



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

SEDE DE GUAYAQUIL

CARRERA DE PSICOLOGÍA

**REINDUCCIÓN DE PROCESOS DE SELECCIÓN EN UNA EMPRESA
INDUSTRIAL DE LA CIUDAD DE DURÁN.**

Trabajo de titulación previo a la obtención del

Título de **Licenciada en Psicología**

AUTORA:

PAULINA MONSERRATT ZAMBRANO BANCHÓN

TUTOR:

Psic. Cl. DARWIN ANDRÉS HIDALGO

GUAYAQUIL – ECUADOR

2026

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

Yo, **Paulina Monserratt Zambrano Banchón** con documento de identificación N° **0951892322**, expreso mi voluntad y por medio del presente documento cedo a la **Universidad Politécnica Salesiana** la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy autora de la **Sistematización de experiencias prácticas de investigación y/o intervención: “Reinducción de procesos de selección en una empresa industrial de la ciudad de Durán”**, el cual ha sido desarrollado para optar por el título de: **Licenciada 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, 04 de febrero del año 2026

Atentamente,

Paulina Zambrano

Paulina Monserratt Zambrano Banchón

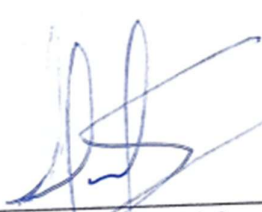
0952473403

CERTIFICADO DE DIRECCIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, **Darwin Andrés Hidalgo Sotomayor** con documento de identificación N° **1205707894** docente de la **Universidad Politécnica Salesiana**, declaro que bajo mi tutoría fue desarrollado el trabajo de titulación: **REINDUCCIÓN DE PROCESOS DE SELECCIÓN EN UNA EMPRESA INDUSTRIAL DE LA CIUDAD DE DURÁN** , realizado por **Paulina Monserratt Zambrano Banchón**, con documento de identificación N° **0951892322**, 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, 04 de febrero del año 2026

Atentamente,



**Psic. Cl. Darwin Andrés Hidalgo
Sotomayor, Mgtr.
1205707894**

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

Yo, **Paulina Monserratt Zambrano Banchón** con documento de identificación N°
0951892322 manifiesto que;

Soy la autora 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, 04 de febrero del año 2026

Atentamente,

Paulina Zambrano

Paulina Monserratt Zambrano Banchón

0951892322

Dedicatoria y agradecimiento :

El presente trabajo no pudo haber sido realizado sin la ayuda de mis padres, Mónica Banchón y Ramón Zambrano, a quienes agradezco desde lo más profundo de mi ser, por apoyarme en cada momento en este trayecto educativo y profesional, incluso durante este trabajo el cual fueron mi principal fuente de apoyo, a mis más cercanas amistades por ayudarme resolviendo las dudas que tenía y ayudándome con ejemplos para resolver mis dudas acerca del mencionado trabajo. Además de agradecer a mi artista favorito, Mafumafu, por hacer amenos los momentos en los que me senté por horas a continuar con mi trabajo y poder escuchar su música para complementar los momentos de inspiración en esta sistematización, espero poder seguir contando con el mismo apoyo artístico de su parte en un futuro.

A su vez agradecer al equipo con el que realicé mis prácticas preprofesionales, sinceramente fueron de gran soporte en cada paso que di en esta, mi primera experiencia laboral, que estoy segura, jamás olvidaré.

Resumen:

La experiencia sistematizada corresponde a un proyecto en el que se realizaron procesos de reinducción en una empresa del sector industrial de producción de plásticos, en el cual participaron colaboradores de distintas áreas, desde el personal operativo en planta hasta el administrativo. El objetivo principal fue mejorar la comprensión del programa de convocatorias internas; dicha intervención estuvo basada en un enfoque integrativo, en el que la teoría cognitivo-conductual de Bandura y la perspectiva sociocultural de Vygotsky orientaron el proceso de psicoeducación. La sistematización se centra en el análisis reflexivo de la experiencia vivida e implementada, considerando las estrategias aplicadas con el propósito de mejorar la calidad de las postulaciones y alinearlas con las políticas corporativas de selección. Este trabajo aporta al campo de la psicología organizacional al ofrecer elementos de análisis que pueden servir como referencia para futuras intervenciones psicoeducativas en contextos empresariales del sector industrial en Ecuador.

Palabras clave:

Sistematización, Psicología Organizacional, Reclutamiento Interno, Inversión Psicoeducacional, Desarrollo organizacional.

Abstract:

This systematization work presents a reinduction project implemented in an industrial plastic manufacturing company, involving both operational plant staff and administrative personnel. The purpose of this study is to enhance employees' understanding of the internal job posting program through an integrative approach grounded in Vygotsky's psychoeducational perspective and Bandura's cognitive-behavioral theory. The systematization process focuses on reflecting upon and analyzing the experience of implementing reinduction strategies aimed at improving the quality of internal applications and aligning employees' expectations with corporate selection policies. This study contributes to the field of organizational psychology by providing insights that may inform the design and implementation of future psychoeducational interventions within industrial organizations.

Key Words:

Systematization, Organizational Psychology, Internal Recruitment, Psychoeducational Intervention, Employee Development.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Dedicatoria y agradecimiento :	5
Resumen:	6
Palabras clave:	6
Abstract:	7
Key Words:	7
Datos informativos del proyecto	9
Nombre de la práctica de intervención:	9
Nombre de la institución	9
Tema que aborda la experiencia	9
Localización	9
Objetivo de la sistematización:	10
Objetivo general:	10
Objetivos específicos	10
PRIMERA PARTE:	11
Eje de la intervención:	11
Objeto de la intervención o de la práctica de investigación	33
Metodología:	35
Preguntas de inicio	38
Preguntas interpretativas	38
Preguntas de cierre	38
Organización y procesamiento de la información	39
Análisis de la información	43
SEGUNDA PARTE:	45
Justificación:	45
Caracterización de los beneficiarios	46
Interpretación:	47
Principales logros del aprendizaje:	51
Conclusiones y recomendaciones:	55
Bibliografía:	60

Datos informativos del proyecto**Nombre de la práctica de intervención:**

Reinducción de procesos de selección en una empresa industrial de la ciudad de Durán.

Nombre de la institución

Empresa industrial del sector de producción de plásticos en la ciudad de Durán.

Tema que aborda la experiencia

El tema de la presente experiencia es específicamente del campo de la psicología organizacional, en el área de selección, propia de Gestión de Talento Humano, enfocada en las convocatorias internas del sector industrial. Desde esta perspectiva se promueve el crecimiento profesional, donde en este proyecto se busca que se adecuen las necesidades del perfil del colaborador de acuerdo con el perfil requerido con la vacante disponible.

La sistematización se centrará en los procesos de selección interna, mismos que no solo requieren de una dirección técnica, sino también de estrategias psicoeducativas que facilitan la comprensión del cómo funciona el proceso de selección dentro del área organizacional con soporte en las políticas del área.

Localización:

Ciudad de Durán, Guayas, Ecuador.

Objetivo de la sistematización:**Objetivo general:**

Elaboración del programa de reinducción de convocatorias internas en una empresa industrial de producción de plásticos.

Objetivos específicos

- Desarrollar estrategias psicoeducativas por medio de herramientas digitales y espacios de intervención con capacitaciones.
- Realizar un folleto informativo como soporte de material psicoeducativo digital para la empresa del sector plástico.
- Proponer recomendaciones orientadas a fortalecer la difusión, comprensión y participación de los colaboradores en futuras convocatorias internas.

PRIMERA PARTE:

Eje de la intervención:

En la actualidad, existen varias maneras de referirse al área de Talento Humano como Recursos Humanos, Gestión del Talento Humano, entre otras. Pero ¿cuál es realmente la correcta? No existe mejor o peor forma de llamar a este departamento, sin embargo, si te desempeñas en el área reconoces que, si bien son sinónimos, tienen una diferencia de conceptos bastante importante al momento de referirte a un colaborador. El texto exacto “Las viejas definiciones que usan el término Recurso Humano, se basan en la concepción de un hombre como un “sustituible” engranaje más de la maquinaria de producción, en contraposición a una concepción de “indispensable” para lograr el éxito de una organización. Cuando se utiliza el término Recurso Humano se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, por lo cual de ahora en adelante se utilizará el término Talento Humano.

La pérdida de capital o de equipamiento posee más posibilidades de solución la cobertura de una prima de seguros o la obtención de un préstamo, pero para la fuga del talento humanos estas vías de solución no son posibles de adoptar. Toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos, es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar al talento humano como su capital más importante y la correcta administración de estos como una de sus tareas más decisivas.” (Koutroubas & Galanakis, 2022, p.11)

Se ha tomado en cuenta este detalle y dentro del mismo trabajo se hace la mención de los colaboradores como un activo de la empresa al pasar a ser talento humano, mismo que

puede avanzar, educarse, capacitarse para obtener resultados satisfactorios para su desarrollo y desempeño.

La Psicología Organizacional constituye uno de los principales campos de aplicación de la psicología en contextos laborales, empresariales e institucionales, y se orienta al estudio sistemático del comportamiento humano dentro de las organizaciones. Su objeto de análisis se centra en comprender cómo las personas piensan, sienten y actúan en el trabajo, así como en identificar los factores individuales, grupales y estructurales que influyen en su desempeño, motivación y bienestar. Desde esta perspectiva, las organizaciones no son únicamente sistemas productivos o económicos, sino escenarios sociales complejos donde se construyen relaciones, significados, normas culturales y dinámicas de poder que impactan directamente en la experiencia subjetiva de quienes forman parte de ellas.

De acuerdo con Muchinsky (2007), la psicología organizacional aplica los principios científicos del comportamiento humano con el propósito de mejorar tanto la eficacia organizacional como la calidad de vida laboral. Esta doble finalidad evidencia que el enfoque no se limita a incrementar la productividad o los resultados empresariales, sino que también considera la salud psicológica y el bienestar de los trabajadores como variables centrales. En consecuencia, las intervenciones desarrolladas desde esta disciplina buscan generar entornos de trabajo más justos, participativos y funcionales, donde exista coherencia entre las necesidades de la organización y las expectativas de las personas.

En el marco de la gestión contemporánea del talento humano, esta disciplina adquiere un rol estratégico, ya que permite fundamentar las decisiones organizacionales en evidencia científica y no únicamente en criterios administrativos o empíricos. Procesos como el reclutamiento, la selección, la inducción, la capacitación, la evaluación del desempeño y la retención del personal se benefician de los aportes psicológicos, dado que involucran

directamente variables cognitivas, emocionales y conductuales. Chiavenato (2017) sostiene que la gestión del talento humano debe entenderse como un sistema integrado de prácticas orientadas a atraer, desarrollar y mantener a las personas dentro de la organización, reconociendo que estas constituyen el recurso más valioso para alcanzar los objetivos institucionales. Desde esta lógica, el éxito organizacional depende en gran medida de cómo se gestionan las competencias, motivaciones y expectativas de los colaboradores.

Asimismo, resulta fundamental comprender que toda organización posee una cultura propia, conformada por creencias, valores, normas y formas de interacción que orientan el comportamiento de sus miembros. Schein (2010) explica que la cultura organizacional opera como un marco de referencia compartido que influye en la manera en que las personas interpretan las situaciones laborales y toman decisiones. Esto implica que prácticas como la selección interna o las convocatorias laborales no son procesos neutrales, sino que están atravesados por significados culturales relacionados con la equidad, el mérito, la transparencia y las oportunidades de desarrollo. Cuando estos procesos no son comunicados de forma clara o generan percepciones de injusticia, pueden afectar negativamente el clima organizacional, incrementando la desmotivación, los conflictos interpersonales o la rotación del personal.

En este sentido, la psicología organizacional también se vincula estrechamente con el estudio del clima laboral, entendido como la percepción que tienen los trabajadores sobre las condiciones del entorno de trabajo. Robbins y Judge (2017) señalan que variables como la justicia organizacional, la comunicación interna y la claridad de roles influyen directamente en la satisfacción y el compromiso de los empleados. Por tanto, cuando los procesos de gestión del talento humano presentan fallas informativas o estructurales, no solo se generan dificultades operativas, sino también malestar psicológico, incertidumbre y estrés laboral.

Estas consecuencias evidencian que los procedimientos administrativos poseen un impacto emocional y social que debe ser considerado desde una mirada psicosocial.

Desde una perspectiva más amplia, la psicología organizacional concibe al trabajador como un sujeto activo que interpreta su realidad laboral y construye significados a partir de su experiencia. Esto implica que la información institucional no se internaliza automáticamente, sino que requiere procesos de mediación, aprendizaje y resignificación. En consecuencia, las estrategias de capacitación, inducción o reinducción adquieren relevancia como herramientas psicoeducativas que facilitan la apropiación del conocimiento organizacional. No se trata únicamente de transmitir normas o políticas, sino de generar comprensión, sentido de pertenencia y coherencia entre el rol individual y los objetivos colectivos.

