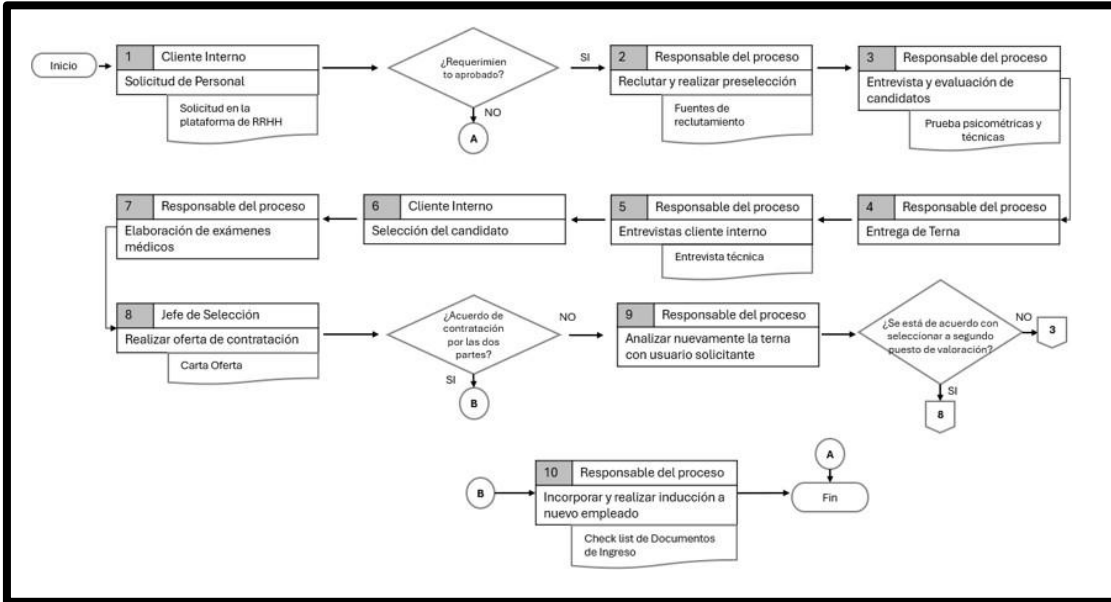
ANS	Descripción	Forma de Medición	Área Usuaria	Indicador
Tiempo de Contratación	Define el tiempo en el que se recluta a los mejores candidatos	Desde la recepción de la requisición de personal, hasta la preselección de candidatos	Áreas Administrativas Producción	Operativos y Asistentes: 15 días Técnicos: 20 Posiciones de nivel de Gerencias- Jefaturas- Coordinaciones: 25 días

Nota 2: Recogido de manual de políticas y procedimientos de selección. (2024).

Esta tabla nos especifica y nos describe el alcance de los tiempos de contratación, las etapas o fases de esta y que áreas se benefician de este servicio.

Figura 1.

Diagrama de flujo de las etapas del procedimiento de selección de personal.



Nota 3: Recogido de manual de políticas y procedimientos de selección. (2024).

Figura 2.

Entrevista Semiestructurada dirigidas a: Analistas de Recursos Humanos y jefe de planta de la empresa.

Objetivo: Esta entrevista busca recopilar información sobre la aplicación práctica del proceso de selección de personal en la empresa Limbopack durante el año 2025. La información será utilizada como insumo fundamental para la sistematización de experiencias sobre dicho proceso.

Dirigida a: Analistas de Recursos Humanos de Limbopack.

Preguntas de la Entrevista

Preguntas de Inicio

1. **Descripción General del Proceso:** Basándonos en el manual, el proceso inicia con la solicitud en la plataforma de RRHH y culmina con la inducción. ¿Podrías describir, desde tu experiencia diaria, cómo fluyen estas fases principales y si la secuencia del diagrama de flujo se cumple tal como está establecido?
2. **Fuentes de Reclutamiento:** El manual menciona diversas fuentes de reclutamiento como bolsas de empleo, consultoras y candidatos referidos. En la práctica, ¿cuáles de estas fuentes han demostrado ser más efectivas para atraer el talento que necesitamos y por qué?
3. **Herramientas de Evaluación:** El procedimiento detalla varias herramientas de evaluación como pruebas psicométricas, técnicas y **assessment center**, aplicadas según el cargo. ¿Con qué frecuencia se utilizan estas herramientas y cómo se decide cuál aplicar para los diferentes perfiles, como los operativos o los administrativos?

Preguntas Interpretativas

4. **Cumplimiento de Políticas:** La política de selección establece requisitos claros, como la mayoría de edad o el manejo de parentescos. En tu rol como analista, ¿qué tan alineadas están las decisiones de contratación diarias con estas directrices y qué desafíos se presentan para cumplirlas?
5. **Tiempos de Contratación (ANS):** Se han fijado Acuerdos de Niveles de Servicio (ANS) de 15, 20 y 25 días según el tipo de cargo. Desde tu perspectiva, ¿qué tan realistas son estos plazos y cuáles son los principales obstáculos que dificultan su cumplimiento?
6. **Decisión y Responsabilidad:** El manual otorga una alta incidencia a la entrevista con el jefe inmediato para la decisión final. ¿Cómo se equilibra la evaluación técnica del jefe de área con la evaluación de competencias que realiza el equipo de Selección para asegurar la contratación del candidato más idóneo?
7. **Comunicación Interdepartamental:** El proceso requiere una coordinación constante entre Selección y el área solicitante, desde el levantamiento del perfil hasta la selección final. ¿Cómo calificarías la fluidez y efectividad de esta comunicación y qué impacto tiene en la agilidad del proceso?

Preguntas de Cierre

8. **Efectividad y Retención:** Un objetivo clave es seleccionar personal que tenga una buena gestión y permanencia. Considerando la rotación del personal como un indicador, ¿qué tan efectivo crees que es el proceso actual para predecir el buen desempeño y la adaptación del nuevo colaborador a la cultura de la empresa?
9. **Propuestas de Mejora:** Si tuvieras que proponer una mejora concreta y aplicable para optimizar el proceso de selección, ¿cuál sería y por qué crees que tendría el mayor impacto?
10. **Conclusión General:** A modo de reflexión y como conclusión principal, ¿cuál consideras que es la mayor fortaleza del procedimiento de selección actual y cuál es su debilidad más significativa?

Nota 4: Elaboración propia autor Rivera, Michael. (2025).

Seguido de esto se presenta el análisis empírico realizado posterior a las entrevistas:

Se evidencio como tema recurrente dentro de las entrevistas de manera específica con los procesos del personal operativo, se obtuvo una discrepancia entre el flujo formal y la operatividad diaria del proceso. El analista de selección Eduardo nos describe la realidad del proceso de una forma más “creativa”, resaltando que la “urgencia” de un área a

menudo obliga a iniciar búsqueda de manera informal u confidencia sin solicitarlo de manera en la plataforma de requerimientos de Recursos Humanos. La asistente de selección Janella refuerza esta idea, señalando que las solicitudes “urgentes” que llegan por canales informales (WhatsApp, pasillo y reuniones no planificadas) interrumpen el flujo y mezclan las prioridades (todo es prioridad).

