

ESCUELA DE POSGRADO NEWMAN

**MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**



**Propuesta de mejora en los procesos de reclutamiento y
selección de la empresa Proambiente CIA. Ltda. Quito -
Ecuador 2023**

**Trabajo de Investigación
Para optar por el Grado a Nombre de la Nación de:**

Maestro en
Administración de Negocios

Autor:
Bach. Salazar Ortiz, Cristian José

Docente Guía:
MBA. Leo Rossi, Ernesto Alessandro

TACNA – PERÚ

2023

trabajo_de_investigacion_cristian_salazar.pdf

INFORME DE ORIGINALIDAD

19%
INDICE DE SIMILITUD

17%
FUENTES DE INTERNET

3%
PUBLICACIONES

4%
TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

“El texto final datos expresiones opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

Agradecimientos

A Dios, a mi esposa e hijos que han sido siempre el motor que inspira mis sueños y metas, quienes estuvieron siempre a mi lado y apoyándome en los días y noches durante mis horas de estudio. Hoy que termino mis estudios, les agradezco por ayudarme a conquistar este logro, como una meta más. Orgulloso de tener una familia como ustedes y que estén a mi lado en este momento tan importante.

Gracias por ser quienes son y por creer en mí.

Dedicatorias

A mi Esposa e hijos, así mismo a mis padres quienes me dieron vida, educación, apoyo y consejos, a mi hermano y a mis maestros, quienes sin su ayuda nunca hubiera podido hacer este trabajo de investigación.

Y a todas las personas que la conforman mi camino familiar y laboral les agradezco de todo corazón. No podría haber llegado hasta aquí sin su apoyo.

Índice

Agradecimientos.....	3
Dedicatorias.....	4
Índice.....	5
Índice de tablas	7
Índice de figuras	8
Resumen	9
Abstract	10
Introducción.....	11
CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DE ESTUDIO.....	13
1.1. Título del tema.....	13
1.2. Planteamiento del problema.....	13
1.3. Objetivos	15
1.4. Metodología de la investigación	16
1.5. Justificación.....	18
1.6. Definiciones.....	19
1.7. Alcances y limitaciones	21
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	22
2.1. Conceptualización de la variable y tópicos clave	22
2.1. Importancia de la variable	41
2.2. Análisis comparativo.....	42
2.3. Análisis crítico	43

CAPÍTULO III: MARCO REFERENCIAL	44
3.1. Reseña histórica.....	44
3.2. Filosofía organizacional.....	46
3.3. Diseño organizacional	48
3.4. Productos y/o servicios.....	50
3.5. Diagnóstico organizacional.....	51
CAPÍTULO IV RESULTADOS	55
4.1. Diagnóstico situacional.....	55
4.2. Diseño de la propuesta de mejora.....	75
4.3. Mecanismos de seguimiento y control a la propuesta de mejora	85
CAPITULO V: SUGERENCIAS	97
Conclusiones	100
Referencias bibliográficas.....	102
Anexos	108

Índice de tablas

Tabla 1 Muestra.....	17
Tabla 2 Reclutamiento interno.....	28
Tabla 3 Reclutamiento externo.....	29
Tabla 4 Reclutamiento y selección de personal	42
Tabla 5 FODA.....	51
Tabla 6 Proceso de selección.....	58
Tabla 7 Dificultades de cumplimiento	59
Tabla 8 Criterios de evaluación	60
Tabla 9 Herramientas tecnológicas	61
Tabla 10 Capacitación.....	62
Tabla 11 Planificación y control.....	63
Tabla 12 Satisfacción con la selección de candidatos.....	64
Tabla 13 Identificación de competencias.....	65
Tabla 14 Dificultad para adaptarse.....	66
Tabla 15 Mejoras en el procesos.....	67
Tabla 16 Recursos	68
Tabla 17 Mejoras.....	69
Tabla 18 Acciones de mejora	75
Tabla 19 Control de la propuesta	85

Índice de figuras

Figura 1 Selección de personal	32
Figura 2 Componentes esenciales	36
Figura 3 Modelos en la selección de personal.....	39
Figura 4 Organigrama	48
Figura 5 Espina de pez Ishikawa.....	71
Figura 6 Proceso de selección	58
Figura 7 Dificultades de cumplimiento.....	59
Figura 8 Criterios de evaluación	60
Figura 9 Herramientas tecnológicas	61
Figura 10 Capacitación.....	62
Figura 11 Planificación y control.....	63
Figura 12 Satisfacción con la selección de candidatos	64
Figura 13 Identificación de competencias.....	65
Figura 14 Dificultad para adaptarse.....	66
Figura 15 Mejoras en el procesos	67
Figura 16 Recursos	68
Figura 17 Mejoras.....	69

Resumen

En la empresa Proambiente CIA. Ltda., se identificó la problemática en los procesos de reclutamiento y selección pues no presentan la capacidad para compensar la necesidad de la empresa debido a la falta de una planificación y control en los procesos, así como la estandarización de los procesos por lo tanto son ineficaz e ineficientes. De igual manera la gerencia o directivos informan que las personas contratadas no cuentan con las competencias y habilidades necesarias para ejercer su puesto lo que se traduce en renunciadas o son desvinculados de la empresa. Con ello se planteó el objetivo de desarrollar una propuesta de mejora a los procesos de reclutamiento y selección de la empresa Proambiente CIA. Ltda. Para dar cumplimiento al objetivo general de la propuesta se inició con el diagnóstico mediante el uso de la entrevista y un diagrama Ishikawa, se determinó las estrategias y de control para asegurar que se estén cumpliendo los objetivos. En el diagnóstico, se identificaron problemas clave, como una alineación inadecuada de criterios con competencias (65%), falta de recursos (70%), y deficiencias en planificación y control (75%). La propuesta de mejora se enfoca en implementar cambios que se espera mejoren la precisión de selección en un 70%, reduciendo la rotación en un 50%, con un presupuesto estimado de \$8,000 dólares y un retorno de inversión positivo previsto en 12 meses, incluyendo un aumento proyectado del 15% en la productividad y una reducción del 20% en costos a largo plazo. El seguimiento y control continuo son esenciales para garantizar el éxito de la propuesta de mejora.

Palabras clave: contratación, procesos de reclutamiento y selección, falta de planificación y control, procesos ineficaces e ineficientes.

Abstract

In the company Proambiente CIA. Ltda., the problem in the recruitment and selection processes was identified because they do not have the capacity to compensate the need of the company due to the lack of planning and control in the processes, as well as the standardization of the processes, therefore they are ineffective and inefficient. In the same way, the management or executives report that the people hired do not have the necessary skills and abilities to carry out their position, which translates into resignations or they are separated from the company. With this, the objective of developing a proposal to improve the recruitment and selection processes of the company Proambiente CIA was established. Ltda. To comply with the general objective of the proposal, it began with the diagnosis through the use of the interview and an Ishikawa diagram, the strategies and control were determined to ensure that the objectives are being met. In the diagnosis, key problems were identified, such as an inadequate alignment of criteria with competencies (65%), lack of resources (70%), and deficiencies in planning and control (75%). The improvement proposal is focused on implementing changes that are expected to improve selection accuracy by 70%, reducing turnover by 50%, with an estimated budget of \$8,000 dollars and a positive return on investment expected in 12 months, including a projected 15% increase in productivity and a 20% reduction in long-term costs. Continuous monitoring and control are essential to guarantee the success of the improvement proposal.

Keywords: hiring, recruitment and selection processes, lack of planning and control, ineffective and inefficient processes.

Introducción

El capital humano se ha convertido en un tema crítico en la gestión de recursos humanos y ha sido objeto de investigaciones en el campo empresarial y laboral. El objetivo es profundizar en el concepto de capital humano, analizar su importancia e impacto en la competitividad, así como identificar las mejores prácticas para la gestión del capital humano en el mercado actual.

El proceso de reclutamiento y selección de personal es un aspecto crítico en la gestión de recursos humanos de las empresas, ya que tiene un impacto directo en el éxito. La finalidad de esta investigación es profundizar en el proceso, analizar las mejores prácticas utilizadas en el mercado actual, así como identificar los retos y oportunidades asociados con dichos procesos. El presente estudio busca proporcionar información valiosa que pueda ser utilizada para mejorar el desempeño y la competitividad en el actual mercado laboral.

La importancia de captar y retener personal con talento en una empresa es crucial para su éxito y competitividad en el mercado actual. El talento humano es uno de los mayores activos de una organización, y retener a este talento puede ser un gran reto para la gestión de recursos humanos. Atraer y captar al personal con las habilidades, conocimientos y experiencia necesarios puede mejorar significativamente el desempeño y la productividad de una empresa. A continuación, se describe los capítulos que se construirían en la investigación:

En el capítulo I se presenta los Antecedentes donde se puntualiza el planteamiento del problema y en base a ello plantear los objetivos de la investigación, la metodología como se va a dar cumplimiento a ellos, la justificación (práctica, metodológica y teórica), definiciones de tópicos y alcances y limitaciones.

Para el capítulo II se exterioriza el Marco Teórico, donde se construyen las bases teóricas o tópicos claves para la investigación, luego de ello plantear la importancia de la variable, construir el marco comparativo en base a distintos autores del estudio y al análisis crítico.

El capítulo III expone todo el Marco Referencial referente a la empresa Proambiente CIA. LTDA desde la reseña histórica, su filosofía organizacional, diseño organizacional (organigrama institucional), los servicios o productos para cerrar con el diagnóstico organizacional (FODA).

El capítulo IV se presentan los Resultados desde el diagnóstico con las herramientas de compilación de datos respectivos, plantear las estrategias de mejora, y determinar los mecanismos de control de la propuesta.

Finalmente, para el capítulo V se presenta las conclusiones y sugerencias respectivas del resultado de la investigación. Se anexa la respectivas referencias bibliográficas y anexos que son complemento para la investigación.

CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DE ESTUDIO

1.1. Título del tema

Propuesta de mejora en los procesos de reclutamiento y selección de la empresa Proambiente CIA. Ltda. Quito - Ecuador 2023

1.2. Planteamiento del problema

La gestión de recursos humanos tiene la responsabilidad de gestionar y dirigir eficientemente a las personas que forman parte de ella. Se trata de un área estratégica que se enfoca en maximizar el desempeño y el potencial de los empleados, a fin de contribuir al logro de los objetivos y metas de la organización. (Armijos et al., 2019)

Antes del auge de internet y las plataformas digitales que se emplean hoy en día, las publicaciones de empleo se realizaban principalmente a través de métodos más tradicionales y analógicos como periódicos y revistas dedicadas a oportunidades laborales, pizarras o paneles de anuncios en sus instalaciones físicas, donde colocaban listas de empleos disponibles. Las agencias de empleo o agencias de reclutamiento se encargaban de conectar a los empleadores con los candidatos. Ferias de empleo en los que las empresas tenían stands o puestos para promocionar las vacantes y recibir solicitudes de empleo. (Dolan et al., 2003)

Y en muchos casos, las empresas confiaban en referencias y recomendaciones de sus empleados actuales para llenar vacantes. Los empleados podían recomendar a amigos, familiares o conocidos para puestos disponibles y, a menudo, se les daba prioridad en el proceso de selección. (Gomez et al., 2005)

Bajo esta perspectiva y al analizar la realidad actual se puede evidenciar que muchas de las empresas no hacen uso de los medios tecnológicos para gestionar las vacantes pues la mayoría de estas prácticas se han trasladado a plataformas en línea o no disponer de herramientas óptimas para el proceso de selección ya que se sigue utilizando métodos tradicionales ya descritos anteriormente. (Cuesta A. , 2010)

De acuerdo con datos preliminares en la empresa Proambiente CIA. Ltda., los procesos de reclutamiento y selección no presentan la capacidad para compensar la necesidad de la empresa debido por la falta de una planificación y control en los procesos, así como falta de formalización y estandarización por lo tanto son ineficaz e ineficientes. De igual forma dentro de la problemática identificada se menciona la insatisfacción del cliente interno pues parte de la gerencia o directivos informan que las personas contratadas con cuentan con las competencias y habilidades necesarias para ejercer su puesto lo que se traduce en renunciadas o son desvinculados de la empresa esto incluso conlleva en la pérdida de recursos para la empresa por los procesos para el reclutamiento.

En tal sentido si la empresa no mejora su proceso de reclutamiento y selección por competencias de acuerdo con cada perfil y actividades a desarrollar esta puede enfrentar varios desafíos y repercusiones negativas como una contratación inadecuada pues la falta de criterios claros y objetivos puede llevar a decisiones basadas en la intuición o en factores subjetivos, lo que puede resultar en una mala coincidencia entre las habilidades y capacidades del o los candidatos.

Así mismo, la contratación de empleados que no poseen las competencias necesarias puede tener un impacto negativo en su desempeño laboral. Esto puede generar dificultades para cumplir con las responsabilidades del puesto, adaptarse a las tareas y alcanzar los objetivos establecidos. A largo plazo, esto puede afectar la productividad y los resultados generales de la organización.

De ahí que la importancia de plantear la mejora pues la selección de personal por competencias es importante porque permite una mayor precisión en la selección de los candidatos adecuados para un puesto de trabajo específico. Al seleccionar candidatos que coincidan con el perfil de habilidades y competencias para el puesto específico, se puede aumentar la eficacia del trabajo y lograr un mayor rendimiento en la empresa. Además, aumenta la satisfacción y la retención de los empleados, ya que estarán mejor adaptados a sus roles y más comprometidos en el trabajo.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

- Desarrollar una propuesta de mejora a los procesos de reclutamiento y selección de la empresa Proambiente CIA. Ltda. De la ciudad de Quito - Ecuador 2023.

1.3.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar los procesos de reclutamiento y selección de la empresa Proambiente CIA. Ltda. de la ciudad de Quito - Ecuador 2023.
- Determinar el diseño de la mejora a los procesos de reclutamiento y selección de la empresa Proambiente CIA. Ltda. de la ciudad de Quito - Ecuador 2023.

- Establecer los mecanismos de seguimiento y control a las estrategias establecidas a los procesos de reclutamiento y selección de la empresa Proambiente CIA. Ltda. de la ciudad de Quito - Ecuador 2023.

1.4. Metodología de la investigación

Para realizar los objetivos específicos y dar cumplimiento al objetivo general de la propuesta se iniciará con el diagnóstico para ello se hará uso de técnicas e instrumentos de compilación de datos entre la cual destaca la entrevista que estará compuesta por 10 preguntas y apoyo a este se realizará un diagrama Ishikawa pues es una herramienta gráfica utilizada para identificar y analizar las posibles causas de un problema específico.

Con los resultados del diagnóstico se determinan las estrategias de mejora y acciones que se deben realizar para optimizar la eficiencia y la productividad identificando y eliminando los procesos ineficientes lo que puede conducir a una mayor rentabilidad y competitividad, identificar los problemas de calidad y mejorar los procesos eficazmente.