En coherencia con lo anterior, el abordaje de los procesos de selección interna desde la psicología organizacional permite reconocerlos como espacios de intervención que inciden tanto en la estructura organizativa como en la experiencia subjetiva de los colaboradores. Cuando estos procesos son planificados con criterios técnicos y comunicacionales adecuados, pueden promover oportunidades de desarrollo profesional, fortalecer la motivación y fomentar la percepción de justicia. Por el contrario, cuando carecen de claridad o sistematicidad, pueden generar frustración, expectativas irreales o tensiones interpersonales. Por ello, resulta pertinente implementar estrategias formativas que faciliten la comprensión de los requisitos y etapas del proceso, contribuyendo a una participación más informada y consciente por parte de los trabajadores.

En síntesis, la psicología organizacional proporciona el marco teórico que sustenta la comprensión integral de los fenómenos humanos dentro del trabajo, permitiendo analizar la interacción entre individuo, grupo y organización. Desde esta disciplina, la gestión del talento

humano se concibe como una práctica psicosocial orientada no solo a optimizar resultados empresariales, sino también a promover bienestar, aprendizaje y desarrollo. Bajo esta base conceptual se fundamenta la presente experiencia de sistematización, la cual entiende las reinducciones del programa de convocatorias internas como una intervención psicoeducativa destinada a fortalecer la comprensión, la participación y la adaptación de los colaboradores dentro del contexto organizacional.

A nivel mundial, bien se sabe que la gestión de Talento humano es una parte fundamental de una organización, por lo que, todos los procesos que se manejen en esta área deben ser tratados con la importancia que le corresponde, ya que este departamento es fundamental para que una empresa funcione de manera correcta. Aquí encontramos diferentes subsistemas que se complementan entre estos, los cuales son compensaciones y nómina, capacitación, trabajo social y atracción de talento. La importancia recae en que al ingresar a un nuevo puesto un nuevo talento se busca que este mismo pueda cumplir con los objetivos de la organización.

Por lo que, el equipo de selección debe de realizar un análisis de puestos hasta los rasgos de personalidad que debería cumplir la persona seleccionada, mismo ingreso que pasa por la aprobación de trabajo social, recibe capacitaciones o inducciones y es incorporado a la nómina de la empresa junto con los debidos procesos legales que lleva el país. En este trabajo voy a llevar el enfoque hacia el equipo de trabajo de selección, quien tiene un rol importante ya que es el primer filtro y contacto con nuevos talentos, y mismo que da la apertura a que el talento dentro de una empresa logre crecer.

Como parte importante del proceso de selección, también debemos de conocer que “Los empleadores deben evaluar meticulosamente estos procedimientos para garantizar equidad, confiabilidad y autenticidad. Deben concentrarse en elegir procedimientos

adecuados para ciertos roles, comprender las ventajas y desventajas de los nuevos métodos de selección y reconocer los peligros potenciales que, si se gestionan de manera inadecuada, podrían tener repercusiones legales, sociales, éticas o personales.” (Mokhlespour Esfahani et al., 2024, p. 502). Podemos entender entonces que, el departamento de selección no solo tiene gran relevancia al momento de escoger al nuevo talento que se llegue a incorporar a la empresa, sino que a la vez también debe de evaluar cuidadosamente al candidato como persona y como profesional, revisando si el mismo puede llegar a cumplir con la exigencia del puesto, misma situación que puede surgir al momento de un ascenso, ya que se aplican filtros similares a los que se dan cuando se ingresa por primera vez a la empresa, pero a diferencia de estos, van de acuerdo a las políticas internas que se manejen, esto depende de cada empresa, pero son de igual importancia en todas.

“Al seleccionar personal se debe comparar para poder decidir. Es decir, que de entre los que han sido reclutados deben existir algunos más sobresalientes que otros, por lo tanto, es necesario comparar las habilidades de cada uno y poder tomar la decisión más acertada al momento de escoger el candidato correcto para el puesto de trabajo” (Bravo Ross & Delgado Litardo, 2022, p. 43) Por lo tanto, una vez se tiene claro cuál es el perfil de cargo que uno dispone, es importante que desde selección se realice una buena intervención como parte del primer filtro para avanzar a la siguiente fase con antecedentes y entrevistas con los jefes directos, es por eso que el primer filtro siempre es importante.

Para esto, existen distintos tipos de filtros, se pueden aplicar varios dependiendo de qué tipo de convocatoria sea. Si hablamos de convocatorias externas, se suelen fijar en un tema de antecedentes penales donde uno como reclutador encuentra toda la información de antecedentes penales dentro de las páginas oficiales del gobierno como lo pueden ser en consulta de procesos en el consejo de la judicatura, denuncias en la fiscalía general del estado, récord policial, en caso de requerirlo en el perfil la validación de título de segundo o

tercer grado; por otro lado, los filtros internos se enfocan más a filtros de política empresarial que sean equitativos para todos al participar, de igual manera los filtros externos ya se debieron haber dado cuando se realizó el proceso de contratación previamente, por lo que generalmente se suele validar lo que piden las políticas que pueden ser títulos académicos, faltas, llamados de atención, tiempo de estadía como colaborador, participaciones previas. Cabe recalcar que esto se lleva a cabo según lo predispuesto por la empresa, ya que también existen otras que únicamente evalúan desempeño al momento de decidir un ascenso.

Por otro lado, en la realidad de Latinoamérica, se ha visto influenciada por el cambio y la fluencia en redes sociales, que por su mismo crecimiento ha visto el involucramiento de redes únicamente creadas para este propósito, redes sociales con afinidad al crecimiento laboral, que no solo ayudan a las personas a conseguir un empleo, sino que crean difusión de plazas de empleo para las empresas en un medio que se predispone a tal operación.

“El crecimiento y la aceptación de internet y las redes sociales son relevantes para el desarrollo de procesos en línea en Sudamérica, ya que cada vez más empresas y organizaciones han comenzado a implementar, o al menos a considerar, la ejecución de procesos de reclutamiento como parte de su gestión de recursos humanos y planificación estratégica de negocios. Alrededor del 70% de las empresas consideran que desarrollar procesos de reclutamiento a través de medios digitales y redes sociales es necesario para el crecimiento y la competitividad organizacional” (Statista, 2018, párr. 3).

Esta cifra da a denotar que la necesidad de expandirse y difundir los procesos de selección al internet es cada vez más importante para que los posibles candidatos puedan enterarse de estas vacantes disponibles, por lo que en una realidad Latinoamericana es necesario el uso de internet y aplicaciones de trabajo para lograr los fines de reclutamiento, mismos que como fue mencionado sirven también para un reclutamiento interno que se da a

través de estas plataformas, aunque dependiendo de la empresa pueden ser por medio del mismo programa o por medio de alguna otra aplicación, esto según la política de reclutamiento que se maneje dentro de la operación.

Llevando todo el proceso de selección a nuestro país, hay que plantear un punto realista desde la perspectiva ecuatoriana. “Según un informe de la Contraloría General del Estado, el tráfico de influencias se ha identificado como una de las principales causas de la falta de transparencia e ineficiencia en los procesos de contratación del sector público ecuatoriano” (Contraloría General del Estado, 2019).

En la actualidad, principalmente en el sector público, se enfrenta este tipo de inconvenientes, que generalmente en instituciones privadas es menos frecuente, ya que se suelen regir por políticas donde es más complicado que puedan realizar este tipo de actividades sin ser notificado por el área de Talento Humano, en especial si hablamos de alguna empresa extranjera, ya que las políticas vienen dadas desde afuera y pueden incurrir en faltas graves. Si bien es una realidad que se conoce que puede llegar a pasar, de igual manera, busco hacer hincapié en la importancia que las políticas tienen y deberían tener dentro de un proceso de selección, donde se busca seleccionar el personal idóneo para la posición, quien pueda sumar a la operación y aporte con su granito de arena.

Pensando en un ámbito más cercano, en la ciudad de Durán, las empresas también llevan sus propios procesos y políticas del cómo llevar un proceso de selección.

“Existen diferentes tipos de reclutamientos, el interno se encuentra basado a través de una página web específica con el propósito de generar una postulación. El externo es aquel

que incluye la difusión del perfil necesitado por medio de medios de comunicación.”.

(Baisilla Buñay et al., 2024, p. 1351)

Podemos relacionar el texto mencionado con el contexto latinoamericano, ya que así mismo como en otros países del continente, no regimos por la misma manera de llevar el proceso de selección, ya sea un proceso interno o externo, ayudándonos de páginas para realizar la difusión de las mismas vacantes. Principalmente porque en la actualidad hay muchas empresas extranjeras en el país, donde se acentúan en las ciudades con mayor población como la ciudad de Guayaquil y principalmente industriales en sus alrededores como lo es en la ciudad de Durán, donde se conoce bien que es un sector lleno de distintas empresas multinacionales o internacionales.

Dentro de las empresas que podemos encontrar que operan en Guayas, existen las empresas industriales, la empresa en la que se va a trabajar es una empresa multinacional del sector industrial que se enfoque principalmente en la producción del plástico como lo pueden ser envases de plásticos para las marcas reconocidas del país. Cabe destacar que es una empresa que funciona por un sistema corporativo, de esa manera tiene políticas actualizadas para el área de selección de manera frecuente y cada que lo amerite para innovar dentro del área como empresa y mantenerse en los lineamientos de selección a nivel latinoamericano.

Como cualquier otra empresa en Ecuador, tiene su propio departamento de selección que es apoyado por el área de Talento Humano, área que realiza desde el proceso de selección externo hasta el proceso de selección interno, lo que vienen siendo las oportunidades de crecimiento o ascensos para que se dé la oportunidad de crecer dentro de la empresa. Misma que por política, se debe realizar una publicación por medios oficiales de

comunicación y ser publicada a las plataformas de trabajo de la empresa, que incluso a pesar de las acciones que se deben de realizar para dichas vacantes de selección interna, no siempre se puede llegar con el público objetivo para postular.

Aterrizando el tema, debemos de saber qué es la reinducción, para eso necesitamos saber qué es una inducción, por lo que, según S. Córdoba Heneao nos comenta que estos procesos son clave dentro de las organizaciones, ya que las mismas ayudan a determinar cuáles serían las formas de enseñar y guiar que puede usar una empresa para formar los conocimientos de un nuevo colaborador acerca de los temas de mayor relevancia que uno debe de conocer al momento de incorporarse a una empresa.

Dichas inducciones buscan brindar una comprensión sobre dudas generales en la empresa, donde se aclara acerca del "pasado, presente, cultura y visión del futuro), así como hechos fundamentales como políticas y procedimientos, el empleado debe tener claro lo que se espera en términos de su trabajo y su conducta" (S. Córdoba Heneao, 2016). Básicamente proporcionar información como lo puede ser la historia de la empresa como el cuándo se fundó, el cómo creció, hasta dónde ha llegado su alcance y/o expansión, acerca de la cultura que defiende una empresa y así mismo cuáles son sus objetivos a futuro, que en cierta manera podría parecer información innecesaria, pero realmente es fundamental para que el nuevo colaborador pueda llegar a sentirse identificado con la organización desde un primer momento.

La inducción laboral constituye una de las primeras experiencias formales que el colaborador tiene con la organización, y cumple la función de facilitar su adaptación al nuevo entorno. No se limita a transmitir información técnica, sino que busca introducir al trabajador en la cultura, los valores, las normas y las expectativas institucionales. De acuerdo con Werther y Davis (2014), la inducción ayuda a reducir la ansiedad inicial, clarificar funciones

y acelerar el proceso de integración del empleado, favoreciendo un desempeño más eficiente y satisfactorio.

Sin embargo, en contextos organizacionales dinámicos, donde las políticas y procedimientos cambian con frecuencia, la inducción inicial resulta insuficiente. Surge entonces la necesidad de implementar procesos de reinducción, entendidos como espacios de actualización, refuerzo y reorganización de conocimientos previamente adquiridos. Estas prácticas permiten mantener informados a los colaboradores y corregir interpretaciones erróneas que pueden haberse generado con el tiempo.

Desde el enfoque del aprendizaje organizacional, Senge (1990) plantea que las organizaciones que aprenden son aquellas que fomentan constantemente la adquisición y renovación del conocimiento colectivo. Esto implica generar oportunidades sistemáticas de capacitación y reflexión, donde los trabajadores puedan comprender mejor su rol dentro del sistema. En este sentido, las reinducciones no solo transmiten información, sino que promueven cambios conductuales al favorecer la internalización de normas y procedimientos.