La política de selección es explícita al afirmar que “el proceso para cubrir vacantes iniciará una vez que desarrollo comunique formalmente la salida de un colaborador o incremento de HeadCount. Selección recibirá las autorizaciones... en la plataforma de RRHH”. La evidencia demuestra que esta primera fase formal a menudo se omite o se ejecuta en paralelo a una búsqueda ya iniciada, impulsada por la presión de los clientes internos.

Desde el marco teórico se subraya la importancia de la fase de detección de necesidades y planificación como el punto de partida crítico para un proceso de selección riguroso (Dessler, 2009). La práctica de iniciar búsqueda de manera informal, si un requerimiento formalizado, debilita esa primera etapa, esto puede llevar a deficiente definición del t a una falda de alineación de expectativas desde el inicio, un riesgo que la analista de desarrollo organizacional, Renata, identifica como una causa de contrataciones poco estratégicas.

Se observó un consenso entre los entrevistados de que los acuerdos de nivel de servicio (ANS) son difíciles de cumplir. El analista Eduardo describe como “un ideal al que aspiramos”, mientras que la jefa de planta, Varinia, los percibe como “demasiado largos” para la urgencia de la operación, afirmando que “25 días es una eternidad”. Ambos identifican el mismo cuello de botella principal: la disponibilidad de agendas y la demora en la retroalimentación por parte de los jefes de área. Esta percepción es corroborada por los asistentes Janella y Fabricio, quienes dedican gran parte de su tiempo a “perseguir gente” para coordinar entrevistas y obtener decisiones.

En relación con el manual procesos, el manual establece claramente los ANS (15,20,25 días) como un indicador de gestión. Sin embargo, no define mecanismos de control o corresponsabilidad para las áreas solicitantes en cuando a su disponibilidad o tiempos de respuesta, dejando implícitamente toda la responsabilidad del cumplimiento en el equipo de selección.

Desde el punto de vista del marco teórico se define el tiempo de contratación (Time-to-hire) como una métrica clave de eficiencia, advirtiendo que los procesos lentos pueden causar la pérdida de talento y deteriorar la experiencia del candidato (Dessler, 2009). Las entrevistas confirman que estos riesgos son una realidad en Limbopack. La falta de agilidad, causada principalmente por cuellos de botella en la coordinación, pone a la empresa en una posición de desventaja competitiva para atraer talento.

En cuanto a la idoneidad y rotación, se evidencia una fortaleza en la evaluación de competencias técnicas, pero una debilidad en la predicción del ajuste cultural y la retención. Varinia (jefe de planta) señala que los candidatos suelen ser técnicamente componentes, pero el problema radica en la “actitud” y en la falta de realismo sobre la dureza del trabajo, lo que causa rotación temprana. Esta idea es respaldada estratégicamente por Renata (analista de desarrollo organizacional), quien afirma que el proceso es “mas efectivo para cubrir vacantes que para construir carreras” debido a una “visión cortoplacista” que subestima el ajuste cultural. Eduardo (analista de selección) coincide en que la rotación temprana a menudo se debe aún “choque cultural o de expectativas”.

El objetivo del manual es seleccionar a la “persona idónea” evaluado competencias “personales, técnicas y organizacionales”. Sin embargo, el procedimiento se centra en herramientas que miden principalmente lo técnico y lo psicométrico, sin especificar

metodologías claras para evaluar el ajuste cultural o la resiliencia, aspectos que las entrevistas revelan como críticos.

El marco teórico establece que el mal ajuste Persona-Organización es una de las principales causas de la rotación disfuncional (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 2008). Las entrevistas confirman empíricamente esta teoría. La experiencia de Limbopack demuestra que un candidato puede ser técnicamente idóneo para el puesto. Pero si no se adapta a la cultura o si sus expectativas no son gestionadas correctamente, la probabilidad de una desvinculación temprana es alta (León Castro, 2020). La propuesta de Varinia de ser “mas directos en la entrevista sobre la realidad del trabajo” es una estrategia practica para mitigar este riesgo.

XVII. Justificación

Esta sistematización se centra en el análisis del procedimiento de selección de la empresa Limbopack, se justifica debido a sus relevancias estratégicas, su aplicación práctica y su potencial para generar un impacto positivo y palpable en la organización. Lejos de ser un mero ejercicio académico, esta investigación nace de la identificación de una problemática concreta y busca ofrecer soluciones que contribuyan a la consecución de los objetivos de negocios de la compañía.

Un sector tan competitivo como el acuícola, la capacidad para atraer, seleccionar y retener al talento adecuado no es un lujo, sino una necesidad estratégica. El marco teórico de esta investigación establece que el capital humano es el principal activo diferenciador de una organización (Gómez-Mejía y Balkin y Cardy, 2008). Por lo tanto, el proceso de selección de personal trasciende la esfera meramente administrativa para convertirse en una función de alto valor estratégico. Es la puerta de entrada a través de la cual la empresa incorpora las competencias, habilidades y valores que le permitan sostener su competitiva y alcanzar sus

metas a largo plazo. La Sistematización busca aplicar estos conceptos a una realidad empresarial concreta. Analizar el procedimiento de selección de Limbopack es, en esencia, evaluar que tan alineada está una de las funciones más críticas de Recursos Humanos con la estrategia global de Grupo Almar. La Investigación proporcionará un diagnóstico que permite a la dirección comprender si su proceso de captación de talento está verdaderamente diseñado para incorporar a los profesionales que no solo cubrirá una vacante hoy, sino que impulsarán la visión de la empresa mañana. Ignora la dimensión estratégica de la selección es arriesgarse a construir equipos técnicamente funcionales, pero culturalmente desalineados o sin el potencial necesario para futuros desafíos.

La sistematización evidenció que la presión por la “urgencia” a menudo conduce a prácticas informales que debilitan la fase de planificación, crucial para una buena contratación (Dessler, 2009). Saca a la luz la disonancia y proporciona los argumentos necesarios para reforzar la importancia de seguir el procedimiento formal. Al hacerlo, se busca garantizar que cada proceso de selección parta de un perfil bien definido y de expectativas alineadas, reduciendo el riesgo de errores costosos y el desgaste del equipo de selección.

El análisis no pretende un fin en si misma, sino un medio para un fin mayor: transformar el proceso de selección de personal de Limbopack en una verdadera competitiva. Su pertinencia es innegable, ya que aborda problemas reales y documentados, y su valor reside en la capacidad de ofrecer un análisis fundamentado y una hoja de ruta clara para construir equipos de alto desempeño, comprometidos y alineados con el futuro de la organización.

XVIII. Caracterización de los Beneficiarios

En lo que refiere a la participación del subsistema de selección y cliente interno (jefaturas de planta), se pretendió que los colaboradores tengan una participación espontánea a lo largo de toda la intervención. Los participantes dieron paso a iniciar la intervención mediante la firma de un consentimiento informado, siempre y cuando se garantice el anonimato y discreción fuera del ámbito académico; además de esto también accedieron a la divulgación de resultados en un carácter académico meramente, y participaron en la producción de la evidencia audiovisual de la sistematización. Los colaboradores de la intervención fueron: seis colaboradores de la empresa Limbopack, Eduardo Mosquera (Analista de selección), Renata Rojas (Analista de desarrollo), Xiomara Iglesias (Analista de bienestar social), Janella Orrala (Asistente de selección), Fabricio Tomala (Asistente de selección), Varinia Castro (jefa de planta).