Finalmente, se establecen los mecanismos de control que permitirán prevenir y detectar irregularidades y procedimientos establecidos de esta manera asegurar que se estén cumpliendo los objetivos de la organización, incluyendo la eficacia, eficiencia y economía, así como proporcionar información valiosa en la toma de decisiones y de esta forma promover una mayor responsabilidad y profesionalismo.

1.4.1. Técnicas e instrumentos para compilar datos

La técnica que se aplicará al estudio será la entrevista recordemos que la entrevista en una conversación basada en preguntas que se elabora entre el entrevistador y la persona entrevistada (Baena, 2017). La estructura será con 12 preguntas la misma que se aplicará por medio del uso de herramientas tecnológicas como Microsoft Forms que será compartida según la base de datos.

1.4.2. Población y muestra

La población representa el conjunto de individuos que se va a investigar (Borja, 2016), mientras que la muestra es una pequeña parte de la población que se la determina por medio de fórmulas estadísticas (Sampieri et al., 2006). Bajo este contexto se toma un valor poblacional de 30 personas considerando este valor como finito. Luego para determinar su tamaño muestral al ser un valor de población finito y no muy extenso se aplicará un muestreo por conveniencia “es una técnica de muestreo no probabilístico y no aleatorio utilizada para crear muestras de acuerdo con la facilidad de acceso” (Ventura, 2017).

Tabla 1

Muestra

DESCRIPCIÓN	TAMAÑO
Trabajadores en nómina	20
Freelance	10
TOTAL	30

1.5. Justificación

1.5.1. Teórica

Esta justificación permitirá fundamentar la propuesta, reducir las brechas de conocimiento y tomar los correctivos necesarios para mejorar la eficiencia del proceso de selección. Se utilizará fuentes de varios autores para obtener una amplia gama de perspectivas y bases teóricas que permitan fundamentar la propuesta y tomar decisiones informadas. Además, es importante revisar la literatura actual y en la gestión de recursos humanos para asegurar que la propuesta es coherente con las expectativas y necesidades actuales del mercado laboral.

1.5.2. Metodológica

El enfoque de la propuesta será bajo la metodología Kaizen la misma que se basa en la idea de que incluso pequeñas mejoras pueden tener un gran impacto a largo plazo. El proceso involucra a todos los empleados en la organización para que trabajen juntos para identificar áreas de mejora y para implementar soluciones.

1.5.3. Práctica

Un proceso sólido ayuda a atraer a los candidatos adecuados para los puestos vacantes. Al definir claramente los requisitos y las habilidades necesarias para el puesto, la empresa puede atraer a los candidatos más adecuados y calificados para la posición. Esto asegura que los empleados contratados tengan la capacidad de hacer el trabajo y pueden contribuir al éxito de la organización. Y reducir los costos de contratación al minimizar la cantidad de candidatos inadecuados y las contrataciones fallidas. Esto puede ahorrar tiempo y dinero a la empresa a largo plazo.

1.6. Definiciones

1.6.1. Selección de personal

Describe el proceso de identificación, evaluación y elección de candidatos para cubrir puestos vacantes en una organización. “Es un componente clave de la gestión de recursos humanos y tiene como objetivo encontrar a los candidatos más adecuados y calificados para el puesto de trabajo disponible” (Cera, 2021).

1.6.2. Contratación

Es el proceso de formalizar la entrada de un nuevo empleado en una organización. Este proceso es la culminación de la fase de reclutamiento y se concentra en la realización de los trámites necesarios para formalizar la dependencia laboral entre el trabajador y la organización. (Fleitas & Cuesta, 2013)

1.6.3. Evaluación de candidatos

Es el proceso de evaluación y análisis de las habilidades, conocimientos, aptitudes y experiencia de los candidatos que se postulan para un puesto de trabajo dentro de una organización. Se lleva a cabo en la fase de selección de personal y tiene como objetivo determinar si el candidato tiene las habilidades y aptitudes requeridas para desempeñar el puesto con éxito y, por ende, si es el candidato adecuado para el trabajo. (Cuesta et al., 2018)

1.6.4. Entrevista

La entrevista de candidatos es una parte importante del proceso de selección de personal en el que el empleador se encuentra con el candidato para conocerlo mejor y evaluar su idoneidad para el puesto de trabajo disponible. Esta puede tener diferentes formatos, como una entrevista cara a cara, una entrevista telefónica o una entrevista por video. (Llanos, 2005)

1.6.5. Competencias laborales

Representan un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que tiene una persona y que le permiten realizar una tarea específica con éxito en el ámbito laboral. Entre las más valoradas por las empresas son el trabajo grupal, la iniciativa, la resolución de problemas, la habilidad para adaptarse a cambios, la comunicación efectiva, entre otras. (Montoya & Boyero, 2016)

1.6.6. Evaluación

Permite evaluar las solicitudes y se seleccionan los candidatos más adecuados para avanzar en el proceso de selección. Esto puede incluir la revisión de currículos, entrevistas telefónicas o en persona, pruebas de habilidades técnicas o psicométricas, evaluación de competencias, verificación de referencias y antecedentes laborales, entre otros métodos. (Valencia, 2018)

1.6.7. Fuentes de reclutamiento

Corresponde a los medios utilizados para atraer candidatos a los puestos vacantes. Pueden incluir la publicación de anuncios en portales de empleo en línea, redes sociales, la creación de una bolsa de trabajo en el sitio web de la empresa, la participación en ferias de empleo, el uso de agencias de reclutamiento, entre otros. Es importante seleccionar las fuentes adecuadas según el tipo de perfil del candidato buscado. (Amador, 2016)

1.7. Alcances y limitaciones

1.7.1. Alcances

- Identificar problemas en el proceso de reclutamiento y selección de personal que no se habían detectado anteriormente.
- Los resultados de la investigación pueden ser utilizados por la empresa para mejorar sus procesos de reclutamiento y selección de personal.
- Proporcionar una base para futuras investigaciones sobre el tema, permitiendo que se amplíen los alcances y se profundicen los temas identificados.

1.7.2. Limitaciones

- Disponibilidad de datos: es posible que no se tenga acceso a toda la información relevante para una evaluación completa del proceso de reclutamiento.
- Estratificación de la población: el estudio solo representa una muestra limitada.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Conceptualización de la variable y tópicos clave

2.1.1. Gestión del talento humano

Conforma todo el conjunto de prácticas, políticas y estrategias que una organización implementa para reclutar, seleccionar, desarrollar, retener y promover a su personal con el objetivo de maximizar su desempeño al logro de los objetivos organizacionales. (Castro & Santafe, 2014)

Está a la vez implica la identificación y atracción de talento calificado, la planificación de recursos humanos, del desempeño, el desarrollo y la capacitación de los empleados, la retención del talento clave, la gestión de la sucesión y la promoción interna, así como la creación de una cultura organizacional que fomente el compromiso y el desarrollo de los empleados. (Rivera, 2019)

Esta disciplina busca asegurar que la organización cuente con los recursos humanos, tanto en términos de habilidades y competencias, como en términos de motivación y compromiso, para enfrentar los retos presentes y futuros. Al gestionar eficazmente el talento humano, las organizaciones pueden obtener una ventaja competitiva, mejorar su rendimiento y lograr una mayor satisfacción y retención de sus empleados. La finalidad de la gestión del talento humano es maximizar el potencial y la contribución de los empleados al éxito de la organización. Entre las principales objetivos y finalidades a juicio de Gallardo (2012) son:

Busca identificar y atraer a personas con las habilidades, competencias y valores necesarios para cumplir con los objetivos estratégicos de la organización. Esto implica alinear las necesidades de talento con la visión y la dirección de la empresa, asegurando que los empleados estén en sintonía con la misión y los valores de la organización. (Martín et al., 2013)

Fomentar el desarrollo de los empleados, proporcionando oportunidades de capacitación, programas de desarrollo profesional y retroalimentación constructiva. Esto ayuda a que los empleados adquieran nuevas habilidades, conocimientos y competencias, mejoren su desempeño y se preparen para asumir mayores responsabilidades dentro de la organización.

Presta atención en identificar y retener a los empleados más talentosos y valiosos para la organización en la cual implica implementar políticas y prácticas de retención, como programas de reconocimiento y recompensa, beneficios atractivos, oportunidades de crecimiento y desarrollo, y un entorno laboral positivo. Al ser los empleados clave en la pérdida de conocimientos y experiencia valiosos, así como para mantener la continuidad y el rendimiento de la organización.

Finalmente, crea un entorno que fomente la creatividad y la colaboración entre trabajadores. Esto se logra al promover una cultura organizacional que valore la diversidad de ideas, el trabajo en equipo e individual. También implica la identificación de empleados con potencial para liderar iniciativas innovadoras y estratégicas dentro de la organización.

Una gestión efectiva del talento humano implica implementar estrategias y prácticas que permitan identificar el talento adecuado, proporcionar oportunidades de crecimiento y desarrollo, así como crear un entorno laboral favorable donde los empleados se sientan valorados y motivados. Esto no solo beneficia a los empleados individualmente, sino también a la organización en su conjunto, ya que fomenta la productividad, la innovación y el compromiso. (González & José, 2012)

Además, permite adaptarse a las demandas y cambios del entorno empresarial. Esto implica estar atentos a las tendencias del mercado laboral, las necesidades y expectativas de los empleados, así como las nuevas formas de trabajo. Una gestión ágil permite a las organizaciones atraer y retener a los mejores profesionales, adaptándose rápidamente a los desafíos oportunidades que se presentan.

2.1.2. Reclutamiento de personal

“Es el proceso de identificar, atraer y seleccionar candidatos potenciales para ocupar puestos vacantes en una organización” (Aillón et al., 2008). Este proceso implica la búsqueda activa de talento a través de diversas estrategias y canales, como anuncios de empleo, redes sociales, bases de datos de currículums, agencias de reclutamiento, entre otros.

El reclutamiento usa técnicas para atraer a personas calificadas y motivadas a formar parte de una organización. Esto implica la identificación de las necesidades de personal, la creación de perfiles de puestos, la difusión de ofertas de empleo, la evaluación de candidatos y la selección de los más adecuados para cubrir las vacantes. (Orduña et al., 2011)

Con estas definiciones iniciales el reclutamiento de personal se convierte en una parte primordial de la gestión de recursos humanos de cualquier empresa u organización. Es así como, mediante este proceso, las empresas tienen la oportunidad de atraer a individuos talentosos y motivados que contribuirán al éxito de la organización. De ahí que un reclutamiento efectivo puede marcar la contraste en la calidad y el desempeño de los empleados, lo que a su vez impacta en la competitividad. Esto incluye la definición clara de perfiles de puestos, la utilización de diferentes fuentes de reclutamiento, la realización de entrevistas y evaluaciones rigurosas, y la identificación de candidatos con las habilidades y competencias requeridas (Orduña et al., 2011).

Ahora bien, para el autor Jiménez (2010) es el proceso en el cual se busca y selecciona a individuos con los requisitos precisos para ocupar determinados puestos de trabajo en una empresa. Este proceso incluye la divulgación de oportunidades laborales, la recepción y análisis de solicitudes, entrevistas, pruebas de selección, y la decisión sobre la contratación de candidatos.

Así mismo a juicio del autor Alvarado (2014) es una función clave del área de recursos humanos que busca atraer y captar talento humano. Esta actividad implica la promoción de la empresa como empleadora atractiva, la identificación y evaluación de candidatos potenciales, así como la gestión del proceso de selección hasta la contratación efectiva.

Por lo tanto, el reclutamiento de personal se ha vuelto cada vez más desafiante en la actualidad debido a la creciente competencia por el talento en el mercado laboral. Esto hace que cada vez las organizaciones deben esforzarse por desarrollar estrategias de reclutamiento innovadoras y atractivas para captar la atención de los candidatos más cualificados. Además, es fundamental utilizar herramientas tecnológicas y plataformas digitales para ampliar el alcance y la eficacia del proceso de reclutamiento de esta manera es crucial que la empresa u organización se adapte a las nuevas tendencias y demandas del mercado laboral.

2.1.2.1. Tipos de reclutamiento

Existen varios tipos que las organizaciones pueden utilizar para atraer candidatos potenciales. Cada uno presenta sus desafíos dependerá de las necesidades delimitados de la organización en cada caso. Es común que las organizaciones utilicen una combinación de diferentes tipos de reclutamiento para asegurar la obtención del mejor talento disponible. Para el autor Chiavenato (2007) los más comunes tipos de reclutamiento incluyen:

- **Reclutamiento interno:** se encamina en buscar candidatos dentro de la propia organización para cubrir una posición vacante en esta se involucra promociones internas, transferencias o movimientos laterales. Su ventaja es aprovechar el conocimiento de los colaboradores actuales, así como de fomentar la motivación y la retención del talento interno. (Suazo & Serrano, 2017)

- **Reclutamiento externo:** se busca atraer candidatos de fuentes externas a la organización para cubrir una vacante, este proceso implica la publicación de anuncios de empleo como sitios web, bolsas de trabajo, redes sociales, ferias de empleo o la contratación de agencias de reclutamiento. Una particularidad de este tipo es que permite ampliar el pool de talento y buscar personas con habilidades y experiencia específicas. (Herrera & Cisneros, 2017)

- **Reclutamiento mixto:** permite combinar el reclutamiento interno y externo es decir para el proceso de selección se considera tanto a los empleados internos como a los candidatos externos con la finalidad de ajustar al mejor para una posición vacante. De esta manera, permite equilibrar la promoción del desarrollo interno y la incorporación de talento fresco y diverso. (Tórrez & Garcia, 2018)

Reclutamiento en línea: se lleva a cabo a través de plataformas en línea, como portales de empleo, redes sociales profesionales y sitios web corporativos y utilizar herramientas digitales para agilizar el proceso como la recepción de solicitudes en línea, la evaluación de currículos y la realización de entrevistas virtuales. (Duarte & Amniel, 2019)

Reclutamiento por recomendación: los trabajadores actuales de la organización recomiendan a personas de su red personal o profesional para ocupar una posición vacante. La recomendación puede ofrecer ventajas como la confianza en la idoneidad del candidato y un proceso de selección más rápido y económico.

El reclutamiento de personal es una tarea clave para cualquier empresa ya que su éxito depende en gran medida del personal que la compone. Entre los tipos de reclutamiento son los que más maneja una organización para su proceso de selección en las tablas siguientes se muestran cuáles son las desventajas y ventajas de cada uno:

Tabla 2

Reclutamiento interno

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> → Los empleados ya están familiarizados con los valores de la empresa, lo que puede hacer que la integración y el ajuste sean más rápidos y fáciles. 	<ul style="list-style-type: none"> → Puede limitar la diversidad y la perspectiva de la empresa, ya que los empleados pueden estar más inclinados a trabajar de la misma manera que antes.
<ul style="list-style-type: none"> → Fomenta la honestidad y el compromiso de los empleados existentes al ofrecerles oportunidades de crecimiento dentro de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> → La empresa no puede diversificar su talento pool si siempre se recluta internamente.
<ul style="list-style-type: none"> → La empresa puede ahorrar tiempo y dinero en la capacitación, ya que los empleados actuales ya tienen experiencia en la empresa y están familiarizados con su trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> → Puede crear tensiones en los empleados que no son seleccionados para el puesto vacante.
<ul style="list-style-type: none"> → La empresa puede evitar la necesidad de una búsqueda exhaustiva y costosa de candidatos externos. 	<ul style="list-style-type: none"> → Si bien el empleado puede estar bien versado en el área de trabajo, el empleado puede carecer de habilidades específicas para el puesto que se está buscando, lo que puede afectar la eficacia del reclutamiento interno.