En el caso de los procesos de selección interna, la reinducción cumple un papel psicoeducativo clave, ya que orienta a los colaboradores acerca de los requisitos reales de postulación, fortalece la toma de decisiones informadas y reduce la probabilidad de errores derivados del desconocimiento. Por tanto, puede considerarse una intervención preventiva que disminuye tensiones organizacionales y optimiza los tiempos del área de selección.

Según (Vergara, 2023) menciona que la inducción laboral sirve y mantiene relevancia en los aspectos de la gestión de capital humano, mismo que llega a trascender en el proceso cuando se desempeñan las funciones de manera eficiente. La inducción es reconociblemente

un factor clave, donde la empresa llega a beneficiarse en términos del capital cuando se tratan de los aportes.

De igual manera, tiene una gran importancia, ya que “con el proceso se facilita el proceso de enseñanza a las personas en la práctica, es decir, al momento en que las personas ingresan a realizar cada una de sus labores, se acortan los tiempos en la adaptación de las funciones que le corresponden, puesto que la teoría que se ha transmitido durante la inducción, ya ha sido digerida por el público y se han percibido los temas que las empresas buscan que el personal al ingresar comprenda, identifique y desempeñe.” (S. Córdoba Heneao, 2016, pág 17). Por lo que, las inducciones buscan aclarar las dudas generales de una empresa a la vez que aprovecha el proceso de inducción para familiarizarse con el giro de negocio y valores existentes en dicha organización, y en inducciones específicas se puede empezar a valorar lo que se ha aprendido en este proceso de inducción mediante la práctica por lo que favorece a aquellas empresas que se rigen a una estructura de “periodo de prueba” en casos de nuevos ingresos.

Cabe aclarar que, las inducciones generalmente se dan cuando un colaborador se integra por primera vez a la empresa, de esa manera, pueden retener talento al momento de conectar con la empresa y puedan entender el proceso de cultura de la misma. Del mismo modo se pueden dar las reinducciones en el caso de que la empresa lo amerite según la necesidad, falencia, cambios o recordatorios que deban de hacerse. De esta manera, podemos entender que las reinducciones es el espacio donde se realiza un proceso formal que una empresa da para volver a orientar, actualizar o incluso reforzar cierta información en específico, ya sean temas generales o específicos acerca de la misma empresa, que se diferencia acerca de una inducción de nuevo ingreso, ya que son inducciones brindadas cuando recién se inicia en un trabajo, que pueden llegar a darse por distintas razones como

algún cambio dentro de las políticas internas, si hay confusiones en algún aspecto de la empresa o simplemente algo que no haya quedado claro.

Cuando se habla del reclutamiento de personal se dice que es una tarea de divulgación, misma que es una llamada de atención hacia el colaborador que desee laborar, donde se denota una plaza de trabajo y existen los posibles interesados a los candidatos, eso lo vuelve una actividad positiva que a su vez le permite a la población la participación de los interesados en las vacantes. (Moreno Álvarez, 2013)

El área de selección de personal es fundamental, ya que sin esta no pueden existir las contrataciones para las plazas de trabajo, para eso es fundamental que la difusión de vacantes de empleos sea por medios activos de empleos, ya sea desde portales de empleo virtuales o yendo a “volantear” que básicamente es ir con volantes de las vacantes a las calles a buscar a gente interesada, que no significa que la población no busque trabajo, más bien que la comunidad objetivo a emplear no cuenta con los recursos para postular mediante la web o que dichas personas no sepan manejar los mismos medios.

Tradicionalmente, el reclutamiento y la selección han sido vistos como procedimientos técnicos destinados a cubrir vacantes. Sin embargo, desde la psicología organizacional contemporánea, estos procesos se conciben como fenómenos complejos que involucran percepciones, expectativas, actitudes y conductas tanto de los reclutadores como de los candidatos. En otras palabras, no se trata únicamente de comparar currículos, sino de evaluar competencias, valores, motivaciones y posibilidades de ajuste cultural.

Chiavenato (2009) define el reclutamiento como “el conjunto de técnicas y procedimientos destinados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización” (p. 117). Por su parte, la selección consiste en elegir, entre esos candidatos, al que presente mayor compatibilidad con los requerimientos del puesto.

Esta diferenciación conceptual permite entender que el reclutamiento amplía el abanico de opciones, mientras que la selección reduce progresivamente ese grupo hasta identificar al candidato idóneo.

No obstante, más allá de su dimensión operativa, estos procesos poseen una fuerte carga psicológica. Cada etapa del proceso comunica mensajes implícitos sobre la cultura organizacional, la justicia y la transparencia institucional. Robbins y Judge (2017) explican que las percepciones de equidad dentro de las organizaciones influyen directamente en la motivación y el compromiso laboral, ya que los trabajadores tienden a comparar sus oportunidades con las de otros compañeros. En el caso de las convocatorias internas, la claridad de los requisitos y la correcta difusión de la información se convierten en factores determinantes para evitar frustraciones, malentendidos o sensaciones de favoritismo.

Por ello, cuando los colaboradores no comprenden adecuadamente los criterios de selección o postulan sin cumplir los requisitos mínimos, no solo se genera una sobrecarga operativa para el área de talento humano, sino también tensiones emocionales, desmotivación o percepciones de injusticia. Estas reacciones evidencian que los procesos de selección impactan directamente en el clima organizacional y en la salud psicosocial de los trabajadores.

“El reclutamiento es la primera etapa de cualquier proceso de selección y consiste, principalmente, en la convocatoria de candidatos. Incluye todas las actividades que desarrolla la organización para atraer de forma selectiva a los candidatos que cubran los requerimientos mínimos para la posición vacante. Para que el reclutamiento sea eficaz, debe reunir una cantidad de candidatos suficiente para proveer de modo apropiado al proceso de selección” (Chiavenato, 1994).

Teniendo en clara la definición, cabe comentar que pueden ocurrir casos especiales. “Cuando el perfil es más específico y el mercado no ofrece una acaudalada cantidad de postulantes, suele recurrirse a la exploración de currículums en bases de datos u otros portales de medios sociales. A esto se lo denomina headhunting: en vez de reunir pasivamente currículums por las postulaciones de los candidatos en los medios en línea, se los contacta de forma directa sin encontrarse ellos activamente buscando trabajo.” (Enriquez Bergquist, 2016)

De igual manera, es una actividad necesaria que invita a aquellos interesados a poder tener una oportunidad de superarse, así mismo los reclutamientos internos, que funcionan de la misma manera, es decir, publicando la vacante en internet o colocando volantes dentro de las instalaciones de la empresa en sus carteleras de comunicados oficiales.

Para aclarar, se debe considerar que existen dos tipos de reclutamiento para llevar a cabo un proceso de selección, los cuales son; Reclutamiento externo: Las principales búsquedas se dan de esta forma, generalmente son las que vemos publicadas en los medios o páginas de reclutamiento donde se enfocan en contactar con posibles candidatos que se encuentren sin empleo o trabajando en otra institución. Suele usarse esta opción al momento de quererse buscar un talento que sume algo nuevo en una empresa; Reclutamiento interno: Este tipo de convocatoria solo es compartida por la empresa para colaboradores de la empresa, es decir, únicamente pueden postular aquellos que se encuentren trabajando en la misma. Cuando un proceso de selección se cierra mediante este tipo de proceso es cuando se habla de un “ascenso”, donde la empresa te da la oportunidad de crecer mediante planes de carrera.

Profundizando las convocatorias internas, “Es cuando se busca transferir un empleado que ya trabaja en la empresa a otra posición vacante de la misma, el reclutamiento de

candidatos se realiza a través de un job posting.” (Enriquez Bergquist, 2016). A este término se le suele denominar al aviso gráfico que se realiza con el fin de difundir las vacantes al público objetivo, donde su fin, en este caso, es llegar a todo el personal dentro de la empresa, por lo que generalmente se suelen agarrar de diferentes vías de comunicación como lo pueden ser los correos electrónicos generales, canales de WhatsApp, grupo de trabajo o plataformas internas de comunicación como aplicaciones propias de la empresa.

Como en todo proceso, hay ventajas y desventajas en dentro de lo mismo como “El conocimiento que ya poseen los colaboradores internos, sobre la organización y la experiencia adquirida a través de ésta, es una de sus características más valorables. Aseguran que, si renunciara, la pérdida de este recurso humano podría, como consecuencia, producir una desventaja competitiva cierta.” (Enriquez Bergquist, 2016). Las principales ventajas son dadas desde el interior de la organización, ya que se les apertura la oportunidad de crecer, donde no solo es un beneficio para el empleado, sino que a su vez se convierte en un beneficio para el empleador, donde la experiencia y el conocimiento se transforma y aporta al equipo de trabajo, donde un colaborador tiene la posición indicada para poder mejorar su desempeño propio y del equipo de trabajo con el que conviva o maneje.

Además, que enviar a un colaborador a una nueva área tiene mayor posibilidad de desarrollar nuevas habilidades que quizás dentro del equipo anterior no podía desenfundar debido a su posición o su equipo. Incluso fomenta el clima positivo dentro del trabajo, ya que los demás colaboradores tienen la certeza de que existe la probabilidad de conseguir un ascenso y que la empresa está dispuesta a ofrecer la oportunidad que llega a cambiar rumbos dentro de la vida profesional de una persona, ya que un nuevo cargo indica nuevas responsabilidades y nuevos retos donde se predispone a mantener un buen desempeño constante al sentirse en sus facultades sentirse apto al haber ganado la posición, ya que si la

contratación se da por convocatoria interna entonces es porque la persona seleccionada fue genuinamente la apta para desempeñar el cargo.

Existen más ventajas como lo puede ser el uso de recursos, ya que este suele ser menor a diferencia de llevar un proceso de convocatoria externa “La búsqueda interna economiza tiempo y dinero en comparación con las búsquedas externas, ya que éstas suelen tener costos más altos, en especial cuando se contratan servicios de consultoría, y el proceso de selección tiende a demorar más que el interno. El empleado ascendido ya posee la cultura organizacional y los valores que ésta busca de él, y además requiere de menor capacitación sobre sus responsabilidades laborales.” (Enriquez Bergquist, 2016). Parte de la ventaja es debido a que, si una persona viene de una posición previa, de acuerdo con su organigrama, tiene mucho más en claro las funciones que se desempeñan del área no solo las propias, sino que, a la vez por medio del aprendizaje vicario, este colaborador puede aprender mucho más allá de lo que le compete por medio de la observación a sus superiores, mismo que en muchos casos suele servir por ejemplo cuando su supervisor se va de vacaciones, donde esta persona tiene la posibilidad de desempeñar funciones de un cargo superior, sin la necesidad de tener este cargo permanente, donde realmente es el mejor momento para evaluar si ciertas personas podrían cumplir con la vacante o no. Muchas veces este suele ser un punto importante al momento de escoger a la persona seleccionada, ya que el feedback o retroalimentación del jefe inmediato suele tener un papel fundamental, ya que es quien directamente le abre las puertas recomendándolo o negándolo para posición a la que postula.

Claro que también puede que en ciertos casos esta convocatoria interna no sea la más apta, “Las empresas no cuentan con el personal adecuado para sustituir al empleado que es ascendido, trasladado, o que abandona la empresa por otras razones. Cuando esto sucede, la organización no tiene otra opción que buscar talento afuera.” (Enriquez Bergquist, 2016). Lo

cual es una ferviente realidad que suele pasar en empresas más pequeñas, donde no se cuenta con el presupuesto.

Por otro lado, la empresa de plásticos, que en la actualidad tiene gran importancia dentro de Ecuador, ya que se maneja con grandes contratos con otras empresas grandes. Se dedican principalmente a la elaboración del plástico desde su primer paso que es el reciclado y clasificación de las botellas útiles para reutilizar, ya que no todos los envases son óptimos para el reciclado, mismo que es compactado para posteriormente ser llevado a un área de lavado de varias fases, triturado y regenerado para elaborar la resina PET, donde finalmente se convierte en la materia prima para lo que próximamente servirá para realizar las preformas, botellas, envases, cucharitas, tapas, entre otros. Claro que esto en el caso de trabajar con resina PET, ya que también se puede usar resina virgen, pero en su mayoría en dicha empresa se usaba la resina PET, ya que fomentaba los valores principales como la sostenibilidad, creando un sistema circular para el medio ambiente.

Cabe recalcar que estos datos del proceso los conozco propiamente, debido a mi tiempo en la empresa, en dicho tiempo realicé varios recorridos a planta, donde solicité expresamente que se me expresara el funcionamiento de cada maquinaria y la labor de los colaboradores con cada una. El conocer de primera mano el trabajo de cada posición es de igual manera fundamental en un proceso de selección, ya que las funciones de la vacante son más claras y al momento de ofertarla se puede expresar con claridad no solo los beneficios que ofrece una empresa, sino que a la vez aclarar todas las dudas acerca del qué hará esta posición hará que la incertidumbre sea menor.