XIX. Interpretación

La realización de esta sistematización de experiencias en torno al proceso de selección de la empresa ha construido un ejercicio de profundo aprendizaje, tanto para la organización como para el investigador. Esta selección presenta una reflexión sobre dicha experiencia, destacando los aportes generados para el grupo y los aprendizajes teóricos, metodológicos adquiridos en la producción de conocimiento.

El principal aporte de esta investigación para Limbopack ha sido la transformación del conocimiento táctico e individual en un diagnóstico explícito y colectivo. Antes de esta sistematización, las frustraciones con los tiempos de contratación, las preocupaciones sobre el ajuste cultural o las dificultades operativas eran percepciones aisladas, comentadas informalmente pero no estructuradas como un problema sistémico.

Las entrevistas semiestructuradas funcionaron no solo como un método de recolección de datos, sino como una intervención en si misma. Ofreciendo un espacio formal y seguro para que actores de distintos niveles y áreas (operaciones, estrategia, bienestar, soporte) pudieran expresar sus perspectivas, a menudo por primera vez de manera tan directa. Esto generó una visión poliédrica del proceso, demostrando que un mismo procedimiento es vivido de formas muy distinta por un jefe de planta que por un asistente de selección.

La investigación sacó a la luz “cuellos de botella” y debilidades que, si bien eran sufridos por muchos, no estaban formalmente reconocidos. Por ejemplo, se objetivo que la lentitud del proceso no es una “culpa” del equipo de selección, sino una consecuencia de la falta de corresponsabilidad en la coordinación de agendas y la entrega de feedback. Este hallazgo cambia el enfoque de la solución: de presionar a un equipo a mejorar un sistema de colaboración.

El resultado mas tangible para la empresa es un diagnostico fundamentado en su propia realidad, que va más allá de la anécdota. Al triangular las entrevistas con la política interna y la teoría, se ha proporcionado a la gerencia un mapa claro de las brechas existentes. El conocimiento producido no es meramente descriptivo, sino prescriptivo, ya que cada debilidad identificada (como la falta de evaluación del ajuste cultural) apunta directamente a una oportunidad de mejora concreta.

Por último, esta investigación ha sido un puente fundamentado entre la teoría académica y la complejidad de la practica organizacional. La experiencia permitió constatar la vigencia y aplicabilidad de los conceptos del marco teórico. Nociones como “ajuste persona-organización” (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 2008) o “costos de la rotación” (Dessler, 2009) dejaron de ser conceptos abstractos para convertirse en realidades observables con consecuencias directas en la moral de un equipo y en la eficiencia de

una planta. Se comprendió en la práctica tiene un fin estratégico, y que si desalineación con la cultura y los objetivos de negocio genera problemas tangibles y costosos.

La aplicación del enfoque cualitativo y, en particular, de la entrevista semiestructurada, demostró ser una herramienta de una potencia excepcional para “desentrañar por qué”. Se aprendió que la calidad de la información obtenida depende directamente de la capacidad del investigador para crear un ambiente de confianza y para adaptar las preguntas al flujo de la conversación. La triangulación se relevó no como un paso final, sino como un proceso mental constante durante la investigación, que enriquece el análisis y dota de robustez a las conclusiones. La producción de conocimiento, por tanto, no fue un acto de simple recolección, sino de construcción activa a través de la interpretación y el contraste de múltiples fuentes de verdad.

XX. Logros de aprendizaje de la sistematización

A través de esta sistematización. He podido consolidar una serie de aprendizajes que trascienden lo puramente académico. La principal lección aprendida fue constatar la inmensa brecha que puede existir entre un procedimiento formalmente documentado y la realidad operativa de una organización. Pude constatar que ningún manual de procedimientos, por más bien redactado y ajustado a la empresa, es una herramienta lineal y con márgenes muy marcados, en la práctica el proceso se convierte en un proceso muy dinámico y sobre todo variable en cómo surgen las necesidades y en como solicitan los requerimientos por dentro de producción, ya que estos requerimientos se convierten en interacciones humanas, la presión del diario vivir dentro de la operatividad del proceso lo que conlleva a no tener una cultura totalmente formal a la hora de hacer los nuevos requerimientos. Los conocimientos académicos adquiridos a lo largo de estos años de carrera me sirvieron para llevar a comprender estos escenarios,

los cuales me brindaron las bases teóricas sobre cultura organizacional y selección de personal de manera eficiente, más allá de los procesos que están aconteciendo, es el por qué sucede.

Una grata experiencia dentro de toda esta sistematización fue la predisposición y disponibilidad de los participantes abordados y/o entrevistados. Se pudo constatar que los participantes tenían un gran deseo de mejorar en estos aspectos que se a la larga se les tornaban un poco tediosos.

Por otra parte, podríamos decir que una de las experiencias un poco menos satisfactorias fue el evidenciar la frustración del equipo de selección al estar dependiendo de factores externos que se le escapaban de las manos, demostrando como un sistema poco eficiente puede llegar a afectar directamente en la motivación y el bienestar personal de todo el equipo de trabajo.

Teniendo en consideración esta sistematización, puedo decir que me mantendría en el mismo enfoque que utilice; un enfoque cualitativo junto con las entrevistas semiestructuradas como una herramienta primordial para esta sistematización de experiencias, ya que gracias a su capacidad de sintetizar las distintas perspectivas de los participantes nutrió de información valiosa y trascendental a este trabajo analítico.

La sistematización arrojó 3 ejes concretos con un valor significativo, como primero tenemos el presente documento de sistematización de experiencia, el cual se enfoca en transformar las experiencias y percepciones aleatorias a un enfoque más estructurado y con coherencia. Es segundo nos muestra un marco de oportunidades de mejora (debilidades) y cuellos de botella dentro del procedimiento de selección, el cual se nos presenta como una herramienta visual y concreta para la directiva. Y como ultimo punto

tenemos un grupo de recomendaciones estratégicas y alcanzables, las cuales fueron enfocadas en priorizar la raíz de los problemas presentados.

En torno a los objetivos planteados en esta sistematización, considero que se lograron en su totalidad. Se evaluaron las distintas etapas y las herramientas utilizadas dentro de este proceso, dando contraste tanto con lo teórico como en la parte práctica; también se abordó que tanto influye la idoneidad de los candidatos a los perfiles propuesto por parte de la empresa, junto con la rotación de como lo perciben los participantes claves de este proceso; y realizaron las recomendaciones estratégicas y alcanzables las cuales fueron basadas en los hallazgos de esta sistematización.

Se detectó, que como principal elemento de riesgo era, que los participantes se sintieran invadidos o juzgados, lo que nos pudo conllevar a una resistencia a participar por parte de ellos. Se logró mitigar este posible riesgo asegurando la confidencialidad y que el esfuerzo colaborativo de la presente investigación traería consigo una mejora dentro del proceso, lo cual nos dio buenos resultados y una participación por parte de los involucrados.

Lo más relevante de esta experiencia no se basó en herramientas tecnológicas para una optimización en el proceso, sino más bien, el crear un espacio formal para la comprensión y interdepartamental sobre este proceso compartido.