Tabla 3*Reclutamiento externo*

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> → Ofrece acceso a un grupo más amplio y diverso de candidatos, que pueden tener habilidades y experiencias valiosas que no se encuentran en el personal actual de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> → Es posible que la empresa deba invertir más tiempo y recursos en la búsqueda de candidatos externos en comparación con la promoción interna.
<ul style="list-style-type: none"> → Puede diversificar el talento pool de la empresa y traer nuevas perspectivas y habilidades a la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> → Los empleados actuales pueden sentirse menos valorados y comprometidos con la empresa si se sienten excluidos del proceso de reclutamiento.
<ul style="list-style-type: none"> → Consigue ser menos propenso a crear tensiones internas y favoritismos que el reclutamiento interno. 	<ul style="list-style-type: none"> → Los nuevos empleados que ingresan a la empresa pueden llevar más tiempo para adaptarse y ajustarse a la estructura de la empresa.
<ul style="list-style-type: none"> → Permite contratar a alguien con habilidades específicas para el puesto deseado. 	<ul style="list-style-type: none"> → Puede haber menos seguridad de que los candidatos externos se integren bien en la cultura de la empresa y estén alineados con sus valores y objetivos.

2.1.2.2. Medio de reclutamiento

Son las diferentes vías que las organizaciones utilizan para difundir y promover las oportunidades de empleo con el fin de atraer candidatos potenciales. Estos pueden ser tanto internos como externos, y varían en función de la estrategia y los recursos disponibles, entre algunos de los medios de reclutamiento más habituales son:

Anuncios de empleo en medios impresos: incluye la publicación de anuncios de empleo en periódicos, revistas y otros medios impresos. Aunque este medio ha perdido popularidad con la aparición de los medios digitales, todavía se utiliza en algunos casos específicos y para llegar a un público local.

Portales de empleo en línea: son plataformas web especializadas en la publicación de ofertas de trabajo y la conexión entre empleadores y candidatos. Estos portales permiten a las organizaciones publicar sus vacantes, y a los candidatos buscar y postularse a oportunidades laborales que se ajusten a su perfil. En el Ecuador sitios oficiales con ofertas de empleo son:

- Socio empleo
- Multi trabajos
- Por fin Empleo
- Con Quito
- OLX
- Adecco
- Mi primer empleo
- Opción Empleo
- Accio trabajo

Redes sociales profesionales: plataformas como LinkedIn se han convertido en canales populares para el reclutamiento, especialmente para posiciones que requieren perfiles profesionales. Las organizaciones pueden publicar oportunidades de empleo en sus páginas de empresa, grupos o mediante publicaciones pagas para llegar a una amplia red de profesionales. Sitios web corporativos: muchas organizaciones tienen una sección de "Carrera" o "Trabaja con nosotros" en su sitio web corporativo, donde publican sus ofertas de trabajo y brindan información sobre el proceso de reclutamiento. Los candidatos pueden postularse directamente a través del sitio web o enviar sus currículos por correo electrónico. (Guallaguamán & Adrián, 2016)

Ferias de empleo: Son eventos en los que las organizaciones se reúnen para promover sus oportunidades de empleo y establecer contacto directo con los candidatos. Las ferias de empleo pueden ser generales o estar enfocadas en un sector o industria específica. En el Ecuador estas ferias se llevan a cabo en promedio una vez por año en búsqueda de personal centrándose muchas en captar población joven con estudios universitarios.

Agencias de reclutamiento: Las organizaciones pueden contratar los servicios de agencias de reclutamiento o head-hunters, que se encargan de buscar y seleccionar candidatos para las vacantes de la organización. Estas agencias pueden tener acceso a una amplia red de profesionales y utilizar nuevos y mejorados métodos de búsqueda específicos.

Referencias internas: Las organizaciones también pueden aprovechar las referencias de empleados actuales. Los empleados pueden recomendar a personas de su red personal o profesional que consideren aptas para las vacantes existentes. Cada medio de reclutamiento tiene sus propias características y alcance, y la elección dependerá de la estrategia de reclutamiento de la organización y el perfil que se busquen. En muchos casos, las organizaciones utilizan una combinación de varios medios de reclutamiento para asegurar una amplia difusión y captar el mejor talento disponible.

2.1.3. Selección de personal

“Proceso en el cual una organización identifica, evalúa y elige a los candidatos más adecuados para ocupar un puesto vacante dentro de la empresa” (Vanegas & Avellan, 2017, p. 15). Está se convierte en una etapa crucial en el proceso de contratación, ya que permite determinar qué individuos poseen las habilidades, conocimientos, competencias y características necesarias para desempeñarse con éxito en el puesto y apoyar al logro de los objetivos de la organización.

Al convertirse en un proceso crucial permite identificar a los candidatos más aptos y calificados para ocupar un puesto. Al tomar decisiones informadas basadas en las habilidades, competencias y peculiaridades necesarias, las empresas pueden aumentar las posibilidades de éxito en el desempeño laboral y garantizar una alta adaptación al entorno organizacional. Al contar con una efectiva selección no solo implica evaluar las habilidades técnicas de los candidatos, sino también tener en cuenta aspectos como la adecuación cultural y los valores de la organización pues considerar estos elementos, se fomenta la construcción de equipos sólidos y cohesionados, lo que puede generar un ambiente de trabajo más armonioso y una mayor retención de talento.

Figura 1

Selección de personal



Nota: Adaptado de 3 Claves de selección de personal, por bizneo, 2023

De esta forma, puede contribuir a mejorar la imagen de la empresa como empleadora. Un proceso transparente, justo y bien estructurado puede crear una impresión positiva en los candidatos, incluso en aquellos que no son seleccionados. Esto puede fortalecer la reputación de la organización y atraer a candidatos talentosos en futuros procesos. La selección implica varios pasos y técnicas, que pueden variar según las necesidades y prácticas de la organización, pero generalmente incluyen:

- Análisis de requisitos del puesto identificando y estableciendo las competencias, conocimientos y habilidades necesarios para desempeñar el puesto de manera eficiente. Esto se logra a través de la descripción y el perfil del puesto.

- Reclutamiento de candidatos como el proceso de atraer y captar candidatos potenciales a través de diversas fuentes, como anuncios de empleo, portales de empleo en línea, redes sociales, referencias internas, entre otros.

- Evaluación de candidatos donde implica el análisis a través de diferentes herramientas y técnicas, como entrevistas, pruebas psicométricas, evaluación de habilidades, referencias laborales y verificación de antecedentes. Estas evaluaciones tienen como objetivo determinar si los candidatos cumplen con los requisitos del puesto.

- Toma de decisiones: se evalúan los resultados de la evaluación y se selecciona a aquellos que mejor se ajustan al perfil buscado. La decisión puede estar basada en criterios objetivos y subjetivos, considerando tanto las habilidades y competencias técnicas como las actitudes, la experiencia previa y el potencial de desarrollo.

- Contratación y proceso de incorporación: Una vez seleccionados los candidatos, se realiza la oferta de empleo y se inicia el proceso de contratación formal. Esto implica acordar los términos del contrato, establecer las condiciones laborales y facilitar la integración del nuevo empleado a la organización a través de un proceso de incorporación adecuado.

2.1.3.1. Gestión por competencias

Es un enfoque que se basa en identificar, evaluar y seleccionar candidatos en función de las competencias necesarias para desempeñar un determinado puesto de trabajo de manera exitosa. Es un modelo de gestión que se enfoca en identificar las habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para desempeñar un trabajo de manera exitosa. Se trata de un proceso en el que se identifican las competencias para cada puesto de trabajo, y se establecen estrategias para desarrollar y retener a los empleados que poseen esas competencias.

En lugar de centrarse únicamente en los requisitos académicos o experiencia laboral previa, la gestión por competencias se encamina en identificar las competencias necesarias para el éxito en el puesto y evaluar a los candidatos en relación con esas competencias. Estas competencias pueden ser técnicas (relacionadas con el conocimiento y las habilidades específicas del puesto) y/o competencias comportamentales (como la capacidad de comunicación, etc.). Este proceso de selección basado en competencias implica varias etapas, que pueden incluir:

- *Análisis de competencias:* identifica y define las competencias requeridas para el puesto. Esto implica identificar las habilidades y comportamientos para realizar las tareas y cumplir con los objetivos del puesto.

- *Evaluación de competencias:* por medio de diferentes métodos y herramientas se evalúa las competencias de los candidatos. Esto puede incluir entrevistas estructuradas basadas en situaciones o comportamientos pasados, pruebas de habilidades específicas, ejercicios prácticos o casos de estudio, entre otros.

- *Comparación y selección:* Los candidatos son evaluados y comparados en relación con las competencias requeridas para el puesto. Se selecciona a aquellos que demuestran tener las competencias más adecuadas para el puesto y que se ajustan mejor a la cultura de la organización de la organización.

2.1.3.2. Componentes de la selección de personal

Estos componentes forman parte del proceso de selección por competencias, que se centra en evaluar las habilidades y comportamientos de los candidatos en relación con las competencias requeridas. Sin embargo, es importante tener en cuenta que la selección por competencias puede variar según la organización y el puesto específico, y pueden agregarse o ajustarse componentes adicionales. En la selección por competencias, los principales componentes son:

Figura 2

Componentes esenciales



Nota: Adaptado de Recurso Humano, por OIT, 2016

- Conocimientos: conjunto de información teórica y práctica que posee una persona sobre un determinado tema.
- Habilidades: son las destrezas que tiene una persona para realizar una tarea o actividad con eficacia y eficiencia.
- Actitudes: son las predisposiciones que tiene una persona para realizar una tarea o actividad de forma positiva y con confianza.
- Motivación: se refiere al interés y compromiso que tiene una persona con una tarea o actividad, lo que le lleva a esforzarse para realizarla de forma adecuada.

- Personalidad: rasgos que tiene una persona y que influyen en su comportamiento y forma de interactuar con los demás.

Estos componentes son evaluados durante el proceso de selección para determinar si los candidatos poseen las competencias necesarias. Pero así mismo se pueden determinar otros parámetros que se convierten en instrumentos de gran trascendencia dentro de la selección por competencias entre las cuales esta:

Identificar las competencias mediante un análisis preciso del puesto de trabajo para determinar las competencias clave necesarias como habilidades, conocimientos, experiencias y atributos personales requeridos para desempeñarlo de manera exitosa. (Bourne & Rose, 2018)

La publicación de la oferta de trabajo donde se conceptualiza la descripción del puesto clara y detallada, que incluya las competencias requeridas. Esto permite a los candidatos tener una comprensión precisa de los requisitos del trabajo y decidir si poseen las competencias necesarias para aplicar.

Luego los candidatos son evaluados en función de sus competencias mediante diferentes métodos, como entrevistas basadas en competencias, pruebas específicas, ejercicios de simulación, evaluaciones psicométricas y análisis de casos. Estas evaluaciones buscan recopilar evidencias concretas de cómo los candidatos han aplicado sus competencias en situaciones laborales pasadas.

Seguido se llevan a cabo entrevistas estructuradas que se centran en obtener ejemplos concretos de cómo los candidatos han demostrado sus competencias en situaciones laborales previas. Los entrevistadores formulan preguntas específicas relacionadas con el comportamiento y buscan respuestas detalladas sobre cómo los candidatos han manejado situaciones reales. Se administran pruebas y ejercicios diseñados para evaluar las competencias técnicas y comportamentales de los candidatos. Estas pruebas pueden incluir resolución de problemas, ejercicios de análisis, simulaciones de tareas relacionadas con el puesto y pruebas psicométricas.

Se contactan a las referencias suministradas por los candidatos para ganar información adicional sobre su trabajo y competencias anteriores. Además, se realizan verificaciones de antecedentes para confirmar la información proporcionada por los candidatos y garantizar la integridad del proceso de selección.

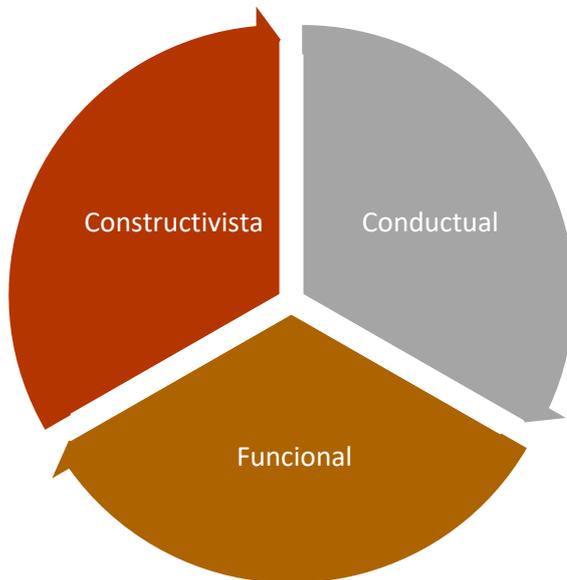
Finalmente, se evalúan los resultados de todas las etapas anteriores y se toma una decisión informada sobre qué candidato o candidatos son los más adecuados para el puesto. Esta decisión se basa en la evaluación de las competencias y en cómo se alinean con la cultura de la organización.

Estos componentes forman parte del proceso de selección por competencias, sin embargo, es importante tener en cuenta que la selección por competencias puede variar según la organización y el puesto específico, y pueden agregarse o ajustarse componentes adicionales en función de las necesidades de cada caso.

2.1.3.3. Modelos de competencias

Figura 3

Modelos en la selección de personal



Nota: Adaptado de Modelos de competencia, por Becerra & Campos, 2012.

La elección de un modelo por competencias está determinada por las necesidades de la empresa. Existen diferentes enfoques, como el conductual que se centra en los atributos personales, el funcional que considera las competencias como la capacidad de realizar tareas y el constructivista que combina ambos enfoques para el desarrollo y entrenamiento de competencias. Sin embargo, el último enfoque mencionado puede resultar más complejo de implementar. El modelo constructivista en la selección se cimienta en la idea de que las competencias no son simplemente habilidades o conocimientos que una persona tiene, sino que son el resultado de la construcción de esos conocimientos a través de la experiencia y la reflexión. Se enfoca en la necesidad de formar a los empleados para que sean capaces de enfrentar desafíos y problemas no previstos, en lugar de simplemente entrenarlos para realizar tareas específicas.