Es importante mencionar que esta empresa de plásticos se maneja por políticas que se dan por medio del corporativo, es decir, las órdenes generales se dan desde el país de

fundación, ya sea al área de producción, comercial, legal o en este caso al área de Gestión de Talento Humano. Aquí es donde se divide nómina, trabajo social y selección, donde selección es conformado por dos personas, la analista de atracción de talento y la pasante de selección. Ambas llevan todos los procesos de selección de la empresa desde las convocatorias internas hasta las externas a nivel país, es decir, nacional.

Dicho programa de convocatoria interna tiene un nombre preestablecido, pero por fines educativos solo lo mencionaré como “programa de convocatoria interna”, misma es dirigida por el área de Gestión de Talento Humano, específicamente por el área de selección, donde se maneja el proceso de inicio hasta el final. Este programa es realizado con el fin de impulsar los talentos del equipo dentro de la empresa, a aquellos que estén dispuestos a aceptar nuevos retos, que quieran desarrollar sus habilidades y busquen crecer dentro de la organización.

La manera en que se maneja este programa tiene gran similitud con un reclutamiento externo, ya que desde un inicio, en el momento que se libera la posición, se realiza el “Kick off” donde el jefe de la posición decide si llevar el reclutamiento externo o no, ya que por política todas las posiciones se tienen que llevar de manera interna al mismo tiempo, donde una vez publicada la posición dentro de la plataforma de reclutamiento oficial de la compañía, misma en la que todos los colaboradores pueden aplicar a la vacante que más se ajuste a su perfil, en dichas plataformas se publican desde vacantes operativas, administrativas hasta jefaturas. De igual manera, se tiene un tiempo límite para postular dentro de las posiciones y después de recibir la postulación del colaborador se realizan ciertos filtros principales para ver si pueden seguir participando o no en la vacante; dentro de los mismos se encuentran: que estén laborando mínimo un año en la empresa, que no haya sucedido un ascenso del mismo colaborador hace poco tiempo, que cumpla con los requisitos

académicos, de experiencia, de conocimiento, que no hayan tenido llamados de atención en los últimos meses y no tener faltas injustificadas superiores a dos. Si el candidato no cumple con estos primeros filtros se les envía un agradecimiento por participar y se les informa brevemente por qué no han podido continuar en el proceso, luego se retoma el proceso como cualquier otro proceso de selección externa, se coordinan entrevistas con el jefe y se toma una decisión, en caso de ocurrir un ascenso se lo tiene que notificar a corporativo, que es la matriz donde se aprueba el ascenso y posteriormente se coordina con nómina para acordar una fecha del cambio de posición, donde finalmente se da el movimiento vertical, físico y salarial del colaborador.

Dentro de este trabajo, se rige por un enfoque integrativo, principalmente porque este enfoque se centra en comprender el proceso de reinducción en los procedimientos de selección interna en una empresa de plásticos, por lo tanto, implica la teoría cognitiva conductual de Bandura y junto con la práctica psicoeducativa aplicada desde la teoría de Vigotsky, además de la reflexión de las experiencias vividas dentro de las prácticas preprofesionales.

Desde el enfoque de Bandura, entonces se nos sugiere que existen procesos de observación, retroalimentación y práctica, donde, mismo que se ajusta al mismo tiempo con la naturaleza del ámbito psicoeducativo, que en este caso es la reinducción del programa de convocatorias internas, mismo que sustenta que de esa forma las capacitaciones, guías y materiales sirven para realizar una combinación en favor de la comprensión al proceso.

Según Bandura (2001), “los procesos cognitivos, conductuales y ambientales interactúan recíprocamente para producir acción” (p. XIV). lo cual nos indica que los colaboradores no solo observan y aprenden, sino que a su vez ellos mismos regulan su propio

comportamiento en función de la propia comprensión del proceso de selección. Esta perspectiva es especialmente pertinente para analizar la reinducción del proceso de convocatorias internas, pues implica que los trabajadores pueden adaptar su conducta de postulación en función de su entendimiento de requisitos, políticas y retroalimentación.

La intervención desarrollada en la experiencia sistematizada se sustenta teóricamente en la teoría social cognitiva propuesta por Bandura, la cual explica que el comportamiento humano resulta de la interacción recíproca entre factores personales, conductuales y ambientales. Bandura (1986) sostiene que “las personas no son simples receptores pasivos de estímulos, sino agentes activos que regulan su conducta a través de procesos cognitivos” (p. 18). Esto implica que el aprendizaje no ocurre únicamente por instrucción directa, sino también por observación, modelamiento y retroalimentación.

En el contexto organizacional, esta teoría permite comprender que los colaboradores aprenden cómo comportarse dentro de la empresa observando a sus pares, interpretando normas y recibiendo feedback sobre sus acciones. Cuando se realizan reinducciones claras y participativas, se favorece la construcción de esquemas cognitivos más precisos sobre el proceso de selección, lo que facilita la autorregulación de la conducta de postulación.

Asimismo, el concepto de autoeficacia, central en la teoría de Bandura, resulta especialmente relevante. La autoeficacia se refiere a la creencia que tiene una persona sobre su capacidad para desempeñar con éxito una tarea. Cuando los trabajadores comprenden mejor los requisitos y etapas del proceso interno, pueden evaluar con mayor realismo sus posibilidades, evitando postulaciones impulsivas o desinformadas. De esta manera, la intervención psicoeducativa fortalece la toma de decisiones conscientes y ajustadas a la realidad organizacional.

Desde el enfoque de Vygotsky nos ayuda a explicar el cómo los trabajadores aprenden algo en una empresa, mismo que sirve para fortalecer el conocimiento en comunidad por medio de herramientas, que en este caso serían reinducciones. Vygotsky sostiene que “el aprendizaje humano presupone una naturaleza social específica” (1978, p. 88), por lo que estos conocimientos se dan por medio de la interacción con los demás, entonces mientras más grupos se abarquen mediante las reinducciones que se quieran dar, más grande serán los grupos que tienen en claro los procesos de selección, por lo tanto, favorecerá la comprensión del proceso de selección interno.

Complementariamente, la teoría sociocultural de Vygotsky enfatiza que el aprendizaje se construye mediante la interacción social y el uso de herramientas culturales. Vygotsky (1978) afirma que “toda función en el desarrollo cultural del niño aparece primero en el plano social y luego en el plano individual” (p. 57). Aunque esta teoría surge en el ámbito educativo, sus principios pueden trasladarse al contexto laboral, donde el conocimiento también se construye colectivamente.

Las reinducciones, al ser espacios grupales de intercambio y diálogo, funcionan como mediadores sociales que permiten a los trabajadores apropiarse del conocimiento organizacional. A través de la explicación guiada, el uso de materiales visuales y la resolución de dudas, los colaboradores logran avanzar desde un nivel de comprensión inicial hacia un dominio más complejo del proceso, lo que puede relacionarse con el concepto de zona de desarrollo próximo.

De este modo, la capacitación no se limita a entregar información, sino que acompaña al trabajador en su proceso de comprensión, generando aprendizajes significativos que posteriormente se traducen en conductas más adecuadas dentro de la organización

Para complementar, las técnicas que serán incorporadas son principalmente la psicoeducación, alineándose a facilitar la comprensión de los empleados para que puedan entender claramente el cómo funcionan los procesos y las políticas de selección interna. Desde Vygotsky estas actividades favorecen al desarrollo del conocimiento por medio de la interacción y la guía dada desde el área de selección, lo que, en conjunto con los materiales psicoeducativos digitales, como las diapositivas, modelos de CV, guías, ayudan a los colaboradores a garantizar buenas postulaciones y así evitar ser descartados por errores que cometan en esta fase. Por otro lado, como se mencionó anteriormente, Bandura, aporta a la metodología por que explica que el aprendizaje se da a través de la observación y retroalimentación de las conductas correctas. Finalmente, esta retroalimentación se brindó al final de cada reinducción con el fin de aclarar las dudas y así reforzar que la guía brindada haya llegado correctamente para poder ejercerse como una conducta apropiada.

Ambas técnicas psicoeducativas permiten garantizar un proceso adecuado de reinducción que sea equitativo, accesible y de fácil comprensión para los participantes.

Objeto de la intervención o de la práctica de investigación

El objeto de la presente sistematización se centra en la experiencia de reinducción del programa de convocatorias internas implementado en una empresa multinacional del sector industrial dedicada a la producción de plásticos, dirigida a colaboradores del área operativa de planta y del área administrativa. Dicha experiencia se desarrolló como parte de las prácticas preprofesionales en el área de selección, dentro del departamento de Gestión del Talento Humano, y respondió a la necesidad de fortalecer la comprensión de los procesos internos de selección y ascenso dentro de la organización.

La sistematización se delimita específicamente al proceso de planificación, ejecución y retroalimentación de las reinducciones, realizadas durante el período comprendido entre los meses de junio y julio de 2025, etapa en la cual se identificó una problemática recurrente relacionada con las postulaciones erróneas a vacantes internas. En este contexto, la experiencia se orientó a intervenir dicha problemática mediante el diseño e implementación de estrategias psicoeducativas que permitieran clarificar los requisitos, etapas, filtros y políticas internas que rigen el programa de convocatorias internas.

El énfasis del análisis se sitúa en la forma en que las reinducciones contribuyeron a mejorar la comprensión, la autoevaluación y la toma de decisiones de los colaboradores frente a los procesos de selección interna, considerando las particularidades del público objetivo, las dinámicas organizacionales y los tiempos operativos de la empresa. Asimismo, se analizan las percepciones y reacciones de los distintos actores involucrados, incluyendo colaboradores operativos, personal administrativo y el equipo de selección, en relación con la efectividad de la intervención.

Quedan excluidos del alcance de esta sistematización otros procesos propios de la gestión del talento humano, tales como el reclutamiento y selección externa, la evaluación del desempeño, la capacitación general o los procesos de nómina y bienestar laboral, con el fin de mantener un abordaje específico, delimitado y profundo de la experiencia intervenida. No obstante, se realiza la distinción conceptual necesaria entre los procesos de selección interna y externa, únicamente como marco contextual para comprender el funcionamiento del programa de convocatorias internas dentro de la organización.

De esta manera, el objeto de la sistematización se orienta a reconstruir y analizar críticamente una experiencia concreta de intervención psicoeducativa en el ámbito

organizacional, aportando aprendizajes relevantes para futuras prácticas de reinducción y fortalecimiento de los procesos de selección interna en contextos empresariales similares.

Metodología:

Mi presente trabajo se desarrolló desde un enfoque metodológico cualitativo, ya que cuando se trata de sistematización, se habla y se indica desde este enfoque porque va direccionado a las experiencias vividas dentro de mis prácticas preprofesionales y el cómo éstas influyeron en la organización y en mi trayecto profesional.

Se cabe mencionar que también es cualitativo porque se trata de mi interpretación, en este caso contextualizado en el ámbito organizacional. Totalmente diferente a los trabajos cuantitativos que buscan las mediciones de los trabajos, sacando estadísticas y realizando este tipo de trabajos guiados con números y resultados, sí existe una diferencia amplia. En mi sistematización prioricé la búsqueda del entendimiento de las problemáticas sociales que afectan a las áreas organizacionales, comprendiendo a su vez las percepciones y las dinámicas que existían dentro de la empresa, basados en la interacción cotidiana y de primera mano principalmente con el personal operativo quien abarcaba la mayor parte de la población a capacitar, mismo acercamiento que me hizo entender el cómo ellos visualizaban ciertos temas del trabajo y el cómo ellos eran víctimas de la falta de aclaraciones de procesos dentro de la empresa o de la falta de lectura, en muchas veces.

Es por eso que la finalidad de esta sistematización no fue cuantificar ningún resultados, ya que por el factor tiempo de mis prácticas tampoco fue factible en ningún punto, tampoco se buscó establecer causales, más bien se buscó el análisis y la reflexión de mis prácticas y sobre los problemas vividos dentro de la misma con el objetivo de intentar realizar

un cambio en la implementación de las reinducciones del programa de convocatorias internas en la empresa, únicamente con el propósito de generar aprendizajes para mí y para el personal con el que realicé estas prácticas, incluso si existían inconvenientes, todo forma parte de la práctica y de una mejora en el presente como para mi futuro como profesional.

Justo por lo que comento, la propia naturaleza de la sistematización de experiencias por lo que es de carácter investigativo. Este mismo tipo de metodología se fundamenta en la recopilación de mis saberes que por fin vieron luz ante la construcción en la acción, realizando la narración cronológica de mis prácticas, suceso por suceso, haciendo la interpretación de los procesos que llevé a cabo junto a la comprensión de la experiencia de los mismos colaboradores en la planta que participaron en la intervención. Por eso, la experiencia vivida no es solo entendida únicamente como simples actividades que fueron ejecutadas y ya, sino más bien fue el cómo desarrollé estas mismas actividades convirtiéndose en un fenómeno complejo atravesado por los factores organizacionales adquiridos que al final de todo sí influyen en la manera en cómo se desarrollan estos procesos de gestión del talento humano. Por lo mismo, el análisis requería aproximarse sí o sí a la realidad desde una mirada comprensiva e interpretativa de mi ser como estudiante con la característica central que prevaleció de la investigación cualitativa.