El impacto de esta innovación fue inmediato y profundo. Para el grupo de trabajo, generó un sentido de entendimiento y empatía mutua; por primera vez, el jefe de planta pudo comprender la dificultad del asistente de selección con las agendas, y el equipo de selección pudo dimensionar el valor que representa un día de retraso. Se pasó de la queja individual al diagnóstico colectivo. A nivel de salud mental, este proyecto tuvo un impacto positivo evidenciable. Para los beneficiarios de la investigación, el simple acto

de ser escuchados y de ver sus quejas validadas de manera formal tuvo un efecto catártico y reductor del estrés. Se sintieron parte de la solución y no solo víctimas del problema, lo que fortalece el sentido de pertenencia y la motivación.

XXI. Recomendaciones.

Fortalecer la fase de planificación y requerimiento, es fundamental reforzar la política de que toda solicitud de personal debe iniciarse obligatoriamente a través de la plataforma de RRHH. Se recomienda realizar una capacitación corta y directa con los líderes de área para recalcar como el uso correcto de esta herramienta mejora la definición del perfil y alinea las expectativas, reduciendo así contrataciones poco estratégicas y costosas a largo plazo.

Establecer acuerdo de corresponsabilidad en los tiempos de contratación para optimizar los tiempos de contratación, se debe redefinir los ANS como un compromiso compartido entre Recursos Humanos y el área solicitante. Se recomienda implementar plazos máximos para la retroalimentación de candidatos y la programación de entrevistas por parte de los jefes de área. El incumplimiento de estos plazos debería ser visible en los indicadores de gestión del área solicitante, no solo en los de RRHH, para fomentar la agilidad en todo el flujo.

Integrar la evaluación del ajuste persona-organización, para mitigar la rotación temprano, es crucial incorporar herramientas específicas que midan la compatibilidad del candidato con la cultura de la empresa. Se recomienda diseñar un módulo de entrevista por competencias enfocado en la resiliencia, la salud y los valores organizacionales. Asimismo, se debe capacitar a los jefes de planta y líderes sobre como presentar una visión transparente y realista de los desafíos del puesto, gestionando las expectativas de los candidatos desde el principio para evitar el “choque cultural”.

XXII. Conclusiones

La sistematización del procedimiento de selección en Limbopack, revela una brecha significativa entre el proceso formalmente documentado y su ejecución operativa real.

El principal aprendizaje es que la presión por la urgencia de los clientes internos conduce a prácticas informales, como solicitudes vía WhatsApp o en reuniones no planificadas, que omiten la fase crucial de planificación en la plataforma de RRHH.

Esto debilita la alineación estratégica desde el inicio y genera ineficiencias. Se concluye que los acuerdos de nivel de servicios (ANS) para la contratación son percibidos como un ideal difícil de alcanzar, no por fallas del equipo de selección, sino por cuellos de botella sistémicos como la falta de disponibilidad y la demora en la retroalimentación de las jefaturas, lo que pone a la empresa en desventaja competitiva para atraer talento.

Una lección clave es que el proceso actual es más efectivo para validar competencias técnicas que para predecir el ajuste cultural y la permanencia del candidato. Esto se traduce en una rotación temprana causada por un “choque cultural o de expectativas”, demostrando que el desajuste persona-organización es una causa raíz de la rotación disfuncional. A partir de esta experiencia, se puede afirmar que un proceso de selección solo es verdaderamente estratégico cuando integra la corresponsabilidad de todas las áreas involucradas y evalúa con la misma rigurosidad tanto las habilidades técnicas como la alineación con la cultura y los valores de la empresa.

XXIII. Referencias Bibliográficas

Acosta Correa, M. A. (2017). *Procesos para la contratación de personal* (Tesis de grado, Universidad de La Laguna).

<https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/7236/Procesos%20para%20la%20contratacion%20de%20personal.pdf?sequence=1>

Basurto García, R. D., Yoza Rodríguez, N. R. (2022). Gestión del talento humano y su influencia en la contratación del personal. *Serie Científica de la Universidad de las Ciencias Informáticas*, 15(6), 128-144.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8590747>

Bolaños-Cerón, Á. D. (2020). Eficacia y eficiencia en los procesos de reclutamiento y selección de personal. *Revista Biumar*, 4(1), 134-146.

<https://revistas.umariana.edu.co/index.php/RevistaBiumar/article/view/2331/2563>

Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos* (11va ed.). Pearson Educación.

https://www.ingebook.com/ib/NPcd/IB_BooksVis?cod_primaria=1000187&codigo_libro=5086

Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2008) *Gestión de recursos humanos* (5ta ed.). Pearson Educación.

[https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25325w/Gesti_%B3n_de_Recursos_Humanos_\(Luis_R._G_%B3mez_Mej_%ADa_et_al,_2008\)_%281%29.PDF](https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25325w/Gesti_%B3n_de_Recursos_Humanos_(Luis_R._G_%B3mez_Mej_%ADa_et_al,_2008)_%281%29.PDF)

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C.P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education.

<https://doi.org/10.22201/fesc.20072236e.2019.10.18.6>

Ibarra-Sáiz, M. S., González-Elorza, A., & Rodríguez-Gómez, G. (2023). Aportaciones metodológicas para el uso de la entrevista semiestructurada en la investigación educativa a partir de un estudio de caso múltiple. *Revista de Investigacion Educativa*, 41(2), 501-522. <https://doi.org/10.6018/rie.546401>

León, D. (2020). El proceso de selección y su efecto en el desempeño laboral en el personal de las microfinancieras de la ciudad de Quetzaltenango. *Revista Científica del SEP*, 3(1), 25-32. <https://doi.org/10.36958/sep.v3i01.29>

Piedra-Mayorga, V. M., Granillo-Macías, R., Vázquez-Alamilla, M. A., & Rodríguez-Moreno, R. (2023). Procedimiento para el reclutamiento, selección e inducción de personal: perspectiva y tendencias. *Ingenio y Conciencia Boletín Científico de la Escuela Superior Ciudad Sahagún*, 10(19), 61-69.

<https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/sahagun/article/view/9820/9802>

Villareal- Puga, J., & Cid García, M. (2022). La Aplicación de Entrevista Semiestructurada en Distintas Modalidades Durante el Contexto de la Pandemia. *Revista Científica Hallazgos 21*, 7(1), 52-60. <http://revistas.pucese.edu.ec/hallazgos21/>