En la selección por competencias con enfoque constructivista, se busca identificar no solo las habilidades y conocimientos para el puesto, sino también las actitudes y valores que el candidato debe poseer para tener éxito en el trabajo. Se evalúa la capacidad del candidato para reflexionar sobre su experiencia, aprender de ella y aplicar sus conocimientos y habilidades en nuevas situaciones. El modelo conductual en la selección de personal se basa en la evaluación de los atributos personales y comportamientos de los candidatos. Identificando las competencias comportamentales o habilidades blandas que son relevantes para el desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

Este modelo, busca obtener evidencia concreta de cómo los candidatos han demostrado estas competencias en situaciones laborales. Las entrevistas se basan en preguntas situacionales o conductuales, donde se solicita al candidato describir ejemplos específicos de cómo ha enfrentado determinadas situaciones. El objetivo es comprender cómo el candidato ha utilizado sus habilidades y competencias en el trabajo, su estilo de trabajo, cómo responde a diversas situaciones y cómo se relaciona con los demás.

Además, considera que las competencias comportamentales son transferibles y que los comportamientos pasados pueden ser indicativos del desempeño futuro. Al evaluar las competencias comportamentales, se busca predecir cómo un candidato se adaptará y contribuirá en un entorno de trabajo determinado. Algunas competencias comportamentales comunes evaluadas en el modelo conductual pueden incluir habilidades de comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, adaptabilidad, toma de decisiones, orientación al cliente, entre otras.

Un modelo funcional en la selección de personal es un proceso estructurado y sistemático para reclutar, evaluar y seleccionar a los candidatos más apropiados. Este modelo puede adaptarse según las necesidades y las prácticas específicas de cada organización, y es importante asegurarse de seguir las leyes laborales y las políticas internas de la empresa durante todo el proceso.

2.1. Importancia de la variable

La selección y reclutamiento de personal desempeñan un papel vital en el éxito de cualquier organización. La importancia radica en su capacidad para identificar y atraer a los candidatos más acertados para ocupar los puestos vacantes. Sobre la importancia de la selección y reclutamiento de personal permite a las empresas atraer y adquirir talento de alta calidad al identificar a los candidatos más calificados, se aumenta la probabilidad de encontrar a profesionales con habilidades, conocimientos y experiencias relevantes para el puesto y la organización.

Mejor ajuste a la cultura organizativa y los valores de la empresa promoviendo la cohesión, la colaboración y el compromiso entre los empleados, lo que a su vez fomenta un ambiente de trabajo positivo y productivo con esta premisa se incrementa la probabilidad de que sean altamente productivas desde el inicio. Los candidatos con las habilidades y competencias adecuadas pueden adaptarse más rápidamente al entorno laboral y comenzar a contribuir de manera efectiva al logro de los objetivos y se fomenta su compromiso con la organización.

La mejora de los procesos de selección y reclutamiento de personal es de suma importancia para la empresa, ya que tiene un impacto directo en la calidad de los candidatos contratados y en el éxito de la empresa en general traduciéndose en una rápida adaptación al rol, aumentando la probabilidad de que sean productivos desde el principio y una mayor contribución para la empresa.

2.2. Análisis comparativo

Tabla 4

Reclutamiento y selección de personal

VARIABLE			
DEFINICIÓN 1	DEFINICIÓN 2	DEFINICIÓN 3	COMENTARIO
Se define como “el proceso de identificar, atraer y seleccionar candidatos potenciales para ocupar puestos vacantes en una organización”. Este proceso envuelve la búsqueda activa de talento a través de diversas estrategias y canales. (Aillón et al., 2008)	actividades y técnicas utilizadas para atraer a personas calificadas y motivadas a formar parte de una organización. Esto implica la identificación de las necesidades de personal, la creación de perfiles de puestos, la difusión de ofertas de empleo para cubrir las vacantes. (Orduña et al., 2011)	función clave del área de recursos humanos que tiene como objetivo principal atraer y captar talento humano para satisfacer necesidades personal de una organización. (Alvarado, 2014)	Es así como, mediante este proceso, las empresas tienen la oportunidad de atraer a individuos talentosos y motivados que contribuirán al éxito y crecimiento de la organización. De ahí que un reclutamiento efectivo puede marcar la diferencia en la calidad y el desempeño de los empleados

2.3. Análisis crítico

El proceso de selección y reclutamiento de personal en la empresa depende en gran parte la calidad del equipo humano que la conforma. Para realizar un análisis crítico de este proceso, en primer lugar, es necesario evaluar si la empresa cuenta con un proceso de selección claro y bien definido para cada uno de los puestos de trabajo, definir el perfil claro que se busca y los requisitos que debe cumplir el candidato para el puesto en cuestión, así como las pruebas o entrevistas que se realizarán durante el proceso.

En segundo lugar, implica evitar cualquier tipo de discriminación o sesgo en la selección de candidatos, y garantizar que se valoren únicamente los conocimientos y competencias necesarias para el desempeño del puesto. Además, se debe evaluar si la empresa realiza una adecuada gestión del talento interno, fomentando la promoción y el desarrollo profesional de sus empleados actuales antes de buscar nuevos candidatos externos.

Finalmente, se debe evaluar si la empresa realiza una adecuada integración de los nuevos trabajadores en la organización, ofreciendo una inducción adecuada y una formación continua para desarrollar sus habilidades y competencias. En conclusión, debe tener un proceso riguroso, justo y ético, que garantice la incorporación de candidatos que cumplan con los requisitos necesarios para el puesto, pero también que se integren adecuadamente en la organización y que tengan oportunidades de desarrollo profesional en la empresa.

CAPÍTULO III: MARCO REFERENCIAL

3.1. Reseña histórica

En el año 2010, en respuesta a la creciente preocupación global por los problemas ambientales y la necesidad de preservar los ecosistemas, se fundó una empresa innovadora dedicada a la remediación y estudio ambiental. Esta empresa, cuyo nombre ha llegado a ser reconocido como sinónimo de excelencia en el campo, ha desempeñado un papel crucial en la protección y restauración del medio ambiente durante más de una década. Desde sus primeros días, la empresa se comprometió a abordar los desafíos ambientales mediante la aplicación de enfoques científicos y tecnológicos avanzados. Reclutó a un equipo de profesionales altamente capacitados, que incluía científicos ambientales, ingenieros y expertos en energías renovables.

La empresa se centró en el estudio detallado de diversos ecosistemas, investigando la calidad del aire, el agua y el suelo en diferentes regiones. Sus hallazgos y recomendaciones proporcionaron una base sólida para la toma de decisiones informadas en materia de conservación y gestión ambiental. Además, la empresa se especializó en la evaluación de riesgos ambientales y en la implementación de medidas de remediación para abordar la contaminación y restaurar los ecosistemas degradados. Con el tiempo, la empresa amplió su alcance y comenzó a abordar problemas ambientales específicos en colaboración con gobiernos, comunidades locales y otras organizaciones.

Su experiencia en la remediación de sitios contaminados se hizo especialmente valiosa, ya que trabajaron en proyectos de descontaminación de suelos y aguas subterráneas en áreas industriales abandonadas y antiguos vertederos. Estos esfuerzos contribuyeron a la recuperación de terrenos anteriormente improductivos y a la creación de espacios seguros y saludables para las comunidades circundantes.

A medida que la empresa creció, también expandió sus servicios para incluir el desarrollo de estrategias de sostenibilidad en su mercado de acción, la implementación de proyectos de energía renovable y la asesoría en políticas ambientales. Sus logros y su enfoque integral la convirtieron en un actor influyente en la industria de la remediación y el estudio medio ambiental.

La empresa ha recibido numerosos reconocimientos y premios por su enfoque innovador y su contribución al campo de la remediación y el estudio ambiental. Sus proyectos han sido destacados como ejemplos de mejores prácticas en la gestión de impactos ambientales negativos y en la promoción de la sostenibilidad. En el presente, la empresa sigue desempeñando un papel crucial en la protección del medio ambiente. A medida que aumenta la conciencia global sobre los desafíos ambientales, su experiencia y experiencia técnica la posicionan de manera única para abordar los problemas actuales y futuros.

3.2. Filosofía organizacional

3.2.1. Quienes somos

Proambiente (2023) postula:

Proambiente Cía. Ltda., es una empresa de reciente creación, cuenta con un personal técnico con amplia experiencia en proyectos de remediación ambiental y estudios de rellenos sanitarios; dentro de un marco de eficiencia, respeto por el ambiente e implementación de las normas de seguridad operativa.

3.2.2. Misión

“Proambiente Cía. Ltda. presta servicios de consultoría, estudios ambientales y comercialización de productos para el desarrollo de la sostenibilidad ambiental usando técnicas apropiadas y personal competente, con el fin de obtener beneficio mutuo, socios, trabajadores y comunidad” (PROAMBIENTE, 2023).

3.2.3. Visión

“Construir mediante la solución de problemas ambientales el liderazgo en servicios especializados a nivel nacional e internacional en la industria pública y privada” (PROAMBIENTE, 2023)

3.2.4. Valores corporativos

Las particularidades diferenciales de nuestra organización:

- Creatividad e innovación
- Ética
- Responsabilidad Social

- Atención personalizada
- Trabajo en equipo.
- Empatía

3.2.5. Políticas

- Cumplir con los requerimientos y expectativas del cliente.
- Respetar el medio ambiente.
- Identificar, evaluar y prevenir los riesgos inherentes a nuestras actividades.
- Respetar los derechos humanos en relación con el ambiente.
- Responder de manera eficaz a las emergencias que resulten en nuestras operaciones.
- Cumplir con la legislación y otras regulaciones aplicables.

3.2.6. Responsabilidad social

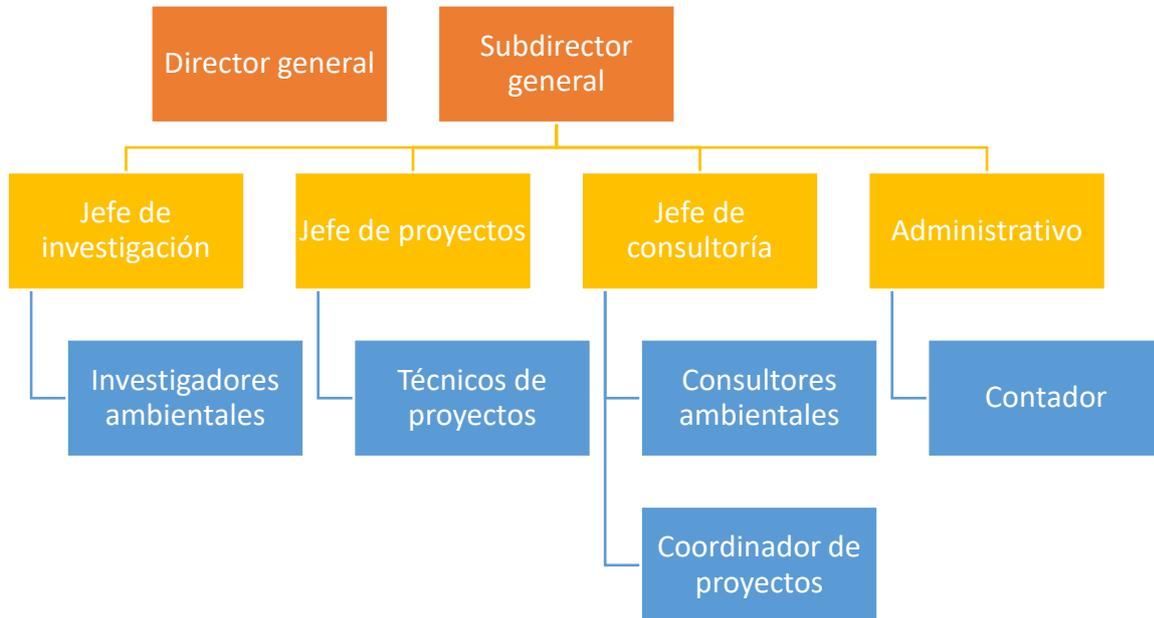
PROAMBIENTE (2023) enfatiza:

La responsabilidad en el desarrollo de nuestras operaciones se hace extensible a las comunidades ubicadas dentro de las áreas de influencia de los proyectos, a través de la generación de empleo, priorizando el uso de recursos de la zona en estricto cumplimiento a los objetivos.

3.3. Diseño organizacional

Figura 4

Organigrama



3.3.1. Descripción de la estructura jerárquica

El director general de una empresa es responsable del éxito general de la organización y de liderar la estrategia de la empresa. El cargo de director general es el más alto dentro de la jerarquía de una empresa y cuenta con un amplio rango de responsabilidades.

El subdirector general de una empresa es un alto rango directivo y es responsable de ayudar al director general en la dirección y gestión diaria de las operaciones de la compañía, entre las funciones principales de un subdirector general se incluyen ayudar al director general en la definición de la estrategia general de la empresa, coordinar la gestión general de los diferentes departamentos de la empresa.

El jefe de proyectos es el profesional encargado de planificar el proyecto en su totalidad, definiendo los objetivos a alcanzar y los plazos para su consecución, coordinar, supervisar, Asignar tareas y responsabilidades al equipo de trabajo y supervisar su ejecución y controlar los recursos necesarios para llevar a cabo un proyecto en una empresa.

El jefe de consultoría tiene la responsabilidad de dirigir y gestionar el equipo de consultores para asegurar la satisfacción del cliente y el éxito del proyecto. Supervisar el trabajo del equipo de consultores y asegurarse de que se cumplan los plazos. Establecer y gestionar relaciones duraderas con los clientes, y asegurarse de que las expectativas se cumplan.

El jefe administrativo, es el experto encargado de supervisar y coordinar los procesos y sistemas administrativos de una empresa en la cual planifica y coordinar los procedimientos en los sistemas administrativos y como optimizarlos. Supervisar las áreas claves de la empresa, incluyendo contabilidad, finanzas, entre otras.

El coordinador de proyectos es el responsable de asegurarse de que el proyecto se complete de manera efectiva y satisfactoria, trabajando en estrecha colaboración con su equipo de trabajo, el gerente de proyectos y otros stakeholders. Las responsabilidades específicas pueden variar según el proyecto y la empresa, pero en general, el coordinador de proyectos es responsable de gestionar todos los aspectos del proyecto.

3.4. Productos y/o servicios

3.4.1. Servicios

Dentro de los servicios que ofrece Proambiente (2023):

→ Estudios de impacto y auditorías ambientales

Proambiente Cía. Ltda., cuenta con profesionales de mucha experiencia en estos ámbitos, aplicados en construcciones, rellenos sanitarios, parques, etc.

→ Estudios de manejo de desechos sólidos urbanos (basura)

Uno de los fuertes de Proambiente Cía. Ltda., es el manejo, recolección y disposición final de residuos sólidos urbanos a través del manejo integral de desechos sólidos; así como el diseño y residuales. Elaboración de planes de manejo de RSU, Estudios de Impacto Ambiental y cierres técnicos de depósitos de desechos sólidos.

→ Control y limpieza de derrames de hidrocarburo

El trabajo con hidrocarburos presenta problemas de roturas de tubería, deslizamiento de tierra, desbordes de piscinas, roturas de tanques de almacenamiento y volcamientos de tanqueros. Proambiente Cía. Ltda., busca dar una solución a la empresa y al medio ambiente.