Asimismo, este enfoque permitió considerar la experiencia desde el punto de vista de los distintos actores implicados, tales como el equipo de selección, los colaboradores operativos, el personal administrativo y la jefatura del área de Gestión del Desarrollo Humano. A través de la observación participante, el registro de situaciones cotidianas, las conversaciones informales, los espacios de retroalimentación y la elaboración de notas de campo, se recopiló información relevante sobre percepciones, dificultades, prácticas

habituales y necesidades detectadas durante los procesos de selección interna. Estas fuentes de información, de carácter descriptivo y narrativo, posibilitaron una comprensión más integral de la problemática identificada, especialmente en relación con la falta de conocimiento de los requisitos y políticas internas por parte de los trabajadores.

En cuanto al proceso metodológico, la experiencia fue organizada en fases de planificación, ejecución y retroalimentación, lo que permitió estructurar la información de manera progresiva y sistemática. Posteriormente, los datos fueron clasificados en categorías relacionadas con la comprensión del proceso de selección interna, la participación de los colaboradores, las dificultades detectadas y los efectos observados tras las reinducciones. Este procedimiento de análisis categorial es propio de la investigación cualitativa, ya que prioriza la identificación de patrones, significados y relaciones emergentes dentro del discurso y la experiencia.

En consecuencia, el enfoque cualitativo resultó útil para este estudio, ya que como fue descrito se basó bastante en el comprender cuál fue la complejidad de la intervención para valorar los aprendizajes que forjé y así producir el conocimiento ya contextualizado que al final sí puede orientar las futuras acciones en un ambiente organizacional o similares. Más allá que solo ofrecer resultados con solo números, mi tema de sistematización buscó aportar una de manera crítica y reflexiva de la práctica profesional, reconociendo que los procesos humanos dentro de las organizaciones, al menos sistematizaciones, las metodologías deben de ser llevadas en este caso desde la subjetividad.

Preguntas de inicio

- ¿Cómo se desarrolló el proceso de reinducción del programa de convocatorias internas en la empresa industrial?
- ¿Qué necesidades y dificultades se identificaron en los colaboradores respecto a la comprensión del proceso de selección interna antes de la intervención?
- ¿Qué estrategias psicoeducativas fueron planificadas y aplicadas durante la reinducción?

Preguntas interpretativas

- ¿De qué manera las estrategias psicoeducativas implementadas contribuyeron a mejorar la comprensión de los requisitos, etapas y políticas del programa de convocatorias internas?
- ¿Cómo influyeron los procesos de aprendizaje y mediación social en la participación y calidad de las postulaciones internas de los colaboradores?
- ¿Qué factores facilitaron o limitaron la ejecución del proceso de reinducción dentro del contexto organizacional?

Preguntas de cierre

- ¿Cuáles fueron los principales aprendizajes derivados de la experiencia de reinducción del programa de convocatorias internas?
- ¿Qué aportes deja esta experiencia para el fortalecimiento de futuros procesos de selección interna en la organización?
- ¿Qué recomendaciones pueden plantearse para mejorar la implementación de intervenciones psicoeducativas similares en contextos organizacionales?

Organización y procesamiento de la información

La experiencia vivida dentro de la empresa se compone de 3 meses dentro de la organización donde logré desempeñar varias funciones desde un inicio, como se ha comentado brindé soporte principalmente al área de selección, por lo que como se sabe esta área lleva todos los procesos de selección dentro de la empresa, lo que quiere decir que no se encargaba únicamente de la selección externa de personal, también la personal, por lo que también brindé soporte en esa área desde el segundo día de prácticas, donde se realizaban varios filtros internos como revisar si el candidato tenía antecedentes como faltas o llamados de atención, evaluando comentarios de los jefes inmediatos de cada uno para conocer qué aportes han ofrecido al área y dentro de su posición. Desde ese momento me nutrí acerca del cómo se maneja este tema, a la vez que junto a mi jefa notamos un problema existente que llegó a comentarme por medio de su incomodidad, ya que ella ya llevaba más tiempo dentro del área y conocía no solo a su personal, conocía sus acciones también y algo que ocurría de manera constante es la postulación errónea de los aspirantes al ascenso.

Mi jefa comentaba mucho sobre el tema de estas postulaciones internas que consumían gran parte de su tiempo, ya que no hace mucho el corporativo de la organización había actualizado las políticas y ahora era estricta en cuanto a las actividades y abordajes de los procesos internos de selección, mismo que consistía desde la publicación de la vacante hasta el feedback de la persona ascendida o rechaza y el problema recaía aquí, en el feedback de la persona que no fue seleccionada para la posición. Existen dos tipos de feedback por no selección, el primero por prefiltros y el segundo feedback por entrevista. La falencia existía dentro del primero, donde varios colaboradores no leían la publicación, así que postulaban esperando “suerte” llamada de esta manera por parte no solo de mi jefa sino también por parte de los acercamientos que tuve con los mismos aspirantes. En su razonamiento más valía

intentar que perder, pero el problema recae cuando no leían ni siquiera los requisitos que como se mencionó eran estrictos. Realmente este es un tema de autoevaluación y es algo que mi jefa mencionaba con frecuencia, acerca que ellos como aspirantes a un ascenso deberían evaluarse primero a ellos mismos antes de actuar y postular esperando algún milagro. C

Por cada uno de los colaboradores que postularan y no pasaban el prefiltros se debía realizar un acercamiento vía telefónico o presencial informando por qué no pasaron a una siguiente fase, donde generalmente era este momento donde se cuestionaba sin invadir a los colaboradores acerca si recordaban tener llamados de atención, faltas, su tiempo en la empresa y es aquí cuando se escuchaba el “pensé que podría probar suerte”. Y con el tiempo empecé a entender su incomodidad ya que por la cantidad de personas que postulaban y eran rechazadas me solicitaba ayuda para poder cubrir todos estos feedbacks, a veces pasábamos toda la mañana entre las dos cubriendo estos feedbacks, así durante la primera semana cubriendo únicamente las vacantes internas sin avanzar con las demás vacantes de selección externa, lo que causaba este retraso e inconformidad por parte del jefe de GDH y clientes internos, fue cuando caí en cuenta en que se debía realizar un acercamiento no solo sobre cómo es el proceso de selección interna en la empresa, sino que también el cómo eran los filtros aplicados y los exigentes que son los requisitos para cada proceso.

Así que como parte de mi proyecto de prácticas decidí abarcar este tema que me pareció excelente, ya que estaba convencida que este acercamiento tendría un efecto positivo dentro de las postulaciones a vacantes internas. Hablé con mi jefa a la segunda semana sobre el tomar este tema como mi proyecto y se encontró bastante feliz con mi propuesta, es así como ella me dio las indicaciones para poder presentar mi propuesta al jefe de GDH Ecuador. Dentro de esa semana aproveché mi tiempo libre para realizar el primer material de mis diapositivas y realizando un PDF con los puntos a exponer dentro de las charlas, básicamente

exponer mi propuesta e indicando por qué sería positivo e importante realizar este acercamiento. Tomé una semana preparando este material, luego me acerqué junto a mi jefa presentando de manera únicamente oral al jefe de GDH el tema del qué quería y comentando los puntos anteriores, mi jefa de igual manera abogó del cómo este sería beneficioso para el equipo de selección y confirmando que existía ese problema con vigencia que solía repetirse en todas las vacantes. Informado esto el jefe estuvo dispuesto a escuchar mi presentación y al día siguiente la expuse no solamente al jefe de GDH, la presenté a todo el equipo de GDH que se conformaba del anterior mencionado, dos trabajadoras sociales, la analista de nómina, el asistente de nómina, la analista de Gestión y cultura y mi jefa, la analista de atracción de talento.

Presenté mi material en diapositivas y didáctico, realizando preguntas acerca de mi presentación para debatir qué tan bien conocía el proceso completo de selección interna, lo que supe responder gracias a la preparación de mi jefa, además que reforzaron ciertos puntos dentro de mi exposición para que pudiera tenerlo presente dentro de la exposición que debía realizar en planta y oficinas. Fue un momento enriquecedor y lleno de comentarios constructivos acerca de los cambios y mejoras que debía hacer que a su vez me sirvieron para realizar estas mejoras y poner a práctica todas las observaciones.

Tomé dos días realizando estas correcciones y las volví a presentar nuevamente delante del equipo, una vez realizada esta presentación se me dio la aprobación para realizar las charlas lo que justo coincidió con las charlas sobre los permisos que se debían hacer en planta por parte de las trabajadoras sociales, así que me dejaron acompañarlas durante dos semanas realizando estas charlas en distintos horarios, tanto mañana como tarde, ya que la planta tenía horarios rotativos en cuatro grupos y había que llegar a todos dentro de estas semanas lo más pronto posible y al mayor grupo que podamos abordar.

Las charlas de convocatorias internas tenían una duración aproximada de 20 minutos, además de las charlas de las trabajadoras sociales, aunque en un inicio se tenía previsto que duraran máximo 10 minutos por tiempo de producción en planta, así que me vi en la obligación de empezar a agilizar estas charlas.

Por otro lado, las charlas dentro del lado administrativo fueron más sencillas, ya que bastó con dividir en dos grupos para abarcarlos a todos y fue realizado el mismo día de manera continua una tras otra, mismas que duraron aproximadamente 20 minutos y estaba dentro del rango, ya que generalmente eso solían durar las charlas regulares en oficinas.

Las charlas fueron realizadas en una fecha cercana a mi salida de las pasantías, por lo que no se pudo obtener una información comprobable del beneficio de estas charlas, de igual manera manteniendo conversaciones con mis ex compañeros de equipos me comentaron que el caso de postulaciones erróneas logró bajar, pero que todavía seguían recibiendo una que otra, sin abrumarse por ser una cantidad alta de personas.

Cabe mencionar que la organización y procesamiento de la información se realizó según un horario que tenía preestablecido, que estaba centrado en el enfoque psicoeducativo aplicado a los procesos de selección interna que se manejaban a diario. La información recopilada durante la experiencia fue ordenada y clasificada de manera progresiva, es decir fue redactado como conforme fueron ocurriendo los sucesos desde el inicio donde se presentó la problemática hasta las charlas abarcadas, considerando las distintas fases del proceso de reinducción: planificación, ejecución y retroalimentación. Para facilitar la reconstrucción de la experiencia, se utilizó la clasificación de la información según los actores involucrados, diferenciando entre colaboradores del área operativa, personal administrativo y equipo de selección. Asimismo, se detectó la problemática y se explicó, organizándolos en categorías relacionadas con la comprensión del proceso, la participación de los colaboradores y las

dificultades identificadas. Este ordenamiento posibilitó una visión estructurada de la experiencia y sentó las bases para el posterior análisis e interpretación de la información.

Análisis de la información

Retomando mi teoría desde la teoría cognitivo-social de Bandura enfocada a esta empresa industrial, recordemos que esta nos plantea que el comportamiento no solo se debe a factores internos o externos, más bien es gracias a una interacción recíproca, la conducta.

La problemática presentada que es la postulación errónea en los procesos de convocatoria interna puede comprenderse en una conducta como aprendida, ya que antes no existía el feedback y los aspirantes solo postulaban y postulaban, una vez empezó a existir y a lo largo que los feedbacks se realizaban los candidatos bajaban su cantidad de postulaciones, pero de igual manera continuaban postulando, esperando esta suerte, lo que puede deberse a una conducta aprendida y mantenida en este contexto.

Se evidenció que varios colaboradores postulaban a vacantes internas sin cumplir los requisitos establecidos, lo cual respondía a una lógica de “probar suerte”, más que a una autoevaluación objetiva de su perfil. Este comportamiento puede interpretarse desde el concepto de autoeficacia, propuesto por Bandura, entendido como la percepción que tiene una persona sobre su capacidad para afrontar determinadas situaciones. En este caso, algunos colaboradores presentaban una percepción distorsionada de sus competencias reales frente a las exigencias del cargo, lo que los llevaba a postular sin analizar previamente los criterios establecidos.

Asimismo, Bandura señala que el aprendizaje se produce en gran medida a través de la observación de modelos y de la información que circula en el entorno. En la experiencia

descrita, la falta de comprensión del proceso de selección interna se vio reforzada por la ausencia de espacios formales de orientación y por la reproducción de conductas observadas entre pares, como la postulación reiterada sin revisión de requisitos. Esto generó una práctica normalizada dentro de la organización, que impactaba negativamente en la eficiencia del área de selección.