XIV. Anexos

Anexo 1: Evidencias fotográficas de implementación de entrevistas







Anexo 2: Entrevistas Transcritas

<p>Entrevista 1: Eduardo (Analista de Selección)</p> <p>Rol del Entrevistado: Analista de RRHH (Ejecutor directo del proceso)</p> <p>Michael: ¡Hola, Eduardo! Gracias por tu tiempo. Como sabes, el objetivo de esta charla es conversar sobre nuestro proceso de selección para la sistematización que estamos realizando. Tú estás en el corazón de la operación, así que tu perspectiva es fundamental.</p> <p>Eduardo: ¡Hola! Claro, con gusto. Es una buena oportunidad para poner en orden las ideas.</p> <p>Michael: Genial. Empecemos por lo general. El manual nos muestra un flujo ideal, desde la solicitud hasta la inducción. En tu día a día, ¿ese diagrama se cumple o la realidad te obliga a tomar otros caminos?</p> <p>Eduardo: (Sonríe) El diagrama es la meta, sin duda. Pero la realidad es más... creativa. La secuencia principal se mantiene, pero a menudo la "urgencia" de un área nos hace empezar a buscar candidatos antes de que la solicitud formal esté en la plataforma. Es un "sálvame, lo necesito para ayer". Así que, sí, el flujo existe, pero a veces corremos en paralelo.</p> <p>Michael: Entiendo, la agilidad a veces le gana al formalismo. Y hablando de buscar gente, el manual menciona varias fuentes. ¿Cuáles te funcionan mejor en la práctica para encontrar buen talento?</p> <p>Eduardo: Los referidos, sin lugar a dudas. La gente que viene recomendada por alguien de adentro ya tiene una idea de nuestra cultura y ritmo de trabajo; su adaptación suele ser más fácil. Las bolsas de empleo online nos traen mucho volumen, pero hay que filtrar bastante. Para cargos muy específicos, algunas consultoras nos han funcionado bien, pero los referidos son nuestro pan de cada día.</p> <p>Michael: Qué interesante. Ahora, sobre las herramientas de evaluación... el manual habla de pruebas psicométricas y técnicas. ¿Cómo decides cuándo usar una u otra?</p> <p>Eduardo: Depende mucho del perfil. Para los cargos operativos, somos muy prácticos: una prueba técnica corta o una demostración de su habilidad es clave. Para roles administrativos o de supervisión, sí aplicamos pruebas psicométricas para entender mejor sus competencias de liderazgo o trabajo en equipo. No usamos todo para todos, tratamos de ser eficientes.</p> <p>Michael: Tiene sentido. Pasemos a la parte más interpretativa. Tenemos políticas claras sobre parentescos y otros requisitos. ¿Es fácil mantener esa línea en el día a día?</p> <p>Eduardo: En general, sí. Somos bastante rigurosos con las políticas. El desafío a veces es explicarle a un jefe de área por qué un candidato que le gusta mucho no puede avanzar por una de estas directrices. Requiere un poco de diplomacia, pero la política se respeta.</p> <p>Michael: Y en cuanto a los tiempos de contratación, los famosos ANS de 15 a 25 días. Desde tu silla, ¿son alcanzables? ¿Qué nos frena?</p>	<p>Eduardo: (Suspira levemente) Son un ideal al que aspiramos. El principal obstáculo es la disponibilidad de agendas. Mi parte puede ser rápida, pero si el jefe de área está de viaje o muy ocupado para entrevistar, el proceso se estanca. La demora en la retroalimentación de las temas es, honestamente, nuestro mayor cuello de botella.</p> <p>Michael: La comunicación, entonces, es clave. El manual dice que el jefe de área tiene un peso importante en la decisión final. ¿Cómo logras un equilibrio entre su visto bueno técnico y tu evaluación de las competencias blandas del candidato?</p> <p>Eduardo: Es una conversación, un trabajo en equipo. Yo le presento al jefe mi evaluación, destacando fortalezas y posibles riesgos en cuanto a la personalidad o adaptación del candidato. Si el jefe está muy convencido por la parte técnica, argumentamos y buscamos un consenso. Al final, es una decisión compartida; mi rol es asegurarme de que vea la foto completa, no solo la parte técnica.</p> <p>Michael: Perfecto. Ya para cerrar, Eduardo. Un objetivo clave es que la gente que contratamos se quede y le vaya bien. Viendo la rotación, ¿crees que nuestro proceso actual es bueno prediciendo el éxito de un nuevo colaborador?</p> <p>Eduardo: Creo que somos buenos prediciendo el desempeño técnico, pero no tanto la adaptación a la cultura. La rotación temprana a menudo viene por un choque cultural o de expectativas. Ahí tenemos una oportunidad de mejora: evaluar mejor el "calce" cultural.</p> <p>Michael: Si pudieras proponer una sola mejora, ¿cuál sería?</p> <p>Eduardo: Implementar una reunión de "kick-off" obligatoria con el jefe de área antes de iniciar cualquier búsqueda. Una charla de 30 minutos para entender no solo lo técnico, sino la dinámica del equipo, la personalidad que buscan... Alinear las expectativas desde el minuto cero y nos ahorraría mucho tiempo y candidatos fallidos.</p> <p>Michael: Excelente propuesta. Finalmente, y a modo de resumen, ¿cuál dirías que es la mayor fortaleza y debilidad de nuestro proceso?</p> <p>Eduardo: Nuestra mayor fortaleza es el compromiso del equipo de selección. De verdad nos esforzamos por encontrar a la mejor gente. Nuestra debilidad más grande es la dependencia de factores externos que no controlamos, como las agendas y la velocidad de respuesta de otras áreas, lo que hace que un proceso que debería ser ágil se vuelva lento.</p> <p>Michael: Eduardo, ha sido una conversación muy productiva. Te agradezco enormemente tu tiempo y tu honestidad.</p> <p>Eduardo: ¡De nada! Ojalá sirva para mejorar. Estamos en contacto.</p>
<p>Entrevista 2: Varinia (jefe de Planta Valor Agregado)</p> <p>Rol del Entrevistado: Cliente Interno (Área solicitante)</p> <p>Michael: Varinia, buenos días. Muchísimas gracias por tu tiempo, sé lo ocupada que es la planta. Quería conversar contigo como parte de una revisión que hacemos a nuestro proceso de selección. Tu perspectiva como líder de área es crucial para nosotros.</p> <p>Varinia: Buenos días. Me parece perfecto. Un puesto vacío aquí es un problema, así que todo lo que ayude a que el proceso sea mejor, es bienvenido.</p> <p>Michael: Genial. Desde tu punto de vista, ¿cómo calificarías la comunicación con el equipo de Selección cuando necesitas cubrir una vacante? ¿Sientes que es fluida?</p> <p>Varinia: La comunicación es cordial, pero a veces no es tan fluida como quisiera. A veces pido un perfil y pasan varios días sin saber en qué estado está la búsqueda. Una actualización más proactiva, un "Varinia, hemos recibido X CVs, estamos en esto", ayudaría mucho a manejar la ansiedad de este lado.</p> <p>Michael: Tomo nota. Es un punto muy importante. Hablemos de los tiempos. RR.HH. maneja unos plazos de entre 15 y 25 días para cubrir una vacante. Desde la urgencia de la planta, ¿cómo sientes esos tiempos?</p> <p>Varinia: (Esboza una media sonrisa) Para la operación, 25 días es una eternidad. Entiendo que hay pasos que seguir, pero el impacto de no tener a una persona en la línea es inmediato. A veces siento que esa urgencia no se transmite con la misma intensidad. Los plazos, desde mi perspectiva, son demasiado largos.</p> <p>Michael: Lo entiendo perfectamente. Y sobre los candidatos que te presentan... tu entrevista técnica es decisiva. ¿Sientes que el filtro que hace RR.HH. es bueno? ¿Los candidatos que llegan a ti suelen ser los que esperas?</p> <p>Varinia: En lo técnico, el filtro ha mejorado mucho. Generalmente, las personas que entiendo cumplen con los conocimientos básicos. Donde creo que podemos mejorar es en el filtro de actitud. Necesito gente "despierta", con ganas, que se mueva. A veces me llegan candidatos que saben, pero que no tienen la energía que demanda la planta.</p> <p>Michael: Actitud y energía, anotado. En tu opinión, ¿qué tan efectivo es el proceso para traer gente que no solo trabaje bien, sino que se quede? Hemos tenido casos de rotación temprana.</p> <p>Varinia: Creo que ahí está el mayor problema. A veces contratamos gente que parece ideal en la entrevista, pero que a las tres semanas renuncia porque "el trabajo es muy duro". Quizás necesitamos ser más directos en la entrevista sobre la realidad del trabajo en planta. Es exigente, y es mejor ser transparentes desde el inicio. Así, el que acepta, sabe a lo que viene.</p> <p>Michael: Transparencia y realismo, me parece una gran idea. Si pudieras pedir una sola cosa para mejorar el proceso, ¿qué sería?</p> <p>Varinia: Agilidad. Necesito que el tiempo entre que pido a alguien y esa persona está trabajando aquí se reduzca a la mitad. No sé cómo, pero esa es la necesidad real de la operación.</p>	<p>Michael: Es un objetivo claro y directo. Para terminar, Varinia, ¿cuál crees que es la mayor fortaleza del proceso actual y su mayor debilidad?</p> <p>Varinia: La fortaleza es que, cuando finalmente llega, la persona contratada suele ser técnicamente competente. La debilidad es, sin duda, la lentitud. El proceso es demasiado lento para el ritmo que manejamos en la planta.</p> <p>Michael: Varinia, no sabes cuánto te agradezco esta retroalimentación. Es exactamente lo que necesitábamos escuchar. Gracias por tu tiempo.</p> <p>Varinia: ¡De nada! Ojalá logremos hacer los cambios. Avisame si necesitas algo más.</p>