→ Tratamiento de agua y suelos contaminados

La Industria petrolera genera suelos contaminados (slop) provenientes de tanques, fosas y piscinas. Proambiente, hace tratamientos con sistemas de remediación y limpieza como son: Físico, Químico, Biológicos (Biorremediación) e Integrados.

3.5. Diagnóstico organizacional

Tabla 5

FODA

INTRÍNSECOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> → Experiencia y conocimiento en el mercado → Contar con una amplia oferta de beneficios → Contar con una adecuada remuneración para los candidatos potenciales. → Procesos estandarizados y bien definidos → Equipo de trabajo capacitado 	<ul style="list-style-type: none"> → Falta de procesos estructurados → Falta de recursos especializados → Falta de alineación entre los requisitos del puesto → Limitaciones presupuestarias que pueden afectar la capacidad de inversión en herramientas.
EXTRÍNSECOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> → Acceso a nuevas tecnologías → Formación y desarrollo de talento interno → Ampliar la diversidad y la inclusión en el proceso de reclutamiento y selección. → Explorar nuevas estrategias de reclutamiento. → Implementar nuevas tecnologías para automatizar algunos de los procesos de selección. 	<ul style="list-style-type: none"> → Competencia en el mercado laboral → Reputación de la empresa → Rotación de personal → Riesgo de perder a los mejores candidatos debido a un proceso de reclutamiento lento o engorroso. → Cambios en las preferencias y expectativas de los candidatos

3.5.1. Análisis crítico de la herramienta FODA

→ **Fortalezas:**

Si bien los procesos actuales pueden ser inadecuados, la empresa puede tener una amplia experiencia y conocimiento en el mercado en el que opera, lo cual puede ser una fortaleza para mejorar los procesos de reclutamiento. Si la empresa cuenta con recursos financieros adecuados, puede invertir en la mejora de los procesos de reclutamiento y selección, como contratar profesionales especializados, utilizar tecnología avanzada o implementar sistemas de seguimiento de candidatos.

Los procesos estandarizados y bien definidos permiten a la empresa llevar a cabo el reclutamiento y selección de personal de manera más eficiente. Estos procesos establecen pasos claros y definidos, lo que ayuda a agilizar el proceso de contratación, reducir los tiempos de respuesta y minimizar la duplicación de esfuerzos. Al seguir pautas claras y objetivas, la empresa puede asegurarse de que se apliquen prácticas de contratación justas, evitando posibles conflictos legales.

→ **Oportunidades:**

El uso de nuevas tecnologías, como software de reclutamiento y selección, inteligencia artificial o plataformas en línea, puede mejorar significativamente los procesos de selección, permitiendo una mayor eficiencia y precisión en la identificación de candidatos adecuados. Al adoptar nuevas estrategias de reclutamiento, la empresa tiene la oportunidad de llegar a una gama más amplia de candidatos.

Puede utilizar métodos como la publicación de ofertas de trabajo en plataformas en línea o la participación en ferias de empleo especializadas. Estas acciones ayudan a atraer a candidatos de diferentes perfiles y antecedentes, lo que puede enriquecer la diversidad y la inclusión en el lugar de trabajo.

Esto puede incluir el uso de software de gestión de candidatos, análisis de datos para mejorar la selección, inteligencia artificial para automatizar ciertos procesos o herramientas de evaluación en línea. Estas tecnologías pueden agilizar y mejorar el proceso de reclutamiento, permitiendo una selección más precisa y eficiente. La empresa puede aprovechar la oportunidad de desarrollar y promover el talento interno a través de programas de capacitación y desarrollo. Esto puede reducir la dependencia de la contratación externa y mejorar la calidad de los candidatos.

→ **Debilidades:**

La principal debilidad de la empresa es la falta de procesos estructurados y estandarizados en el reclutamiento y selección de personal. Esto puede llevar a inconsistencias, falta de eficiencia y a la contratación de candidatos no adecuados para los puestos. Si la empresa no cuenta con profesionales especializados en reclutamiento y selección, o no tiene acceso a servicios de consultoría externa, puede haber una limitación en la capacidad para mejorar y optimizar los procesos existentes.

Cuando los requisitos del puesto no están claramente definidos y comunicados, existe el riesgo de contratar a candidatos que no cumplen con las habilidades, experiencia y competencias necesarias para desempeñar efectivamente el trabajo. Esto puede resultar en una baja productividad, falta de satisfacción laboral y un mayor riesgo de rotación de personal.

Cuando los requisitos del puesto no están claramente definidos, los responsables de la selección pueden experimentar dificultades para evaluar y comparar a los candidatos de manera objetiva. Esto puede llevar a retrasos en la toma de decisiones de contratación, afectar negativamente a la empresa.

→ **Amenazas:**

Si otras empresas en el mismo sector tienen procesos de reclutamiento y selección más eficientes, podrían atraer a los mejores candidatos, dejando a la empresa con un talento inferior y menos competitividad. Si la empresa no logra seleccionar y retener a los empleados adecuados, puede experimentar una alta rotación de personal, lo que puede afectar negativamente su productividad y estabilidad. En cuanto a los procesos de reclutamiento y selección si estos son inadecuados, puede afectar la reputación de la empresa como empleador. Esto puede hacer que los candidatos calificados eviten postularse a sus vacantes, limitando aún más las opciones disponibles.

CAPÍTULO IV RESULTADOS

4.1. Diagnóstico situacional

La gestión de recursos humanos es una función importante dentro de una organización, enfocada en maximizar el desempeño y el potencial de los empleados para lograr los objetivos y metas de la empresa. Antes el proceso de reclutamiento y selección se realizaba a través de métodos tradicionales y analógicos, mientras que en la actualidad muchas empresas no hacen uso de medios tecnológicos para llevar a cabo estas prácticas.

En muchas ocasiones la contratación de personal no se realiza por competencias, lo que lleva a la contratación de personas que no poseen las habilidades ni competencias necesarias para ejercer su puesto. Esto genera dificultades para cumplir responsabilidades y objetivos establecidos, lo que afecta la productividad y los resultados generales de la organización. Por ello, es necesario mejorar el proceso de reclutamiento y selección para seleccionar adecuadamente a los candidatos que se ajusten a los perfiles de habilidades y competencias necesarias para el puesto solicitado.

El planteamiento presentado en la investigación trata sobre los problemas que enfrenta la empresa Proambiente CIA. Ltda. en su proceso de reclutamiento y selección, los principales problemas identificados son los siguientes:

- Falta de uso de medios tecnológicos para la gestión de vacantes y uso de métodos tradicionales.
- Ineficacia e ineficiencia en el proceso de reclutamiento y selección por falta de planificación, control, formalización y estandarización.

- Insatisfacción de los clientes internos debido a la contratación de empleados que carecen de las competencias y habilidades necesarias para realizar su trabajo, lo que lleva a renuncias o terminación del empleo, lo que resulta en una pérdida de recursos para la empresa.
- Contratación inadecuada debido a la falta de criterios claros y objetivos, lo que lleva a decisiones basadas en la intuición o factores subjetivos, lo que resulta en un desajuste entre las habilidades y capacidades del o los candidatos y los requisitos del puesto.
- La contratación de empleados que no posean las competencias necesarias puede impactar negativamente en su desempeño laboral, dificultando el cumplimiento de responsabilidades, la adaptación a las tareas y el logro de los objetivos establecidos, esto puede afectar la productividad y los resultados generales.

Los problemas mencionados pueden tener diversas repercusiones negativas para la empresa, como la disminución de la productividad, dificultades para cumplir con las responsabilidades del puesto, adaptarse a las tareas y alcanzar los objetivos establecidos. Además, puede generar insatisfacción y rotación de personal, lo que impacta en la retención de empleados y en la reputación de la empresa.

Para abordar estos problemas, se sugiere implementar mejoras en el proceso de reclutamiento y selección, centrándose en la selección por competencias. Esto implica identificar y definir claramente las competencias necesarias para cada puesto y evaluar a los candidatos en función de esas competencias. Al hacerlo, la empresa puede aumentar la precisión en la selección de candidatos adecuados, mejorar el desempeño laboral, aumentar la satisfacción y retención de los empleados, y lograr un mayor rendimiento en general.

4.1.1. Levantamiento de información

4.1.1.1. Determinación de la muestra y su aplicabilidad

La población se define como el conjunto total de individuos que se va a investigar. En este caso, la población consiste en todos los individuos que cumplen con ciertos criterios relevantes para el estudio. Según la información proporcionada, la población se establece en 30 personas, dicha población se considera finita, lo que significa que se conoce el número exacto de individuos en la población (30 personas). Este es un dato importante para determinar el tamaño de la muestra.

Se hizo uso del "muestreo por conveniencia", que es una técnica de muestreo no probabilística y no aleatoria. Este tipo de muestreo implica seleccionar a los participantes de la muestra en función de su facilidad de acceso o conveniencia. Para determinar el tamaño de la muestra, no se utilizó fórmulas estadística debido a la cantidad mínima que se tiene en la población, por ello se decidió que la muestra consistirá en 20 trabajadores en nómina y 10 freelance, lo que suma un total de 30 individuos. Esto implica que se utilizará una muestra que representa el 100% de la población. La muestra se aplicó al seleccionar a 20 trabajadores en nómina y 10 freelance de la población total de 30 personas, la guía de entrevista fue lleva a cabo en un lapso de 25 días en el mes de junio.

4.1.1.2. Presentación de la guía de entrevista

1. *¿Consideras que el proceso de reclutamiento y selección en nuestra empresa es eficiente y efectivo?*

Tabla 6

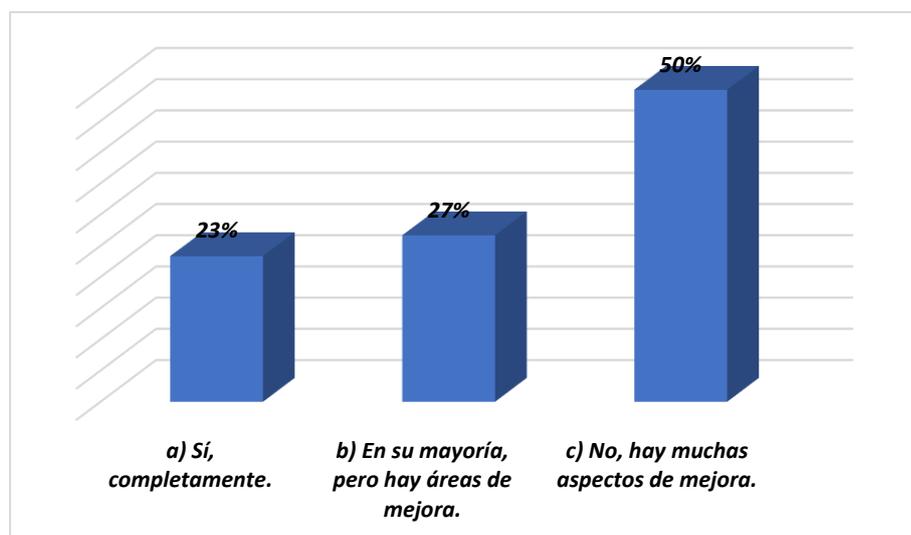
Proceso de selección

OPCIONES DE RESPUESTA	CASOS DE ENTREVISTA	VALOR PORCENTUAL
a) Sí, completamente.	7	23%
b) En su mayoría, pero hay áreas de mejora.	8	27%
c) No, hay muchos aspectos de mejora.	15	50%
Total	30	100%

Los resultados de esta evaluación muestran que el 50% de los entrevistados seleccionaron la opción "No, hay muchos aspectos de mejora", mientras que el 27% seleccionó "En su mayoría, pero hay áreas de mejora" y el 23% seleccionó "Sí, completamente". Estos resultados sugieren que la mayoría de los entrevistados creen que hay margen para la mejora en el área de la que se está evaluando.

Figura 5

Proceso de selección



2. ¿Has experimentado alguna vez dificultades para cumplir con las responsabilidades de tu puesto debido a una contratación inadecuada?

Tabla 7

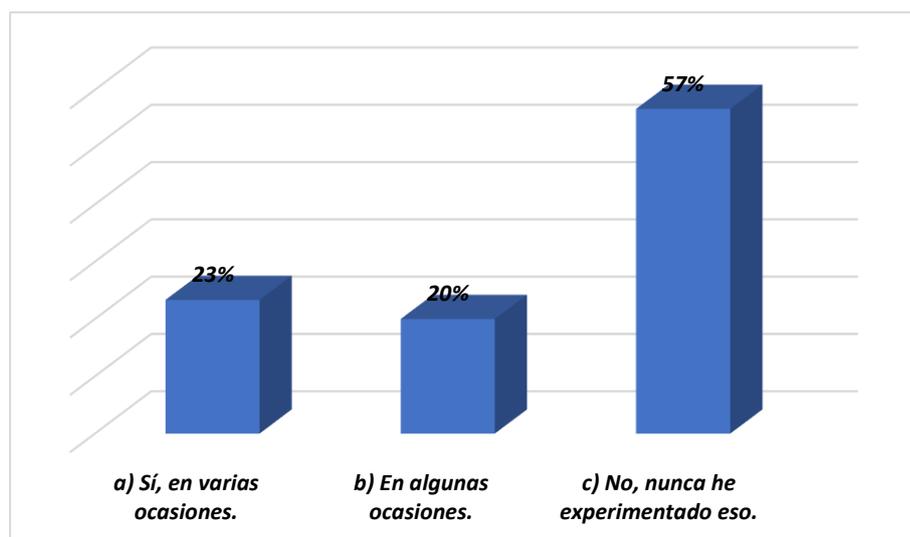
Dificultades de cumplimiento

OPCIONES DE RESPUESTA	CASOS DE ENTREVISTA	VALOR PORCENTUAL
a) Sí, en varias ocasiones.	7	23%
b) En algunas ocasiones.	6	20%
c) No, nunca he experimentado eso.	17	57%
Total	30	100%

Los resultados de la evaluación muestran que el 57% de los encuestados seleccionó la opción "No, nunca he experimentado eso", mientras que el 23% seleccionó "Sí, en varias ocasiones" y el 20% seleccionó "En algunas ocasiones". Esto sugiere que la mayoría de los encuestados no han experimentado lo que se está evaluando.

Figura 6

Dificultades de cumplimiento



3. ¿Crees que se han utilizado criterios claros y objetivos para evaluar a los candidatos durante el proceso de selección?