Frente a esta problemática, la intervención realizada a través de charlas de reinducción y materiales psicoeducativos se alineó con los principios del enfoque cognitivo-conductual, al buscar modificar conductas mediante la adquisición de información clara, estructurada y significativa. Las charlas permitieron que los colaboradores observaran un modelo explicativo del proceso de selección interna, comprendieran las consecuencias de una postulación inadecuada y desarrollaran una mayor capacidad de autorregulación al momento de decidir si postular o no a una vacante.

Desde esta perspectiva, la intervención no solo tuvo un carácter informativo, sino también formativo, ya que promovió procesos de reflexión, autoevaluación y toma de decisiones conscientes, elementos centrales en la teoría de Bandura. Aunque no se contó con datos cuantitativos posteriores que permitieran medir el impacto a largo plazo, los testimonios recogidos de manera informal indicaron una disminución en las postulaciones erróneas, lo que sugiere un efecto positivo del aprendizaje observado y de la intervención psicoeducativa implementada.

Dicho esto, la experiencia sistematizada evidencia que la aplicación de principios de la Teoría Cognitivo-Social en contextos organizacionales resulta pertinente para comprender y abordar conductas laborales, especialmente aquellas relacionadas con procesos de selección interna y desarrollo del talento humano.

SEGUNDA PARTE:

Justificación:

La relevancia del siguiente trabajo tiene importancia ya que, en la actualidad, no existe mucho contenido acerca de los procesos de selección interna en Ecuador, dada que muchas empresas solo manejan los ascensos como un ascenso sin dar más vueltas, no se miden diferentes factores o se realiza un proceso de selección correctamente de manera interna. Por lo que incluso muchas personas llegan a pensar que los ascensos son dados por nepotismo o por algún tráfico de influencias dentro de la empresa, lo que provoca gran desconocimiento acerca de los mismos procesos, ya que la gente no toma conciencia sobre estos procesos que de igual manera deben ser atendidos por el equipo de selección. Según (Potočnik, 2021) "Teniendo en cuenta que una forma de construir un caso de negocio para la selección y el reclutamiento es resaltar la necesidad de atraer a los mejores para aprovechar la ventaja competitiva de las empresas, la falta de investigación sobre el reclutamiento estratégico parece ser una omisión importante en la literatura" evidencia que existe una necesidad de tener una ventaja sobre otras empresas que puede llegar a ser el mismo reconocimiento laboral, que a pesar de suceder, no se tiene mucha información relevante en el tema.

Colocándonos en contexto, debe ser imperativo que se realice la socialización de este tema, acerca de los procesos de selección interna para que pueda aumentar la comprensión del cómo funciona y de esa forma agilice el proceso interno. De esa forma, este trabajo toma importancia al reconocer que existe esta falencia dentro del ámbito organizacional, que por mala comunicación el personal no puede llegar a tener conocimiento acerca del funcionamiento del sistema que se aplica, que, a pesar de ser sencillo de entender, siempre es de ayuda el facilitar la información a los colaboradores. Además, si se visualiza desde una perspectiva metodológica, esta sistematización recupera la experiencia del analizar y del

reflexionar acerca de la acción tomada en área de selección, ya que al haber una falencia dentro del área se prioriza el cambio para mejorar, lo que a largo plazo rinde dentro de la compañía.

Las reinducciones del área no solo ayudan al personal que puedan entender las políticas internas de selección, sino que a la vez son de ayuda al personal de selección, ya que la difusión y reinducción de las políticas reduzca las postulaciones incorrectas, lo que al mismo tiempo optimiza el tiempo del proceso y de los encargados de las vacantes, sin dejar de lado que para estos procesos se deben llevar desde un enfoque equitativo. De igual manera, el trabajo promueve las oportunidades de crecimiento profesional entre los mismos colaboradores, ya que en caso de existir personal que todavía no estaba al tanto de seguro esta reinducción es de ayuda. Es importante realizar este tipo de socialización, ya que puede ocurrir que las postulaciones de los candidatos continúen mal direccionadas a vacantes que no les corresponden según su perfil y de igual manera, perdiendo la oportunidad de participar en estos procesos por culpa de la desinformación, donde en un contexto actual es relevante si le damos importancia al tema salarial que es un beneficio que podrían llegar a obtener en caso de ser seleccionados. Además, aligerar la carga operativa del equipo de selección, al no tener que realizar ciertos parámetros según la política como puede ser un feedback, que, aunque sea sencillo, es tiempo mal invertido si el personal del área es reducido en una empresa grande.

Caracterización de los beneficiarios

Los beneficiarios del proyecto fueron colaboradores del área operativa de planta y del área administrativa de la empresa, básicamente toda la planta en Durán, existiendo dos plantas una continua a la otra, que a la vez se realizó el acercamiento a estos dos grupos, quienes participaron en el proceso de reinducción del programa de convocatorias internas. La intervención estuvo dirigida a personal con distintos niveles de formación académica y

experiencia laboral, lo que permitió abordar la diversidad de necesidades de comprensión del proceso de selección interna. Los grupos abarcados fueron con la siguiente estructura:

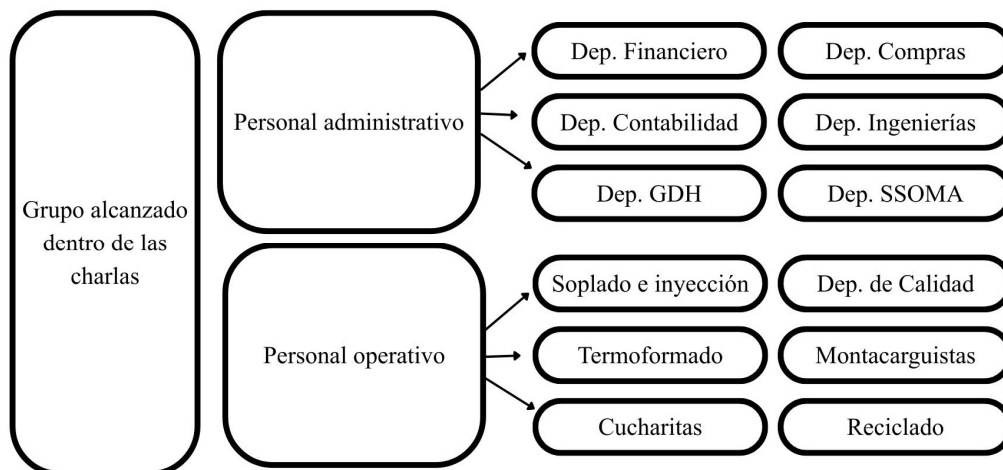


Figura 1. Clasificación de grupos beneficiarios. Nota: Elaboración propia.

Interpretación:

Esta experiencia desarrollada en mi proceso de prácticas preprofesionales en el área de selección me permitió no solo realizar mis actividades de índole académico, sino también desarrollarme en mis funciones como futura profesional dentro del área de Talento Humano, y a su vez tener una fija comprensión sobre el cómo funcionan las dinámicas organizacionales, mismas que influyen en el comportamiento de los colaboradores frente a los procesos de selección en el área de desarrollo interno. De esa manera la intervención realizada por medio de las reinducciones en el programa dado de convocatorias internas constituyó una oportunidad formativa para mí, para analizar el cómo los factores organizacionales, los culturales y los psicoeducativos tienen influencia en la forma en que las personas toman decisiones laborales dentro de una empresa, que en este caso hace referencia a las convocatorias internas de ascenso.

Así que, si lo vemos desde una perspectiva propia del área, esta organización se ve caracterizada por mantener las políticas corporativas estandarizada bien estructuradas, propias de ciertas empresas que generalmente suelen ser las más grandes, ya que estas mismas deben de auto regularizarse dentro de cada área, que en este caso vienen del país de origen, un país cercano a Ecuador. Este mismo factor hace que se rija por estrictos parámetros internacionales con base en las normas ISO, es decir por los requisitos, pasos a seguir, metodologías y los procesos altamente estructurados para crear una buena estructura interna de procesos. Claro que, cabe volver a mencionar que gracias a estas mismas normas es que se evidenció esta brecha dentro de las normativas de la empresa y la comprensión que se espera del trabajador sobre estas mismas reglas. Aunque la culpa recae dentro del equipo que no logró abarcar este punto desde un inicio, ya que corporativo manda las directrices y el equipo de cada país aterriza estas mismas a la empresa de manera obligatoria y tal vez dentro de las actividades administrativas sí se cumplía, pero dentro del operativo no se realizó una debida gestión de este tema, es por eso que generaban estas prácticas ineficientes en cuanto a las vacantes, que a su vez frustraba el desempeño dentro del área de selección, de talento humano y hasta crear un malestar general en cuanto a los ascensos.

A nivel cultural, se identificó que dentro de la organización se había naturalizado la idea de “intentar por si acaso” o “probar suerte” frente a las convocatorias internas. Esta creencia colectiva funcionaba como una práctica social aprendida entre pares, donde la postulación no necesariamente respondía a un análisis de competencias o requisitos, sino a expectativas subjetivas o esperanzas poco realistas de ascenso. Desde el enfoque cognitivo-social de Bandura, este comportamiento puede comprenderse como el resultado de aprendizajes observacionales y de percepciones de autoeficacia poco ajustadas a la realidad del puesto, lo que evidencia la importancia del entorno social en la construcción de conductas laborales.

Asimismo, la experiencia permitió reconocer ciertas tensiones y contradicciones. Por un lado, la empresa promovía el crecimiento interno y el desarrollo de carrera como parte de su cultura organizacional; sin embargo, al mismo tiempo, los filtros y requisitos estrictos limitaban el acceso a dichas oportunidades. Esta dualidad generaba malestar en algunos colaboradores, quienes manifestaban desmotivación o inconformidad al no ser seleccionados, en especial cuando no comprendían claramente las razones del rechazo. En este punto, el malestar psíquico se expresaba en forma de frustración, sentimientos de injusticia o percepciones de falta de transparencia, lo que impactaba indirectamente en el clima laboral.

Frente a esta problemática, las reinducciones implementadas buscaron constituirse como un espacio psicoeducativo de mediación entre la institución y los trabajadores. A través de charlas informativas, materiales didácticos y espacios de diálogo, se procuró no solo transmitir información técnica sobre el proceso, sino también favorecer la reflexión y la autorregulación de los colaboradores al momento de postular. Es así que al menos desde esta perspectiva, mi intervención aportó a la claridad cognitiva y a que los colaboradores tomen decisiones más conscientes, buscando modificar las malas conductas aprendidas previamente al personal antiguo y reestructurando el del nuevo o por ingresar.

En cuanto a los elementos que potenciaron la experiencia, se destaca el apoyo del equipo de Gestión del Talento Humano, la apertura institucional para implementar la propuesta y la posibilidad de acceder directamente a los distintos grupos de trabajadores, tanto operativos como administrativos. Estos mismos factores facilitaron a la ejecución de las reinducciones brindadas al personal y permitieron que la información llegara a mientras más población mejor considerando la cantidad de tiempo corto que se tenía desde un inicio. Por otro lado, si analizamos cuáles fueron esos elementos que debilitaron la intervención que realicé, fue justamente los horarios, por la limitación del tiempo que tenía antes de finalizar

mis prácticas y el cómo este se chocaba con los horarios rotativos que tenían en la planta, además de la usencia de instrumentos formales de evaluación que permitieran medir cuantitativamente cuál fue después de todo el impacto de la intervención a mediano o largo plazo, que realmente me hubiese gustado medir, pero no fue posible por este mismo factor.

A nivel personal y desde un lado formativo, esta experiencia representó un aprendizaje significativo para mí, ya que permitió integrar los conocimientos teóricos adquiridos durante todos estos años en mi carrera, especialmente de las materias de especialización, psicología organizacional y del enfoque cognitivo-conductual, con situaciones reales del contexto laboral. Aunque, hablando desde un punto personal, es totalmente diferente saber lo teórico a cuando ya lo aplicas a lo práctico, ya que es aquí cuando uno realmente tiene la oportunidad de materializar mediante acciones aquello que sabe y está dispuesto a aprender, por lo que la práctica favoreció a mi desarrollo de habilidades de observación, análisis crítico, comunicación y diseño de estrategias de intervención psicoeducativa, ya que fue fundamental la observación del cómo llevaban los proceso las demás personas, de esa forma fortaleciendo mi comprensión del rol e importancia que tiene mi carrera como psicóloga organizacional, no solo como llevando a cabo los procesos que se me solicitan, sino también como partícipe constante de un agente de cambio dentro de un ambiente profesional.

En síntesis, la sistematización de esta experiencia evidencia que intervenciones psicoeducativas aparentemente simples, como una reinducción informativa, pueden generar transformaciones relevantes cuando se fundamentan teóricamente y responden a necesidades concretas del contexto. De este modo, la experiencia no solo aportó a mejorar el funcionamiento del área de selección, sino que también permitió reflexionar sobre la

importancia de considerar los factores culturales, sociales y psicológicos que median el comportamiento humano dentro de las organizaciones.