Entrevista 3: Renata (Analista de Desarrollo Organizacional)

Rol del Entrevistado: Analista de RRHH (Área de Desarrollo, con visión estratégica)

Michael: ¡Hola, Renata! Buenos días. Gracias por hacerte un tiempo. Como sabes, estamos analizando nuestro proceso de selección y tu visión desde Desarrollo Organizacional es clave. Queremos entender si las personas que traemos están alineadas no solo con el puesto, sino con el futuro de la empresa.

Renata: ¡Hola! Por supuesto, es un tema que me apasiona. La selección es la puerta de entrada, y define en gran medida el tipo de organización que seremos mañana. Me parece genial que estemos conectando ambos mundos.

Michael: Exacto. Para empezar, desde tu perspectiva, ¿sientes que nuestro proceso de selección actual ayuda a construir la cultura que buscamos en Limbopack?

Renata: Creo que tenemos una dualidad. Por un lado, somos efectivos encontrando gente con las habilidades técnicas necesarias, lo cual apoya nuestra cultura de eficiencia y resultados. Sin embargo, siento que la evaluación de competencias blandas y el ajuste cultural es más intuitiva que estructurada. A veces, la urgencia por cubrir un puesto le gana a la necesidad de encontrar a alguien que realmente comparta nuestros valores a largo plazo.

Michael: Entiendo, priorizamos lo técnico sobre lo cultural por la prisa. Y hablando de herramientas, el manual menciona varias. ¿Crees que las que usamos logran predecir el potencial de desarrollo de un candidato?

Renata: Las herramientas son buenas, pero creo que las usamos de forma muy táctica. Una prueba psicométrica puede decirte si una persona es organizada, pero no necesariamente si es adaptable al cambio o si tiene potencial de liderazgo. Creo que nos falta incorporar metodologías como el

assessment center para roles clave, que nos permitirían ver esas competencias en acción antes de contratar.

Michael: Muy buen punto. Ahora, moviéndonos a un plano más interpretativo, tenemos políticas claras de contratación. ¿Crees que estas políticas apoyan la construcción de una organización diversa y con visión de futuro?

Renata: Las políticas son correctas y necesarias para mantener el orden. Sin embargo, mi reflexión iría más allá. ¿Estamos buscando activamente perfiles que traigan nuevas ideas o tendemos a contratar siempre al mismo tipo de persona porque "es lo que funciona"? A veces, cumplir la política no es suficiente; debemos desafiarlos a buscar diversidad de pensamiento.

Michael: Es una reflexión muy estratégica. Ahora, sobre los tiempos de contratación, los ANS. ¿Cómo impacta esa velocidad o lentitud en tus planes de desarrollo y capacitación para los nuevos ingresos?

Renata: Impacta directamente. Cuando una contratación se retrasa, los planes de inducción y capacitación grupales se descuidan. Pero el mayor impacto es cuando, por la prisa de cumplir el ANS, se contrata a alguien que no es el adecuado. Esa persona requiere un esfuerzo de desarrollo mucho mayor y, si se va a los pocos meses, todo ese

tiempo y recursos invertidos se pierden. Preferiría que tardáramos una semana más para asegurar al candidato correcto, a cumplir un plazo con la persona equivocada.

Michael: "Mejor tarde y correcto, que a tiempo y equivocado". Me queda claro. Para ir cerrando, Renata, un objetivo clave es la retención. Viendo la rotación, ¿qué tan efectivo es el proceso actual para traer gente que haga carrera aquí?

Renata: Si soy honesta, creo que el proceso actual es más efectivo para cubrir vacantes que para construir carreras. La rotación temprana es un síntoma claro de que hay una desconexión entre la promesa de la entrevista y la realidad del día a día. Estamos contratando para un rol, no para un plan de vida dentro de Limbopack.

Michael: Si pudieras proponer una mejora para cambiar eso, ¿cuál sería?

Renata: Incluir una "entrevista de visión a futuro" en la fase final, liderada por alguien de Desarrollo. Una conversación enfocada en las aspiraciones del candidato, su capacidad de aprendizaje y su alineación con la cultura, más allá de sus logros pasados. Eso nos daría pistas sobre su potencial de permanencia.

Michael: Me encanta la idea. Por último, ¿cuál dirías que es la mayor fortaleza y la debilidad más significativa del proceso?

Renata: La mayor fortaleza es nuestra capacidad para identificar rápidamente las competencias técnicas de un candidato. Somos muy eficientes en eso. La debilidad más grande es nuestra visión cortoplacista, que nos lleva a subestimar la importancia del ajuste cultural, lo que finalmente nos pasa factura en la rotación.

Michael: Renata, tu análisis ha sido increíblemente valioso. Muchísimas gracias por tu tiempo y tu visión estratégica.

Renata: A ti. Ojalá estas conversaciones generen cambios positivos. ¡Estamos para ayudar!

Entrevista 4: Xiomara (Analista de Bienestar Social)

Rol del Entrevistado: Analista de RRHH (Área de Bienestar, con visión humana)

Michael: ¡Hola, Xiomara! ¿Cómo estás? Gracias por unirme. Quería conversar contigo porque tu área ve algo que nadie más ve: cómo se "sienten" los equipos. Y eso empieza con la gente que traemos a bordo.

Xiomara: ¡Hola! Muy bien, gracias. Y me parece genial que empecemos por aquí. Un buen proceso de selección es la primera muestra de cuidado hacia un futuro colaborador. Con gusto te comparto mi visión.

Michael: Fantástico. Para empezar, el manual describe un proceso con varias fases. Desde la perspectiva del bienestar, ¿crees que este proceso es acogedor para el candidato?

Xiomara: Creo que es un proceso funcional, pero no necesariamente acogedor. Nos enfocamos mucho en evaluar, pero quizás no tanto en "enamorar" al candidato y asegurarnos de que se sienta cómodo y respetado, incluso si no es seleccionado. La experiencia del candidato también construye nuestra reputación como marca empleadora.

Michael: "La experiencia del candidato", es un punto clave. Y en cuanto a las herramientas que usamos, ¿crees que nos ayudan a predecir si una persona será un buen compañero de equipo y contribuirá a un buen clima?