Tabla 8

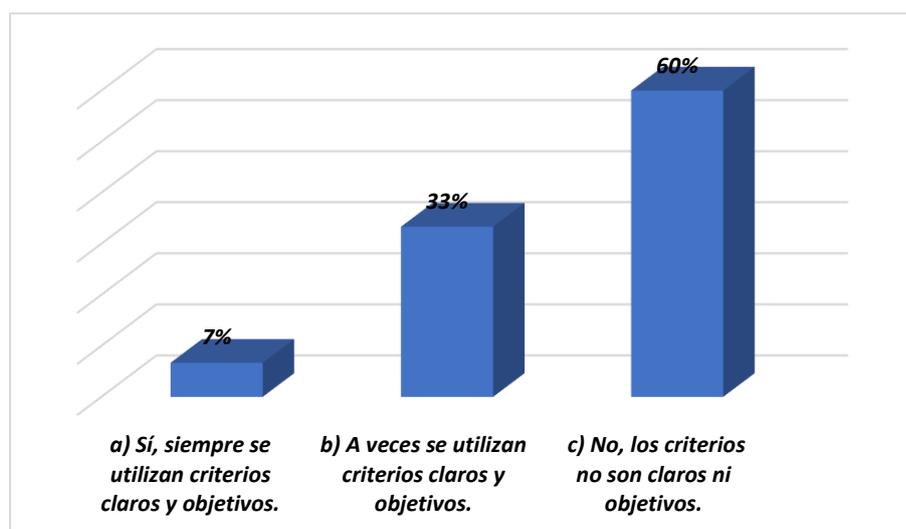
Criterios de evaluación

OPCIONES DE RESPUESTA	CASOS DE ENTREVISTA	VALOR PORCENTUAL
a) Sí, siempre se utilizan criterios claros y objetivos.	2	7%
b) A veces se utilizan criterios claros y objetivos.	10	33%
c) No, los criterios no son claros ni objetivos.	18	60%
Total	30	100%

Los resultados de la evaluación indican que el 60% de los entrevistados seleccionó la opción "No, los criterios no son claros ni objetivos", mientras que el 33% seleccionó "A veces se utilizan criterios claros y objetivos" y el 7% seleccionó "Sí, siempre se utilizan criterios claros y objetivos". Esto sugiere que la mayoría de los entrevistados perciben que los criterios utilizados no son claros ni objetivos.

Figura 7

Criterios de evaluación



4. ¿Consideras que se han utilizado las herramientas y tecnología adecuadas para gestionar el proceso de reclutamiento y selección?

Tabla 9

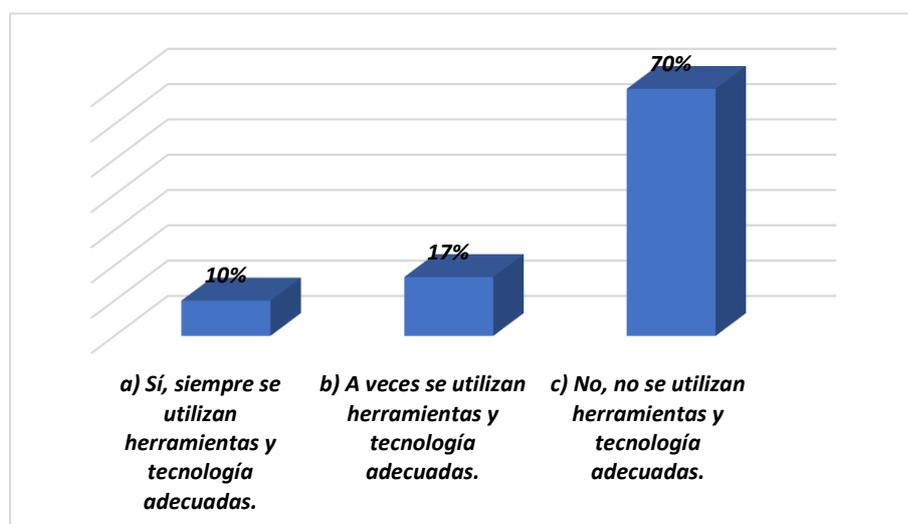
Herramientas tecnológicas

OPCIONES DE RESPUESTA	CASOS DE ENTREVISTA	VALOR PORCENTUAL
a) Sí, siempre se utilizan herramientas y tecnología adecuadas.	3	10%
b) A veces se utilizan herramientas y tecnología adecuadas.	5	17%
c) No, no se utilizan herramientas y tecnología adecuadas.	21	70%
Total	30	100%

Los resultados de la evaluación muestran que el 70% de los encuestados seleccionó la opción "No, no se utilizan herramientas y tecnología adecuadas", mientras que el 17% seleccionó "A veces se utilizan herramientas y tecnología adecuadas" y el 10% seleccionó "Sí, siempre se utilizan herramientas y tecnología adecuadas". Esto sugiere que la mayoría de los encuestados consideran que las herramientas y tecnología utilizadas no son adecuadas.

Figura 8

Herramientas tecnológicas



5. ¿Consideras que has recibido capacitación adecuada sobre las técnicas de selección por competencias?

Tabla 10

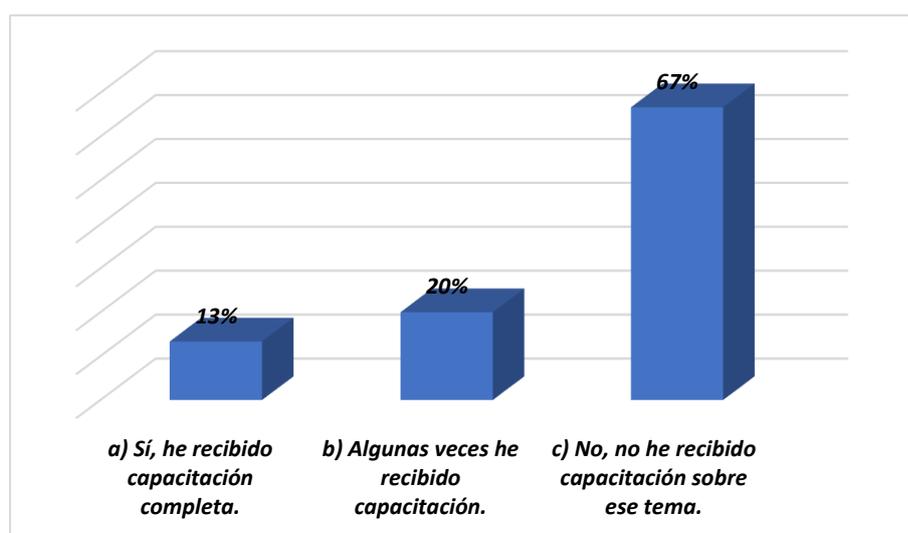
Capacitación

OPCIONES DE RESPUESTA	CASOS DE ENTREVISTA	VALOR PORCENTUAL
a) Sí, he recibido capacitación completa.	4	13%
b) Algunas veces he recibido capacitación.	6	20%
c) No, no he recibido capacitación sobre ese tema.	20	67%
Total	30	100%

Los resultados de la evaluación indican que el 67% de los encuestados seleccionó la opción "No, no he recibido capacitación sobre ese tema", mientras que el 20% seleccionó "Algunas veces he recibido capacitación" y el 13% seleccionó "Sí, he recibido capacitación completa". Esto sugiere que la mayoría de los encuestados no han recibido la capacitación necesaria sobre el tema evaluado.

Figura 9

Capacitación



6. ¿Consideras que existe una planificación y control adecuados en los procesos de reclutamiento y selección?

Tabla 11

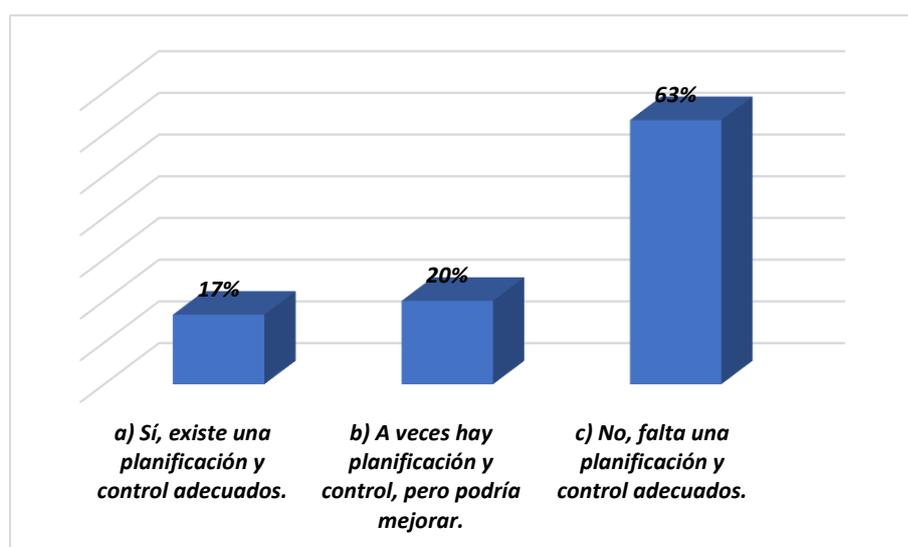
Planificación y control

OPCIONES DE RESPUESTA	CASOS DE ENTREVISTA	VALOR PORCENTUAL
a) Sí, existe una planificación y control adecuados.	5	17%
b) A veces hay planificación y control, pero podría mejorar.	6	20%
c) No, falta una planificación y control adecuados.	19	63%
Total	30	100%

Los resultados de la evaluación muestran que el 63% de los encuestados seleccionó la opción "No, falta una planificación y control adecuados", mientras que el 20% seleccionó "A veces hay planificación y control, pero podría mejorar" y el 17% seleccionó "Sí, existe una planificación y control adecuados". Esto sugiere que la mayoría de los encuestados considera que falta una adecuada planificación y control.

Figura 10

Planificación y control



7. ¿Considera que te has sentido satisfecho con los candidatos seleccionados para puestos en tu área?

Tabla 12

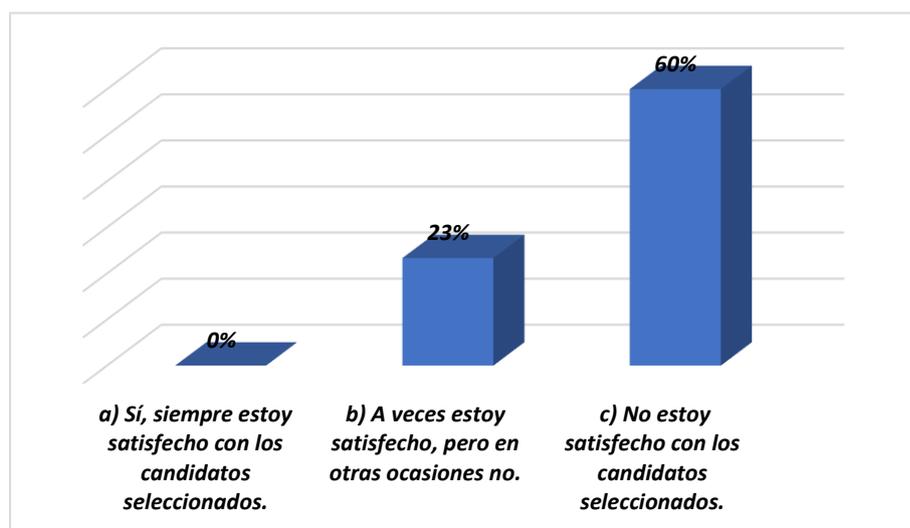
Satisfacción con la selección de candidatos

OPCIONES DE RESPUESTA	CASOS DE ENTREVISTA	VALOR PORCENTUAL
a) Sí, siempre estoy satisfecho con los candidatos seleccionados.	5	17%
b) A veces estoy satisfecho, pero en otras ocasiones no.	7	23%
c) No estoy satisfecho con los candidatos seleccionados.	18	60%
Total	30	100%

Los resultados de la evaluación indican que el 60% de los encuestados seleccionó la opción "No estoy satisfecho con los candidatos seleccionados", mientras que el 23% seleccionó "A veces estoy satisfecho, pero en otras ocasiones no" y el 17% seleccionó "Sí, siempre estoy satisfecho con los candidatos seleccionados".

Figura 11

Satisfacción con la selección de candidatos



8. ¿Crees que se han identificado y definido claramente las competencias necesarias para cada puesto durante el proceso de selección?

Tabla 13

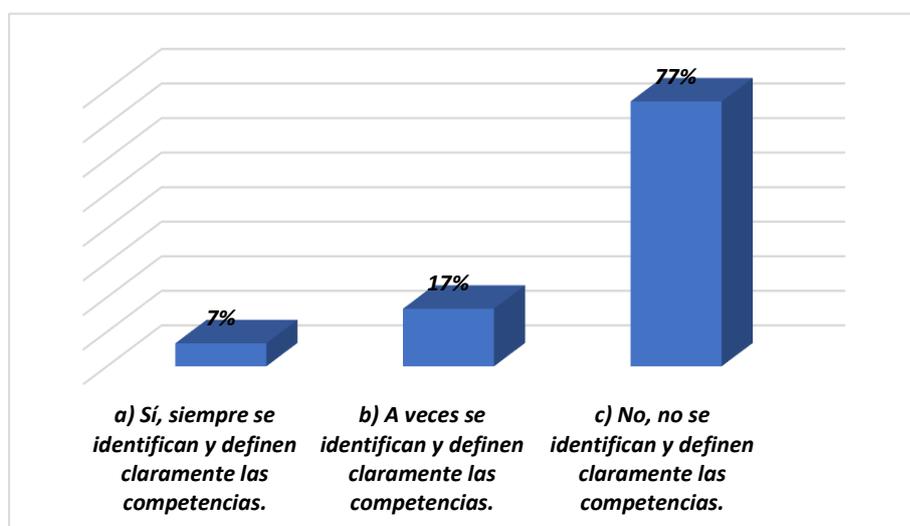
Identificación de competencias

OPCIONES DE RESPUESTA	CASOS DE ENTREVISTA	VALOR PORCENTUAL
a) Sí, siempre se identifican y definen claramente las competencias.	2	7%
b) A veces se identifican y definen claramente las competencias.	5	17%
c) No, no se identifican y definen claramente las competencias.	23	77%
Total	30	100%

Los resultados de la evaluación indican que el 77% de los encuestados seleccionó la opción "No, no se identifican y definen claramente las competencias", mientras que el 17% seleccionó "A veces se identifican y definen claramente las competencias" y el 7% seleccionó "Sí, siempre se identifican y definen claramente las competencias".

Figura 12

Identificación de competencias



9. ¿Has experimentado dificultades para adaptarte a las tareas y responsabilidades del puesto debido a una contratación inadecuada?