Principales logros del aprendizaje:

Dentro de la experiencia desarrollada durante el proceso de prácticas preprofesionales en el área de selección puedo decir con seguridad que he tenido varios logros profesionales y como persona también. Ha sido una experiencia que me permitió vivir el área de Talento Humano en su profundidad y, de hecho, gracias a esta experiencia he logrado tener bases fuertes para lo que después sería mi trayecto como profesional.

Como primero quiero mencionar que siempre he sido muy tímida, en todos los aspectos posibles, por lo que realmente no estaba segura si dar capacitaciones o no, ya que no consideraba que fuera mi fuerte en un principio, pero gracias al apoyo de mi jefa pude optar por esta opción, ya que desde antes yo había sido quien daba el abordaje en procesos de Onboarding, es decir, comunicarme con el personal nuevo constantemente dándoles la bienvenida, siendo la primera en explicar brevemente ciertos parámetros empresariales que me ayudaron a desenvolverme más y no solo eso, sino que también a saber manejar el trato que debo darles a las personas, básicamente todo lo que significa ser la cara y sonrisa de la empresa siendo gentil demostrando carácter. Es así como parte de mi personalidad laboral pudo tener un cambio drástico y pude perder el miedo a exponer delante de un público, mismo que es una habilidad útil dentro del área ya que debes tener una buen actitud y comunicación efectiva, ya que es súper importante para esta área profesional, son habilidades blandas indiscutibles que a mi parecer incluso como reclutadora se deben de tener sí o sí. Por lo que, en efecto, yo considero esto como parte de mis logros dentro de mi experiencia.

Como parte mis logros también atribuyo mucho a lo aprendido dentro del área de selección y de Talento Humano, ya que todo el proceso de inicio a fin posible de comprender gracias al conocimiento del que me iban nutriendo, desde lo más básico hasta lo más complejo como lo fueron los filtros que realizaba, la selección de los perfiles idóneos, la utilización de plataformas de selección, uso de pruebas psicométricas, la estructura de una entrevista y el cómo hacerla de inicio a final, qué es lo mejor que puedo preguntar hasta la clase de preguntas que están prohibidas de preguntar con el fin de no denigrar a ningún candidato, el abordaje de las fases médicas, de documentación, referencias laborales y de contratación, todo esto fue lo aprendido dentro del área de selección en general. Fue gracias al entendimiento de este que logré ver cuáles fallas existían dentro de los procesos que se manejaban, por lo que realmente decidí poner manos en el asunto y es así como nació mi proyecto de sistematización.

En mis aprendizajes también tuve la oportunidad de aprender sobre legislación laboral, ya que es algo que sí o sí influye en todos los subsistemas del área, a pesar que este aprendizaje fue muy autónomo, surgía una duda, la hacía, me la explicaban brevemente y después me encargaba de buscarlo en páginas oficiales para ver cómo estaba explicado dentro de los artículos del Ministerio de Trabajo, pero las bases de igual manera se me fueron dando, es decir, jamás pusieron objeción alguna o actitud de no querer enseñarme algo, siempre estuvieron dispuestos a cualquier duda que tuve en mis prácticas.

Pude aprender sobre factores como lo son los culturales, el clima laboral, los institucionales o corporativos y el cómo estos afectan a cómo las personas interpretan las oportunidades laborales y toman decisiones para su desarrollo profesional. Desde esta perspectiva, la problemática identificada en las postulaciones erróneas a convocatorias internas evidenció que muchas de las conductas observadas no respondían a una falta de

capacidad, sino a aprendizajes sociales, creencias compartidas y vacíos de información que se habían naturalizado dentro de la cultura organizacional. Es decir que, dentro de las empresas existen ciertos puntos de mejora, eso siempre va a existir, el punto es saber reconocerlos y saber abordarlos.

Entre otros aprendizajes obtenidos se destaca la comprensión del rol del psicólogo organizacional como agente de cambio dentro de una empresa, somos quienes deben de identificar estas mismas falencias, ¿Qué le está faltando a mi personal? ¿Acaso soy yo como empresa que no he proporcionado estas herramientas adecuadas para lograr las metas? Preguntas claves al momento de realizar capacitaciones que se deben de resolver para ser capaz de diseñar intervenciones que integren conocimientos teóricos con las necesidades que quiero abarcar, ya que sí, todas las capacitaciones deben de ser específicas y cambiables según el contexto. La experiencia permitió articular contenidos revisados durante la carrera, tales como clima organizacional, comunicación interna, aprendizaje social y estrategias de intervención grupal, con situaciones reales que demandaban soluciones prácticas. Asimismo, fortaleció habilidades profesionales como la observación crítica, la planificación de actividades, la comunicación asertiva y la capacidad de proponer mejoras basadas en evidencia, evidenciando la importancia de la formación académica para interpretar las problemáticas laborales desde una mirada integral y no únicamente administrativa.

El proceso también implicó reconocer tanto fortalezas como limitaciones. Entre los aspectos positivos se destaca la apertura del equipo de Gestión del Talento Humano para escuchar la propuesta, el apoyo recibido durante la ejecución de las charlas y la buena disposición de los colaboradores para participar en los espacios formativos. Estos elementos potenciaron el alcance de la intervención y facilitaron que la información llegara a distintos grupos, tanto operativos como administrativos. No obstante, se presentaron dificultades

relacionadas con el tiempo limitado de prácticas, los horarios rotativos de planta y la ausencia de instrumentos formales de evaluación que permitieran medir el impacto de manera cuantitativa, lo que restringió la posibilidad de realizar un seguimiento más profundo. Estas limitaciones evidenciaron la necesidad de incorporar en futuras intervenciones estrategias de evaluación pre y post, así como mayor planificación temporal que permita consolidar los cambios propuestos.

Parte de los logros también la creación del contenido tangible, que en este caso fueron los folletos que la empresa pudo quedarse con los mismos junto a las diapositivas que realicé en caso de volverse a necesitar en algún momento, a la vez que también se lograron los productos intangibles, estos mismos son las mejoras en la comunicación después de la charla, de esa manera se logró fomentar la mayor claridad en cuanto a los procesos y una reducción percibida, al menos de manera informada, de las postulaciones incorrectas. Estos cambios, aunque no fueron medidos estadísticamente como me hubiese gustado desde un inicio, sí fueron reconocidos por mi equipo como un aporte significativo que sirvió para el trabajo no solo de selección sino que como departamento también, después de todo el trabajo diario del área de selección es duro, y disminuir la carga así sea en un pequeño porcentaje en cuanto a las retroalimentaciones innecesarias sí es grato por parte del equipo, ya que realmente hay muchas tareas dentro del área en una empresa corporativa. Asimismo, la intervención que realicé dentro de mis prácticas introdujo un componente innovador al incorporar una mirada preventiva y psicoeducativa en un proceso que normalmente se abordaría solo como una problemática más, pero desde mi punto como estudiante de psicología decidí que se podía incorporar mucho más que eso, así demostrando desde un carácter estudiantil que pequeñas acciones formativas pueden generar impactos relevantes cuando se fundamentan teóricamente incluso si solo tuve una posición como practicante es grato el haber participado en un proyecto tan importante del que logré liderar.

Así que como síntesis de mis logros, esta sistematización me permitió comprender que la sobre que las prácticas laborales no dependen únicamente de ajustar las normas de una empresa corporativa, sino que se trata más bien de enfocarte en aquellos procesos que aunque sean demandantes, al final del día sirven para educar a tu personal en los procesos que te corresponden mientras aprendes mucho no solo de las políticas o estándares empresariales, sino que aprendes del acercamiento con los demás colaboradores al saber reconocer que como seres humanos no lo sabemos todo o incluso fallamos en mucho y que de manera aglomerada esto perjudica tanto personal como profesionalmente. La experiencia fortaleció mi formación profesional y confirmó la importancia de realizar estas prácticas.

Conclusiones y recomendaciones:

La sistematización sobre esta experiencia que se desarrolló dentro del área de selección ayudó a evidenciar que los procesos en gestión del talento humano no pueden simplemente explicarse de manera “administrativa”, ya que no solamente es planear o desarrollar funciones, más bien va mucho allá de eso, si se tiene que planificar entonces debe de ser con un fin apropiado, marcando qué objetivos pienso lograr y el porqué de los mismos. Básicamente, preguntarse ¿Qué debo hacer en el proceso de selección? ¿De qué sirve realizar mi proceso de selección? ¿En qué apporto yo, como colaborador, a la empresa cuando realizo mis convocatorias internas? Gestión de Talento Humano realiza mucho más que solo hacer funciones, sino a que a la vez meditan estas preguntas donde en base a estas se pueden empezar a plantear factores importantes organizacionales como lo son los culturales, los cognitivos y emocionales. Los mencionados son importantes, ya que estos influyen directamente sobre el comportamiento de los colaboradores.

A partir del análisis realizado, se concluye en que la problemática de las postulaciones mal guiadas de los colaboradores sobre las convocatorias internas no se originaba realmente por un incumplimiento de las normas, o no exclusivamente eso, si no que más bien en que este surgía por la falta de atención antes del postular, el desconocimiento sobre cómo funciona este proceso, por lo mismo se llevaban estas interpretaciones inadecuadas del mismo proceso y se recalaban los aprendizajes sociales que se habían naturalizado entre los mismos colaboradores que en muchos casos eran compañeros de área intentando aventurarse juntos para competir por “suerte” en un proceso de selección haciendo que esta dinámica institucional se marcara más y más con cada convocatoria interna. En ese sentido, la experiencia vivida demostró que existen muchas dificultades operativas pueden ser claramente abordadas de la manera más efectiva posible mediante el uso de estrategias psicoeducativas que favorezcan a esta comprensión, la reflexión, autoevaluación y la autorregulación de la conducta que es lo que se esperaba desde un inicio en el comportamiento de los usuarios.

Como se fue mencionado fue una experiencia que sirvió de gran apoyo a mi carrera profesional, ya que el aprendizaje de la intervención realizada ayudó a que desde mi posición entienda la relevancia que tiene el capacitar bien a los trabajadores y que las falencias siempre puede existir así sean empresas tan grandes, falencias como lo fue la comunicación clara y la implementación preventiva de herramientas fundamentales dentro del área al que me estoy buscando especializar, la Psicología organizacional.

Esta implementación de reintroducción permitió ayudar al equipo de Talento Humano y a mi aquel entonces jefa a poder resolver un problema existente de meses atrás y así mismo para evitar problemas futuros de manera anticipada al mismo tema, para que se pierda la duda e incertidumbre sobre el qué se está realizando cuando se hace un proceso de selección, para

que conozcan la versión estructurada del proceso, sobre los requisitos corporativos, sobre cuáles tipos de filtros existen y de las políticas internas. De esa manera contribuyendo a la divulgación de lo ya mencionado dentro de todo el personal en planta y administrativo, para así disminuir las constantes confusiones preexistentes y las expectativas irreales que muchos tienen frente a los procesos de ascenso lográndolos aterrizar sus ideas o preguntas acerca de los procesos.

Este proyecto en mis prácticas preprofesionales evidenció lo que es una clara verdad, ya que cuando una persona comprende el cómo funciona un proceso resolviendo las dudas que existen, el abordaje será mucho más sencillo de lo que se tiene previsto. Cuando se tiende a tomar decisiones más conscientes y ajustadas a la realidad profesional que se vive y ya no solo es seguir políticas, sino que se busca tener ese acercamiento con los colaboradores para fomentar esa sensación de apertura con el equipo de GDH, porque no es lo mismo solo repartir los folletos a dar charlas resolviendo cualquier cuestión dando los folletos con la información complementaria. De igual manera, se confirmó que el enfoque cognitivo-conductual, especialmente desde los aportes de Bandura, resulta útil al momento de explicar y modificar conductas laborales, ya que el aprendizaje observacional, la autoeficacia y el modelamiento influyen significativamente en la manera en que los trabajadores participan en los procesos internos, así pues demostrando que Bandura no solo puede explicarse, entenderse o relacionarse a un enfoque clínico, sino que la aportación de este autor abarca muchísimo más que eso, también desde un lado organizacional.

La experiencia también permitió entender la cultura de desarrollo dentro de esta empresa, ya que fueron quienes desde un inicio mostraron mucho interés en el proyecto desde sus primeras fases, el apoyo institucional del equipo de Gestión del Talento Humano, esa apertura para aceptar planes de mejora, y que me hayan brindado el acceso a los distintos

grupos de colaboradores habla muy bien de la cultura que tienen dentro de la empresa, ya que estuvieron muy dispuestos a aceptar mis comentarios como un igual y no solamente un practicante, ya que supieron reconocer cuáles son las posibles áreas de mejora y llevar a cabo un plan. Misma apertura que claramente no se da en todas las instituciones profesionales.