Xiomara: Las pruebas actuales nos dicen mucho sobre las aptitudes de una persona, pero poco sobre su calidad humana. No tenemos una herramienta formal para medir la empatía, la inteligencia emocional o la capacidad de colaboración. A veces, contratamos a una "estrella" técnica que resulta ser un elemento tóxico para el equipo, y el daño que eso causa al bienestar general es enorme.

Michael: Es un riesgo muy alto. Hablemos de las políticas, como la de parentesco. ¿Cómo impactan estas reglas en el ambiente social de la empresa?

Xiomara: Son políticas sanas y necesarias. Ayudan a mantener la objetividad y a prevenir conflictos de interés que podrían dañar el clima laboral. En ese sentido, están bien alineadas con la creación de un ambiente justo y transparente para todos.

Michael: Perfecto. Y sobre la decisión final, que tiene un gran peso del jefe inmediato. ¿Cómo podemos asegurarnos de que esa decisión también considere el impacto del candidato en el bienestar del equipo?

Xiomara: Creo que es una responsabilidad compartida. El equipo de Selección puede y debe dar su opinión sobre los riesgos psicosociales que detecta en un candidato. Si un analista percibe rasgos de personalidad muy conflictivos, tiene que poder levantar esa bandera roja, aunque al jefe le encante el curriculum técnico del postulante. Debemos darle más peso a esa evaluación de competencias blandas.

Michael: Totalmente de acuerdo. Ya para ir cerrando, Xiomara. El objetivo final es tener gente que se desempeñe bien y se quede. ¿Cómo afecta una mala contratación al bienestar del equipo que lo recibe?

Xiomara: El impacto es profundo. Un equipo que recibe a alguien que no se integra sufre un desgaste emocional muy fuerte. Genera tensión, sobrecarga de trabajo para compensar y una sensación de frustración. La energía del equipo baja. Una mala contratación no es solo un error administrativo, es una herida para el clima laboral.

Michael: Si pudieras proponer una mejora para proteger el bienestar desde la selección, ¿cuál sería?

Xiomara: Incluir una entrevista grupal o un ejercicio corto en equipo durante la fase final para ciertos roles. No para medir conocimiento técnico, sino para observar cómo interactúa el candidato con otros, cómo comunica, cómo escucha y cómo colabora. Verlo en acción nos diría mucho sobre cómo será como compañero.

Michael: Es una idea muy práctica. Por último, ¿cuál consideras que es la mayor fortaleza y la debilidad más significativa de nuestro proceso desde tu área?

Xiomara: La mayor fortaleza es que es un proceso ordenado y estructurado, lo que da una sensación de seriedad. La mayor debilidad es su frialdad; le falta un enfoque más humano y empático, tanto hacia el candidato como en la evaluación de las cualidades humanas que son tan importantes para un buen ambiente de trabajo.

Michael: Xiomara, tu visión es increíblemente necesaria. Te agradezco mucho por traer esta perspectiva a la mesa.

Xiomara: ¡Con gusto! Cuidar a la gente es tarea de todos, y empieza por elegir bien a quienes se unen a la familia Limbopack.

Entrevista 5: Janella (Asistente de Selección)

Rol del Entrevistado: Asistente de RRHH (Soporte operativo del proceso) **Objetivo:** Entender la ejecución práctica, los flujos y los cuellos de botella del día a día.

Michael: ¡Hola, Janella! ¿Cómo vas? Gracias por regalarme estos minutos. Estoy conversando con todo el equipo sobre el proceso de selección y tu rol es clave porque estás en la primera línea, viendo cómo funciona todo en la práctica.

Janella: ¡Hola! Todo bien por acá, con mil cosas como siempre (ríe). Pero claro, sin problema. Pregúntame lo que necesites.

Michael: ¡Genial! Para empezar, el manual nos muestra un flujo de trabajo que parece muy ordenado. En tu día a día, ¿las cosas fluyen así o la realidad es más caótica?

Janella: (Con energía) ¡Uy, el flujo ideal es un sueño! La verdad es que a menudo el caos le gana al orden. Lo que más nos interrumpe son las solicitudes "urgentes" que llegan por WhatsApp o en el pasillo. El analista nos pide empezar a buscar ya, pero sin la solicitud formal en el sistema, es un poco complicado llevar el control y las prioridades se mezclan.

Michael: Entiendo, la informalidad genera desorden. Y en cuanto a la comunicación con los jefes que piden personal, ¿cómo es esa interacción para ti?

Janella: Es el mayor reto, honestamente. Mi trabajo principal es coordinar las agendas para las entrevistas, y es muy frustrante cuando un jefe no responde los correos por dos o tres días para confirmar una hora. El candidato está esperando, nos escribe, y no sabemos qué decirle. Pasamos gran parte del día persiguiendo gente para poder coordinar algo tan simple como una reunión de 30 minutos.

Michael: Suena a que dependes mucho de la agilidad de otros. Si pudieras proponer una mejora sencilla y práctica para facilitar tu trabajo, ¿cuál sería?

Janella: ¡Un sistema de agendamiento automático! Un calendario en línea donde los jefes marquen sus bloques disponibles y los candidatos puedan reservar su espacio directamente. Nos quitaría horas y horas de correos, llamadas y mensajes. Sería un cambio del cielo a la tierra para la coordinación.

Michael: Es una idea fantástica y muy tecnológica. Para terminar, Janella, ¿qué dirías que es lo que mejor funciona del proceso actual y lo que más te frustra en tu día a día?

Janella: Lo que mejor funciona, sin duda, es el trabajo en equipo que tenemos entre nosotros, los asistentes y los analistas. Nos cubrimos, nos ayudamos y sacamos el trabajo adelante. Lo que más me frustra es sentir que mi eficiencia y mi trabajo dependen de que otras personas, fuera del equipo, respondan a tiempo. Es como querer correr, pero tener que esperar a que los demás decidan caminar.

Michael: Janella, me queda clarísimo. Tu visión es súper importante para entender los problemas prácticos. Te agradezco mucho tu tiempo y tu sinceridad.

Janella: ¡De nada! Ojalá logremos hacer los cambios para que todo fluya mejor. ¡Estamos hablando!

Entrevista 6: Fabricio (Asistente de Selección)

Rol del Entrevistado: Asistente de RRHH (Soporte operativo del proceso) **Objetivo:** Entender la ejecución práctica, los flujos y los cuellos de botella del día a día.

Michael: ¡Fabricio, buen día! ¿Cómo estás? Te robo unos minutos para conversar sobre el proceso de selección. Tu rol operativo nos da una perspectiva única de los detalles que a veces se nos escapan.

Fabricio: Hola, ¿qué tal? Todo en orden por aquí. Y claro, adelante. Es bueno tomar una pausa para analizar lo que hacemos.

Michael: Excelente. Basado en el flujo que tenemos documentado, ¿dónde identificas tú los principales obstáculos que hacen que el proceso se vuelva lento?

Fabricio: (De manera reflexiva) Creo que hay dos puntos clave. El primero es interno: la informalidad de algunos requerimientos nos hace empezar a trabajar sin tener toda la información clara. El segundo, y para mí el más crítico, es la recolección de documentos del candidato ya seleccionado. Citamos al candidato, pasa todo el proceso, lo eligen... y luego se demora una eternidad en traer la cédula, los certificados, la cuenta bancaria. Y sin eso, no podemos generar el contrato. Pasamos mucho tiempo haciendo seguimiento, casi como si fuéramos cobradores (ríe).