Tabla 14

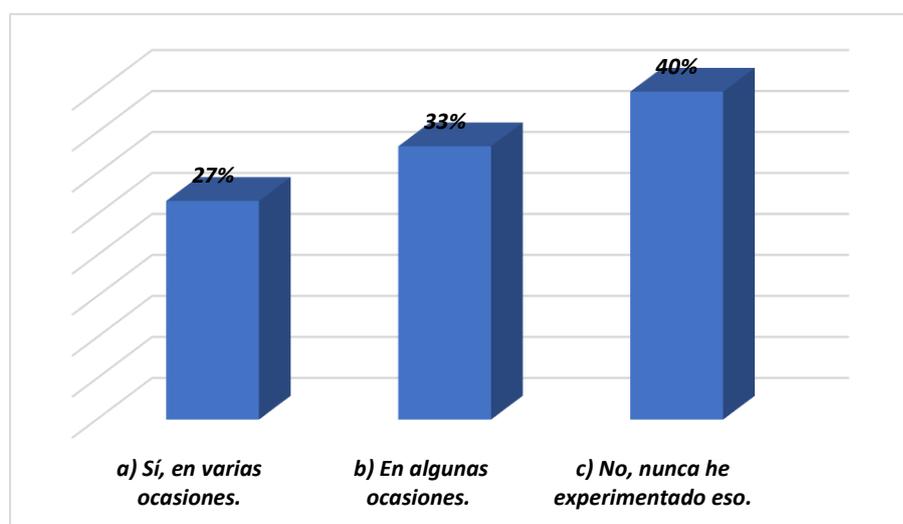
Dificultad para adaptarse

OPCIONES DE RESPUESTA	CASOS DE ENTREVISTA	VALOR PORCENTUAL
a) Sí, en varias ocasiones.	8	27%
b) En algunas ocasiones.	10	33%
c) No, nunca he experimentado eso.	12	40%
Total	30	100%

Los resultados muestran que el 27% de los entrevistados ha experimentado la situación en varias ocasiones, mientras que el 33% la ha experimentado en algunas ocasiones, el 40% de los entrevistados afirma no haber experimentado esa situación en absoluto. Estos datos indican que existe una diversidad de experiencias entre los encuestados, con un grupo considerable que ha tenido algún grado de contacto con la situación en cuestión, pero también una proporción significativa que no ha tenido ninguna experiencia al respecto.

Figura 13

Dificultad para adaptarse



10. ¿Consideras que el proceso de reclutamiento y selección necesita mejoras en comunicación y coordinación entre los responsables del proceso?

Tabla 15

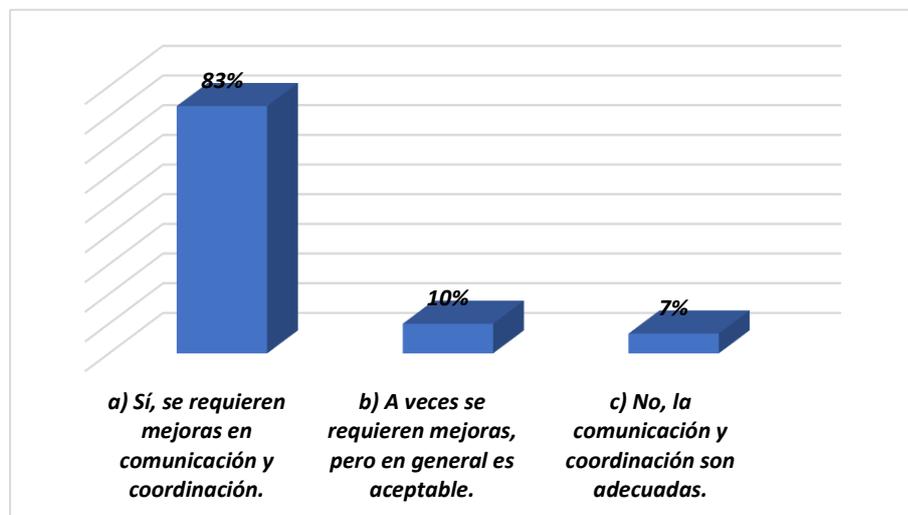
Mejoras en los procesos de reclutamiento y selección

OPCIONES DE RESPUESTA	CASOS DE ENTREVISTA	VALOR PORCENTUAL
a) Sí, se requieren mejoras en comunicación y coordinación.	25	83%
b) A veces se requieren mejoras, pero en general es aceptable.	3	10%
c) No, la comunicación y coordinación son adecuadas.	2	7%
Total	30	100%

Los resultados revelan que el 83% de los entrevistados considera que se requieren mejoras en la comunicación y coordinación. Esta cifra es significativamente alta y refleja una percepción generalizada de que hay deficiencias en estos aspectos, solo el 10% de los encuestados opina que a veces se requieren mejoras, pero en general, la situación es aceptable, solo el 7% considera que la comunicación y coordinación son adecuadas.

Figura 14

Mejoras en el procesos



11. ¿Consideras que se cuenta con los recursos adecuados para llevar a cabo un proceso de reclutamiento y selección eficiente y efectivo?

Tabla 16

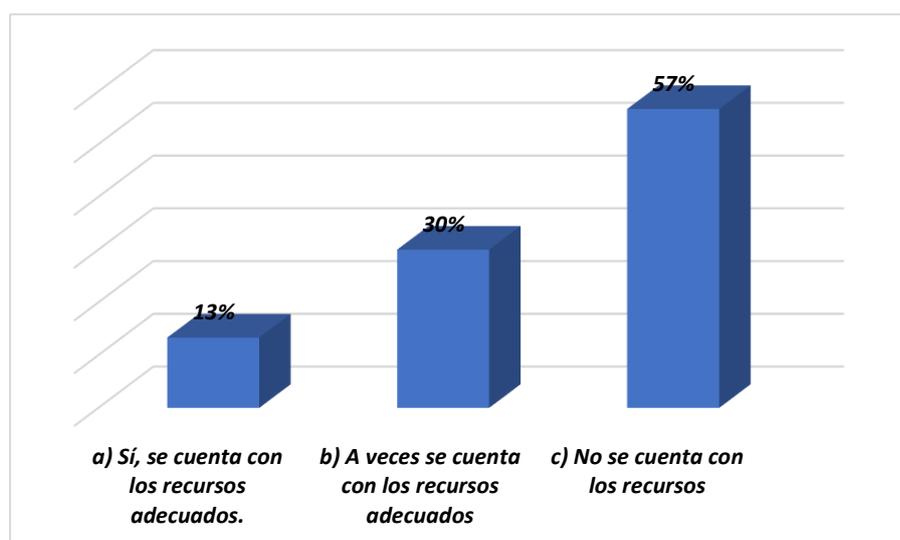
Recursos

OPCIONES DE RESPUESTA	CASOS DE ENTREVISTA	VALOR PORCENTUAL
a) Sí, se cuenta con los recursos adecuados.	4	13%
b) A veces se cuenta con los recursos adecuados	9	30%
c) No se cuenta con los recursos	17	57%
Total	30	100%

Los resultados muestran que el 13% de los entrevistados considera que se cuenta con los recursos adecuados, mientras que el 30% opina que a veces se cuenta con los recursos adecuados, el 57% de los encuestados indica que no se cuenta con los recursos necesarios. Estos resultados revelan una preocupante falta de recursos en la mayoría de los casos. Es evidente que una proporción significativa de los entrevistados percibe que los recursos disponibles son insuficientes o inadecuados.

Figura 15

Recursos



12. ¿Consideras que la empresa debería implementar mejoras en el proceso de reclutamiento y selección?

Tabla 17

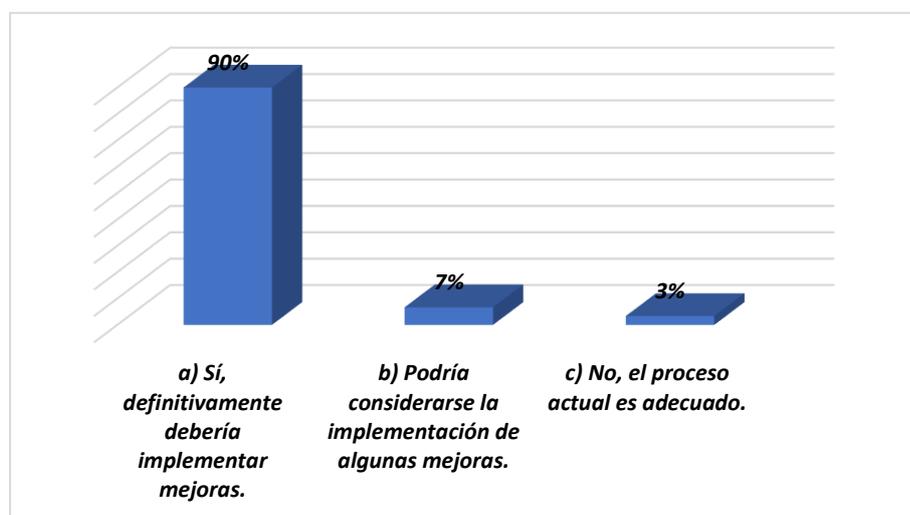
Mejoras

OPCIONES DE RESPUESTA	CASOS DE ENTREVISTA	VALOR PORCENTUAL
a) Sí, definitivamente debería implementar mejoras.	27	90%
b) Podría considerarse la implementación de algunas mejoras.	2	7%
c) No, el proceso actual es adecuado.	1	3%
Total	30	100%

Los resultados muestran una clara tendencia hacia la necesidad de implementar mejoras. El 90% de los entrevistados considera que definitivamente se deberían implementar mejoras, lo cual indica una fuerte insatisfacción con el proceso actual. Solo el 7% de los encuestados cree que podría considerarse la implementación de algunas mejoras, mientras que solo el 3% considera que el proceso actual es adecuado. Estos resultados reflejan una clara demanda de cambio y mejoras.

Figura 16

Mejoras



Basado en los resultados de la evaluación, se puede hacer un diagnóstico de la situación evaluada. Los datos revelan que hay varios aspectos que requieren mejoras en el área analizada. La mayoría de los encuestados expresó que hay margen para la mejora, ya sea porque consideran que no se cumplen los criterios necesarios, que no se cuenta con los recursos adecuados, que falta una planificación y control adecuados, o que no se identifican y definen claramente las competencias.

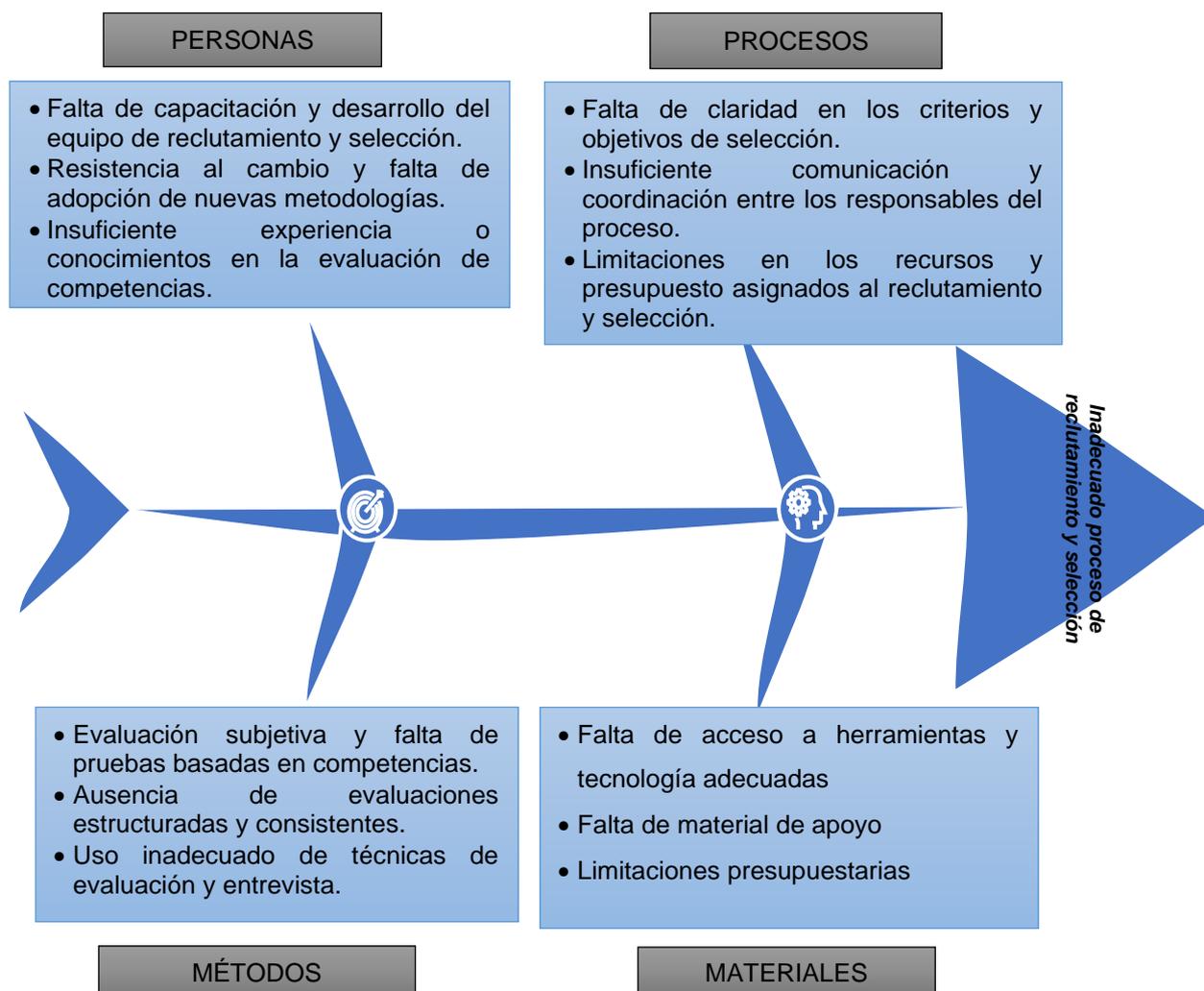
Se observa una falta de experiencia en la situación evaluada por parte de un porcentaje considerable de los encuestados. Esto sugiere que hay un número significativo de personas que no han tenido la oportunidad de experimentar o enfrentarse a la situación en cuestión. En cuanto a la comunicación y coordinación, se detecta una alta insatisfacción y una clara demanda de mejoras en estos aspectos. La mayoría de los entrevistados considera que se requieren mejoras en la comunicación y coordinación, lo que indica que existe una percepción generalizada.

Además, la falta de recursos adecuados es otro problema identificado en la evaluación. La mayoría de los encuestados considera que no se cuenta con los recursos necesarios para llevar a cabo la tarea evaluada. Esto señala la importancia de abordar esta falta de recursos para garantizar el éxito y la eficiencia en el área evaluada. Los resultados de la evaluación indican que se requieren mejoras en varios aspectos, como los criterios utilizados, la disponibilidad de recursos, la planificación y control, la claridad en la identificación de competencias y la comunicación y coordinación. Estos hallazgos proporcionan una base sólida para tomar medidas y realizar las mejoras necesarias en el área evaluada, buscando aumentar la satisfacción de los encuestados y mejorar la eficacia de los procesos involucrados.

4.1.1.3. Espina de pez o diagrama de Ishikawa

Figura 17

Espina de pez Ishikawa



El diagrama de Ishikawa, también conocido como diagrama de espina de pescado, ha proporcionado una visión detallada de los problemas que enfrenta la empresa en su proceso de reclutamiento y selección. A través de las categorías identificadas, como "personas", "procesos" y "métodos", se han destacado varias causas principales que contribuyen a la contratación inadecuada de personal. Estos aspectos revelan áreas específicas en las que la empresa puede concentrarse para mejorar su proceso de reclutamiento y selección.