No obstante, sí hubieron ciertas limitaciones relacionadas con el tiempo reducido de ejecución, además de la dificultad para coordinar horarios con el personal principalmente con el operativo por los horarios rotativos seccionados en 4 que tenían, eso se conflictuaba con mi horario corto de poder dar las charlas, mismo problema que luego no me permitiría medir de manera más cuantitativa los resultados de las charlas que permitieran medir el impacto con mayor precisión, solo puedo confirmarlo por los comentarios que recibí de mi entonces jefa posterior al término de mis pasantías meses después. Realmente estas situaciones evidencian que toda intervención organizacional sí requiere de una planificación anticipada con mínimo un mes previo a su ejecución, ya que hay muchos puntos que tener en cuenta y no solo se basa en hacer el proyecto y ya, abarca mucho más de lo que se puede pensar en un primer momento y más cuando lideras estos proyectos de alto impacto.

A partir de todas estas lecciones aprendidas, considero que este tipo de proyectos puede generalizarse y de igual manera replicarse en otros contextos empresariales donde existan problemáticas asociadas a un tema de desinformación o quizás el uso ineficiente de los procesos internos. Esta sistematización permite afirmar que si existe una falla se deben tomar acciones y que sean lo más viables posibles, que en mi caso fue formativo y breve, aunque me hubiese gustado que fuera más extenso, enfocado principalmente en la educación organizacional que buscaba brindar a los empleados dando entender las normas de la empresa para así mejorar la eficiencia operativa de este proceso.

Es así que se recomienda a las demás empresas que también busquen arriesgar por su talento interno y les den esta posibilidad de ascender y así mismo darles las correctas capacitaciones pertinentes del área y a su vez se recomienda que esta empresa mantenga estas mismas reinducciones de al menos una vez anual con el personal nuevo o que se incorpore directamente como una charla en el proceso de Onboarding, es decir el primer día laboral para ellos, para que tengan claro que se puede llegar a ascender dentro de la empresa pero que es mucho más que solo postular y ya, que conozcan absolutamente todo, de inicio a fin.

Entre las recomendaciones específicas después de lo vivido, se sugiere incorporar evaluaciones diagnósticas previas para identificar realmente qué desconocimiento tienen los colaboradores, de igual manera que haya una evaluación posterior, una vez realizada las capacitaciones que se planeen hacer o el plan de abordaje que se les vaya a dar, para así valorar los posibles cambios conductuales, y según eso realizar seguimientos a mediano plazo que permitan consolidar los aprendizajes que se buscaron corregir. Como siempre, algo que siempre voy a recomendar es que estas charlas sean presenciales con materiales digitales accesibles para todos en planta y oficina, como guías, infografías, folletos, diapositivas o cápsulas informativas, que faciliten la consulta continua y que claro, todos puedan acceder a ellas mediante al equipo de GDH mismo, por carteleras, por charlas, etc.

Finalmente, la experiencia permite plantear algunas afirmaciones e hipótesis derivadas del proceso vivido. Como primer lugar, se sostiene que la falta de comprensión de los procedimientos internos interviene fuertemente en la aparición de conductas ineficientes dentro de las organizaciones que pueden llegar a ser altamente perjudiciales. En segundo lugar, se plantea que las intervenciones psicoeducativas basadas en teorías del aprendizaje social pueden modificar dichas conductas al promover mayor conciencia y autorregulación dentro de la organización y pares. Por último, se hipotetiza que la incorporación sistemática

de estrategias psicoeducativas y formativas en el área de GDH aporta no solo a la optimización de los procesos administrativos que tenemos como equipo de selección, sino también a mejorar el clima organizacional que se vive y el bienestar psicológico de los colaboradores.

En conclusión, esta sistematización no solo permitió reconstruir y analizar una experiencia en mis prácticas como futura profesional, sino también me ayudó consolidar aprendizajes y habilidades profesionales y personales sobre el rol del psicólogo organizacional que busca arriesgar por el talento humano de alguien interno. Mi proyecto reafirma la gran importancia que se tiene de relacionar la teoría con la práctica para generar propuestas específicas para cada área que busquen ser sostenibles por sí mismas priorizando la ética profesional, de esa forma demostrando que incluso intervenciones de alcance o tiempo limitado pueden genuinamente producir impactos significativos cuando responden a necesidades reales del entorno laboral.

Bibliografía:

- Babativa, D. (2017). *Psicología organizacional* [PDF]. gc.scalahed.com.
https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25758w/Recurso1_Semana5.pdf
- Baisilla Buñay, E. L., Yaguarema Pincay, I. M., Muñetón Alvarado, A. C., & Córdova Jara, S. R. (2024). Mejora de procesos en gestión de talento humano en el área de contratación de personal en un hospital de Guayaquil. *Revista REINCISOL*, 3(5), 1346–1367. [https://doi.org/10.59282/reincisol.V3\(5\)1346-1367](https://doi.org/10.59282/reincisol.V3(5)1346-1367)
- Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 1–26. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.1>

- Enríquez Bergquist, N. G. (2016). *Selección interna vs. externa, y las competencias que determinan la elección del candidato* [Trabajo de grado, Universidad de Palermo]. Repositorio Digital Universidad de Palermo. <http://dspace.palermo.edu/dspace/bitstream/handle/10226/1584/Enriquez%20Bergquist%2C%20Nicol%C3%A1s%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Koutroubas, V., & Galanakis, M. (2022). Bandura's social learning theory and its importance in the organizational psychology context. *Journal of Psychology Research*, 12(6), 315–322. <https://doi.org/10.17265/2159-5542/2022.06.001>
- Mahn, H., & John-Steiner, V. (2012). Vygotsky and sociocultural approaches to teaching and learning. <https://doi.org/10.1002/9781118133880.hop207006>
- Mokhlespour Esfahani, M., Khanzadi, M., Hasanzadeh, S., Moradi, A., Martek, I., & Banihashemi, S. (2024). Unlocking organizational success: A systematic literature review of superintendent selection strategies, core competencies, and emerging technologies in the construction industry. *Sustainability*, 16(24), 11106. <https://doi.org/10.3390/su162411106>
- Moreno Álvarez, A. J. (2013). *Elaboración de un manual de reclutamiento, selección e inducción de personal* [Trabajo de titulación, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. Repositorio PUCE. <https://repositorio.puce.edu.ec/items/474995f6-b47e-4fa1-ac06-9524f6ae2f17/full>
- Poma Tamami, B. R., Rojas Sánchez, H. A., González Nájera, M. L., & Fierro Barragán, S. E. (2023). Influence peddling and its effect on the selection and recruitment processes of human talent in public institutions of Ecuador. *Remittances Review*, 8(4), 1239–1250. <https://doi.org/10.33182/rr.v8i4.87>
- Potočnik, K., Anderson, N. R., Born, M., Kleinmann, M., & Nikolaou, I. (2021). Paving the way for research in recruitment and selection: Recent developments,

challenges and future opportunities. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(2), 159–174.

<https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1904898>

- Statista. (2018). *Repositorio de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador*.
<https://repositorio.puce.edu.ec/items/2688fc30-50cf-4f54-9db2-51b743bb22fa>
- Vergara, L. O. (2023). La importancia de la inducción laboral estratégica para el desarrollo profesional en la Universidad Politécnica. *RIDE: Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 14(27).
<https://doi.org/10.23913/ride.v14i27.1698>

Anexos:

QUIERO ¡POSTULAR! PARA UN ASCENSO ¿QUÉ DEBO HACER?

SI DESEAS POSTULAR PARA UN ASCENSO, ENTONCES DEBES DE POSTULAR A LAS CONVOCATORIAS INTERNAS DE LA EMPRESA, ESTE ES NOMBRE QUE RECIBEN A TODAS LAS OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO DENTRO DE LA AGRUPACIÓN.



¿CADA CUÁNTO HAY VACANTES?



ESTO DEPENDE, PERO LAS VACANTES, POR POLÍTICA, NUNCA VA A SER OPCIONAL PUBLICAR LA VACANTE DE MANERA INTERNA, SIEMPRE SERÁ OBLIGATORIO, ASÍ QUE SI ALGUIEN RENUNCIA O SE APRUEBA UNA NUEVA POSICIÓN SIEMPRE SERÁ PUBLICADO EN NUESTRAS CARTELERAS ALREDEDOR DE LA PLANTA.

¿DÓNDE POSTULAR?

PARA LAS CONVOCATORIAS INTERNAS MANEJAMOS **HIRINGROOM**, ÚNICAMENTE PUEDEN POSTULAR COLABORADORES EN NÓMINA, ASÍ QUE NO REENVÍES LA VACANTE A OTROS GRUPOS.



¿QUÉ PASA SI NO CUMPLO CON LOS REQUISITOS?

LOS REQUISITOS SON INDISPENSABLES PARA UN ASCENSO DENTRO DE LA EMPRESA, POR LO QUE INCLUSO SI POSTULAR SIN CUMPLIR LOS REQUISITOS TU POSTULACIÓN SERÁ DENEGADA DE MANERA INMEDIATA. EVITEMOS ESTE TIPO DE POSTULACIONES.



¿CUÁLES SON LOS REQUISITOS PARA POSTULAR?

LOS REQUISITOS DE LA POSICIÓN, SE DETALLAN DENTRO DEL ANUNCIO EN HIRINGROOM, PERO, TENEMOS REQUISITOS POR PARTE DE LA EMPRESA QUE DEBEMOS SEGUIR:

- MÍNIMO 1 AÑO COMO COLABORADOR.
- NO TENER FALTAS SUPERIORES A DOS EN LOS ÚLTIMOS 3 MESES.
- NO TENER LLAMADOS DE ATENCIÓN EN LOS ÚLTIMOS 6 MESES.



¿QUÉ PASA SI NO QUEDO SELECCIONADO?



NO TE PREOCUPES, COMO EQUIPO DE SELECCIÓN TE AVISAREMOS CUÁLES FUERON LOS RESULTADOS Y DE SER EL CASO, ESTAMOS DISPUESTOS A DARTTE UNA RETROALIMENTACIÓN DEL PORQUÉ NO QUEDASTE SELECCIONADO.

¡CUIDADO! HAY TIEMPO LÍMITE

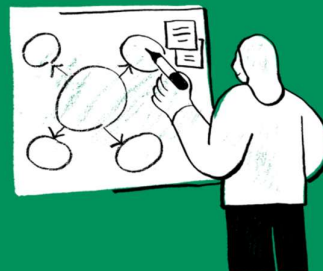


COMO TODO PROCESO DE SELECCIÓN, LAS CONVOCATORIAS INTERNAS, TIENEN TIEMPO LÍMITE A POSTULAR, 7 DÍAS CALENDARIO DESDE QUE SE HACE LA PUBLICACIÓN EN HIRINGROOM.

¿TODAVÍA ESTÁS A TIEMPO? NO TE PREOCUPES, EN CASO DE DUDAS PUEDES CONSULTAR DIRECTAMENTE CON NOSOTROS SI PUEDES PARTICIPAR O NO.

¿CÓMO SÉ QUE SOY EL CANDIDATO IDÓNEO?

ES ESENCIAL EL AUTOEVALUARSE ANTES DE CUALQUIER POSTULACIÓN, EMPIEZA POR UNO MISMO PREGUNTÁNDOSE ¿ESTOY APTO PARA APLICAR?



AL AUTOEVALUARTE DEBES TENER EN CUENTA TUS FUERTES Y DEBILIDADES, ADEMÁS DE QUE SE RECONOCE SI HAN HABIDO LLAMADOS DE ATENCIÓN O FALTAS, O TU TIEMPO DENTRO DE LA EMPRESA. SI NO CUMPLES ALGÚN REQUISITO BÁSICO, ENTONCES NO ES BUEN MOMENTO PARA POSTULAR TODAVÍA

PUEDES ACERCARTE DIRECTAMENTE EN GDH PARA ASESORARTE CON NOSOTROS PARA SABER CUÁL ES TU PERFIL Y DÓNDE SERÍAS EL PERFIL MÁS IDÓNEO PARA CONSIDERARTE EN FUTURAS POSTULACIONES.

PROCESO DE SELECCIÓN INTERNO



ESPERAMOS QUE TUS DUDAS HAYAN QUEDADO RESUELTAS

AGRADECEMOS TU INTERÉS DENTRO DE LAS CONVOCATORIAS INTERNAS, COMO EMPRESA TENEMOS LA VISIÓN DE DESARROLLAR EL TALENTO DE TODO EL EQUIPO QUE NOS HACE LLAMAR EMPRESA, POR LO QUE



¿ALGUNA DUDA ADICIONAL? EL EQUIPO DE SELECCIÓN ESTÁ DISPUESTO A AYUDARTE EN EL DEPARTAMENTO DE GDH.