Michael: Es un cuello de botella administrativo importante. Y en cuanto a tu comunicación, pero en este caso con los candidatos, ¿cómo la describirías?

Fabricio: Trato de que sea lo más transparente posible, pero a menudo es difícil. Me escriben para preguntar por el estado de su postulación y muchas veces no tengo una respuesta concreta que darles porque estamos esperando la retroalimentación de una jefatura. Me sabe mal no poder darles una fecha o una razón clara. Siento que, a veces, la experiencia que le damos al candidato no es la mejor por estas demoras internas.

Michael: Es un punto muy empático. Si tuvieras que proponer una mejora aplicable para resolver uno de estos problemas, ¿cuál sería?

Fabricio: Yo propondría formalizar los plazos de comunicación interna. Por ejemplo, establecer en la política que, después de entrevistar a una tema, el jefe de área tiene un máximo de 48 horas para comunicar su decisión. Eso nos daría predictibilidad, nos permitiría planificar mejor los siguientes pasos y, sobre todo, podríamos comunicarnos de forma más respetuosa y clara con todos los candidatos que participaron.

Michael: Establecer reglas claras de comunicación interna, me parece muy acertado. Para finalizar, Fabricio, ¿cuál dirías que es la mayor fortaleza de nuestro proceso y su debilidad más evidente desde tu puesto?

Fabricio: La mayor fortaleza, coincido con mis compañeros, es el equipo humano de selección. Somos un grupo muy unido y colaborativo. La debilidad más evidente es la gran cantidad de seguimiento manual que requiere el proceso. Pasamos demasiado tiempo persiguiendo gente y documentos, en lugar de dedicar ese tiempo a tareas que realmente agreguen valor, como hacer un mejor primer filtro o mejorar la comunicación con los postulantes.

Michael: Fabricio, tu análisis es muy claro y apunta a problemas muy concretos. Te agradezco mucho por compartir tu perspectiva con tanto detalle.

Fabricio: Con gusto. Para eso estamos, para encontrar formas de mejorar. ¡Que tengas un buen día!

Anexo 3: Consentimiento Informado

Durán, 01 de agosto del 2025

Consentimiento informado

Yo, Eduardo Andrés Rivero Choez, portador(a) de la cédula de identidad N.º 0920001958, declaro que:

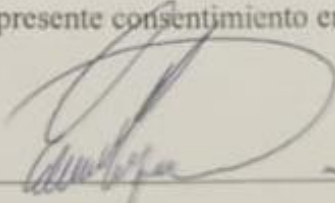
Autorizo de manera libre, voluntaria y consciente el uso de la información que he proporcionado al señor Michael Andrés Rivera Choez, exclusivamente para fines académicos e investigativos.

Se me ha informado que:

- La información será utilizada únicamente con propósitos académicos.
- Se mantendrá la confidencialidad y anonimato de mis datos personales, en caso de ser requerido.
- Puedo revocar esta autorización en cualquier momento, comunicándolo de manera expresa.

En constancia, firmo el presente consentimiento en la fecha indicada.

Firma de la persona:



Durán, 01 de agosto del 2025

Consentimiento informado

Yo, Tomala Coronel Fabricio Andrés, portador(a) de la cédula de identidad N.º 0940888001, declaro que:


Autorizo de manera libre, voluntaria y consciente el uso de la información que he proporcionado al señor Michael Andrés Rivera Choez, exclusivamente para fines académicos e investigativos.

Se me ha informado que:

- La información será utilizada únicamente con propósitos académicos.
- Se mantendrá la confidencialidad y anonimato de mis datos personales, en caso de ser requerido.
- Puedo revocar esta autorización en cualquier momento, comunicándolo de manera expresa.

En constancia, firmo el presente consentimiento en la fecha indicada.

Firma de la persona:



Durán, 01 de agosto del 2025

Consentimiento informado

Yo, Joanna del Pilar Castro Apolinario, portador(a) de la cédula de identidad N.º 0918915326, declaro que:

Autorizo de manera libre, voluntaria y consciente el uso de la información que he proporcionado al señor Michael Andrés Rivera Choez, exclusivamente para fines académicos e investigativos.

Se me ha informado que:

- La información será utilizada únicamente con propósitos académicos.
- Se mantendrá la confidencialidad y anonimato de mis datos personales, en caso de ser requerido.
- Puedo revocar esta autorización en cualquier momento, comunicándolo de manera expresa.

En constancia, firmo el presente consentimiento en la fecha indicada.

Firma de la persona: Joanna Castro A.

Durán, 01 de agosto del 2025

Consentimiento informado

Yo, Renata Rojas Quezada, portador(a) de la cédula de identidad N.º 09520915050, declaro que:

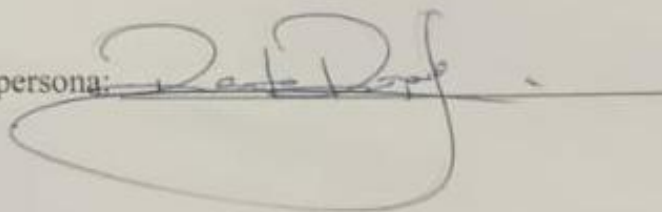
Autorizo de manera libre, voluntaria y consciente el uso de la información que he proporcionado al señor Michael Andrés Rivera Choez, exclusivamente para fines académicos e investigativos.

Se me ha informado que:

- La información será utilizada únicamente con propósitos académicos.
- Se mantendrá la confidencialidad y anonimato de mis datos personales, en caso de ser requerido.
- Puedo revocar esta autorización en cualquier momento, comunicándolo de manera expresa.

En constancia, firmo el presente consentimiento en la fecha indicada.

Firma de la persona:



Durán, 01 de agosto del 2025

Consentimiento informado

Yo, Yomara Soberón Ayala, portador(a) de la cédula de identidad N.º 0922955594, declaro que:

Autorizo de manera libre, voluntaria y consciente el uso de la información que he proporcionado al señor Michael Andrés Rivera Choez, exclusivamente para fines académicos e investigativos.

Se me ha informado que:

- La información será utilizada únicamente con propósitos académicos.
- Se mantendrá la confidencialidad y anonimato de mis datos personales, en caso de ser requerido.
- Puedo revocar esta autorización en cualquier momento, comunicándolo de manera expresa.

En constancia, firmo el presente consentimiento en la fecha indicada.

Firma de la persona:

Yomara Soberón Ayala

Durán, 01 de agosto del 2025

Consentimiento informado

Yo, Janelle Paulette Orzola Flores, portador(a) de la cédula de identidad N.º 2400438053, declaro que:

Autorizo de manera libre, voluntaria y consciente el uso de la información que he proporcionado al señor Michael Andrés Rivera Choez, exclusivamente para fines académicos e investigativos.

Se me ha informado que:

- La información será utilizada únicamente con propósitos académicos.
- Se mantendrá la confidencialidad y anonimato de mis datos personales, en caso de ser requerido.
- Puedo revocar esta autorización en cualquier momento, comunicándolo de manera expresa.

En constancia, firmo el presente consentimiento en la fecha indicada.

Firma de la persona: Janelle Orzola