Obstáculo para llevar a cabo un proceso eficiente y efectivo. La capacitación puede abarcar áreas como la comprensión y aplicación de las técnicas de selección por competencias, la mejora de las habilidades de evaluación y entrevista, así como el conocimiento de las mejores prácticas en el campo del reclutamiento y selección. Al invertir en la formación del equipo, se promoverá un mejor entendimiento de las necesidades de la empresa, así como de las competencias y habilidades clave que se requieren para cada puesto. Además, se debe fomentar una mentalidad abierta hacia nuevas metodologías y enfoques, permitiendo al equipo adaptarse y adoptar cambios en el proceso de reclutamiento y selección, manteniéndolo actualizado y relevante.

En relación a los "procesos", se ha señalado la falta de claridad en los criterios y objetivos de selección, así como la falta de comunicación y coordinación entre los responsables del proceso. Estos aspectos pueden generar confusiones y falta de alineación en la evaluación de los candidatos. Establecer procedimientos formales y estándares claros ayudará a asegurar que todos los involucrados en el proceso tengan una comprensión común de lo que se busca en un candidato.

Esto implica definir los criterios específicos que se utilizarán para evaluar a los candidatos, ya sea a través de pruebas, entrevistas estructuradas o evaluaciones de competencias. Asimismo, mejorar la comunicación y la coordinación entre los responsables del proceso de reclutamiento y selección permitirá una mejor colaboración y alineación en la toma de decisiones, evitando discrepancias y asegurando una evaluación más objetiva y precisa de los candidatos.

En cuanto a los "métodos", se ha mencionado la evaluación subjetiva y la falta de pruebas basadas en competencias, así como la ausencia de evaluaciones estructuradas y consistentes. Esto resalta la necesidad de adoptar métodos objetivos y estandarizados para evaluar a los candidatos. Las pruebas y evaluaciones basadas en competencias permiten medir las habilidades y conocimientos específicos que son necesarios para desempeñar el puesto. Esto garantiza una evaluación más precisa y objetiva de los candidatos, evitando decisiones basadas únicamente en intuiciones o factores subjetivos.

Además, la implementación de entrevistas estructuradas, con preguntas predeterminadas y evaluación basada en criterios predefinidos, ayudará a garantizar una evaluación consistente y equitativa de todos los candidatos. Al adoptar métodos más objetivos y estructurados, la empresa podrá tomar decisiones de contratación más informadas y reducirá la posibilidad de una contratación inadecuada.

La categoría "materiales" en el contexto del reclutamiento y selección de personal puede no ser tan relevante como otras categorías, como "personas" o "procesos". Sin embargo, es importante considerar cómo los recursos tangibles utilizados en el proceso pueden afectar indirectamente el éxito del mismo. Una posible causa relacionada con la categoría "materiales" es la falta de acceso a herramientas y tecnología adecuadas. Si los encargados del reclutamiento y selección no cuentan con las herramientas y tecnología necesarias, como sistemas de seguimiento de candidatos (ATS) o plataformas de evaluación en línea, puede haber limitaciones en la eficiencia y efectividad del proceso. La adopción de estas herramientas tecnológicas

puede mejorar la gestión de las vacantes, facilitar el seguimiento de los candidatos y permitir una evaluación más objetiva y eficiente.

La falta de material de apoyo actualizado. Si no se proporciona a los responsables del reclutamiento y selección material de apoyo actualizado, como descripciones de puestos, perfiles de competencias y preguntas de entrevista relevantes, podría haber dificultades para evaluar y seleccionar adecuadamente a los candidatos. La disponibilidad de información actualizada y relevante ayuda a los evaluadores a comprender las necesidades y requisitos específicos de cada puesto, lo que facilita la identificación de los candidatos más adecuados.

Además, las limitaciones presupuestarias pueden afectar los materiales utilizados en el proceso de reclutamiento y selección. Si hay restricciones presupuestarias que afectan la adquisición de materiales necesarios, como libros, herramientas de evaluación o suscripciones a plataformas de selección, esto podría limitar la capacidad de la empresa para llevar a cabo un proceso efectivo y completo. En estos casos, es importante buscar alternativas y soluciones creativas que permitan aprovechar al máximo los recursos disponibles.

4.2. Diseño de la propuesta de mejora

Tabla 18

Acciones de mejora

ASPECTO A MEJORAR	ACCIONES PROPUESTAS	RESULTADOS ESPERADOS
Planificación y control	<ul style="list-style-type: none"> → Establecer un plan estratégico de reclutamiento y selección que defina objetivos, plazos y responsabilidades. 	Mayor eficiencia y eficacia en los procesos de reclutamiento y selección.
	<ul style="list-style-type: none"> → Implementar un sistema de seguimiento y control para monitorear el avance de los procesos y detectar posibles desviaciones. 	Mejor coordinación y seguimiento.
	<ul style="list-style-type: none"> → Evaluaciones periódicas para identificar oportunidades de mejora. 	
Formalización y estandarización	<ul style="list-style-type: none"> → Establecer procedimientos y protocolos claros para cada etapa del proceso de reclutamiento y selección. 	Decisiones más objetivas y consistentes. Reducción de la
	<ul style="list-style-type: none"> → Definir criterios objetivos y específicos para evaluar a los candidatos. 	subjetividad. Mayor precisión en la selección
	<ul style="list-style-type: none"> → Utilizar herramientas y plataformas tecnológicas adecuadas para gestionar las vacantes y el proceso de selección, ATS (Applicant Tracking System), o sistema de seguimiento de candidatos. 	de candidatos.
Selección por competencias	<ul style="list-style-type: none"> → Identificar y definir claramente las competencias necesarias para cada puesto. 	Selección más precisa de candidatos
	<ul style="list-style-type: none"> → Diseñar y utilizar pruebas y evaluaciones basadas en competencias para evaluar a los candidatos. 	adecuados para cada puesto. Mejor coincidencia entre
	<ul style="list-style-type: none"> → Realizar entrevistas estructuradas que aborden las competencias requeridas. 	habilidades y requerimientos. Mejor

	<ul style="list-style-type: none"> → Involucramiento de representantes del área de desempeño laboral y requirente de personal 	adaptación al puesto.
Evaluación de la satisfacción del cliente interno	<ul style="list-style-type: none"> → Realizar encuestas y entrevistas periódicas para evaluar la satisfacción de los directivos con los candidatos seleccionados. → Analizar los resultados y retroalimentar el proceso de reclutamiento y selección en base a los comentarios y sugerencias recibidos. → Establecer indicadores de satisfacción y seguimiento continuo. 	<p>Mejora en la satisfacción de los directivos y clientes internos.</p> <p>Reducción de renunciaciones y desvinculaciones por incompetencia.</p>
Capacitación y desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> → Brindar capacitación y formación continua a los encargados del reclutamiento y selección en técnicas de selección por competencias. → Fomentar el desarrollo de habilidades de evaluación y entrevista. → Proporcionar recursos y herramientas actualizadas para el proceso de selección. 	<p>Mayor profesionalismo y competencia en el proceso de selección.</p> <p>Mejor calidad de las decisiones de contratación.</p>

4.2.1. Análisis de la propuesta de mejora

- En términos generales, estas acciones propuestas se centran en mejorar la planificación y el control del proceso de reclutamiento y selección en una organización.

La primera acción propuesta consiste en establecer un plan estratégico de reclutamiento y selección. Esto implica definir claramente los objetivos que se desean alcanzar, los plazos en los que se deben completar las diferentes etapas del proceso y las responsabilidades de cada persona o equipo involucrado. Al tener un plan

estratégico bien definido, se facilita la alineación de los esfuerzos y se brinda una guía clara para llevar a cabo las tareas de reclutamiento y selección.

La segunda acción propuesta es implementar un sistema de seguimiento y control. Esto implica establecer mecanismos para monitorear el avance del proceso y detectar posibles desviaciones o problemas. Con un sistema de seguimiento y control, se pueden establecer indicadores clave de rendimiento (KPIs) que permitan evaluar el progreso y la eficacia del proceso. Además, esto ayuda a identificar de manera temprana cualquier obstáculo o desviación que pueda surgir, permitiendo tomar medidas correctivas de manera oportuna.

La tercera acción propuesta es realizar evaluaciones periódicas para identificar oportunidades de mejora. Estas evaluaciones implican analizar los resultados obtenidos, recopilar la retroalimentación de los candidatos y otros involucrados en el proceso, y analizar los indicadores de rendimiento establecidos. Esto permite evaluar qué aspectos están funcionando bien y cuáles necesitan mejoras. Con base en los resultados de estas evaluaciones, se pueden implementar cambios y ajustes para optimizar el proceso de reclutamiento y selección.

En términos generales, se espera que estas acciones propuestas conduzcan a una mayor eficiencia y eficacia en el proceso de reclutamiento y selección. Esto significa que se lograrán mejores resultados en términos de seleccionar candidatos adecuados para los puestos, se cumplirán los plazos establecidos y se optimizará el uso de los recursos disponibles. Además, se espera que se mejore la coordinación y el seguimiento del proceso, lo que permitirá una mayor claridad y control en todas las etapas del proceso.

- Las acciones propuestas se enfocan en mejorar la formalización y estandarización del proceso de reclutamiento y selección en una organización.

La primera acción propuesta es establecer procedimientos y protocolos claros para cada etapa del proceso de reclutamiento y selección. Esto implica definir y documentar de manera detallada los pasos a seguir, los roles y responsabilidades de cada persona involucrada, los documentos necesarios y cualquier otra información relevante para cada etapa del proceso. Al establecer procedimientos claros, se asegura que el proceso se realice de manera consistente y siguiendo las mejores prácticas establecidas.

La segunda acción propuesta es definir criterios objetivos y específicos para evaluar a los candidatos. Esto implica establecer parámetros y estándares claros para evaluar las habilidades, experiencia, competencias y otros aspectos relevantes de los candidatos. Al contar con criterios objetivos y específicos, se reduce la subjetividad en el proceso de selección y se facilita una evaluación más precisa y equitativa.

La tercera acción propuesta es utilizar herramientas y plataformas tecnológicas adecuadas para gestionar las vacantes y el proceso de selección, como un ATS (Applicant Tracking System) o sistema de seguimiento de candidatos. Estas herramientas tecnológicas pueden ayudar a agilizar y automatizar parte del proceso, como la publicación de vacantes, la recepción y clasificación de currículums, la programación de entrevistas y el seguimiento de los candidatos. Al utilizar estas herramientas, se espera una mayor eficiencia en el proceso de selección, una reducción de errores y una mayor precisión en la selección de los candidatos más adecuados para cada puesto.

ATS (Applicant Tracking System), también conocido como sistema de seguimiento de candidatos, se refiere a un software diseñado para facilitar y agilizar los procesos de reclutamiento y selección de personal. Las ATS son utilizadas por empresas y organizaciones para gestionar y organizar el flujo de candidatos en sus procesos de contratación.

Esta plataforma de evaluación en línea es una herramienta que permitirán realizar evaluaciones y pruebas a candidatos de manera remota a través de internet. Estas pruebas pueden incluir cuestionarios, exámenes, pruebas de habilidades, entrevistas en video, entre otros. La plataforma de evaluación en línea brinda una forma eficiente y conveniente de evaluar las habilidades y competencias de los candidatos sin la necesidad de realizar reuniones presenciales, cuentan con características que facilitan la creación y administración de evaluaciones, así como la recopilación y análisis de datos de los candidatos y ofrecen herramientas de programación, seguimiento y comunicación para los reclutadores y evaluadores.

La ATS y las plataformas de evaluación en línea son herramientas que han ganado popularidad en el ámbito del reclutamiento y la selección de personal debido a los beneficios que ofrecen en términos de eficiencia, ahorro de tiempo y recursos, así como la posibilidad de realizar evaluaciones a distancia en un entorno digital.

Se espera que estas acciones propuestas en el aspecto de formalización y estandarización del proceso de reclutamiento y selección generen decisiones más objetivas y consistentes, reduzcan la subjetividad en el proceso, y conduzcan a una mayor precisión en la selección de los candidatos más adecuados. Al establecer procedimientos claros, criterios objetivos y utilizar herramientas tecnológicas

adecuadas, se busca optimizar el proceso y asegurar una selección más eficiente y efectiva de los candidatos.

- La acciones propuestas se enfocan en mejorar el proceso de selección de candidatos a través de la utilización de enfoques basados en competencias.

La primera acción propuesta es identificar y definir claramente las competencias necesarias para cada puesto. Esto implica analizar y determinar las habilidades, conocimientos, experiencias y características específicas que son requeridas para el desempeño exitoso en cada puesto. Al tener una comprensión clara de las competencias necesarias, se facilita la identificación de candidatos que posean esas competencias.

La segunda acción propuesta es diseñar y utilizar pruebas y evaluaciones basadas en competencias para evaluar a los candidatos. Esto implica desarrollar y aplicar métodos y herramientas de evaluación que se centren en medir las competencias relevantes para cada puesto. Estas pruebas y evaluaciones pueden incluir ejercicios prácticos, estudios de caso, evaluaciones psicométricas y entrevistas basadas en competencias. Al utilizar estas pruebas, se espera obtener una evaluación más precisa de las competencias de los candidatos.

La tercera acción propuesta es realizar entrevistas estructuradas que aborden las competencias requeridas. En este caso, se sugiere establecer un enfoque estructurado en las entrevistas, donde se formulen preguntas específicas relacionadas con las competencias necesarias para el puesto. Esto permite una evaluación más consistente y objetiva de los candidatos, y facilita la comparación de sus respuestas y desempeño en relación a las competencias requeridas.

La cuarta acción propuesta es el involucramiento de representantes del área requirente de personal en el proceso de selección. Esto implica que las personas encargadas de seleccionar a los candidatos trabajen de la mano con los representantes del área o departamento en el que se requiere el personal. Esta colaboración permite una mejor comprensión de las necesidades y requerimientos específicos del puesto, y garantiza que las competencias buscadas sean adecuadas para el contexto y las responsabilidades del puesto.

Se espera que estas acciones propuestas en el aspecto de selección por competencias generen una selección más precisa de candidatos adecuados para cada puesto. Al identificar y definir claramente las competencias necesarias, diseñar pruebas y evaluaciones basadas en competencias, realizar entrevistas estructuradas y contar con el involucramiento de representantes del área requirente, se busca lograr una mejor coincidencia entre las habilidades y requerimientos del puesto. Esto a su vez, puede resultar en un mejor desempeño laboral y adaptación al puesto por parte de los candidatos seleccionados.

- Estas acciones propuestas se centran en evaluar y mejorar la satisfacción del cliente interno, en este caso representado por los directivos, con los candidatos seleccionados en el proceso de reclutamiento y selección.

La primera acción propuesta es realizar encuestas y entrevistas periódicas para evaluar la satisfacción de los directivos con los candidatos seleccionados. Esto implica recopilar retroalimentación directa de los directivos sobre su nivel de satisfacción con los candidatos que han sido contratados. Las encuestas y entrevistas pueden incluir preguntas relacionadas con la adecuación de los candidatos al puesto, sus habilidades y competencias, su rendimiento y cualquier otro aspecto relevante.

La segunda acción propuesta es analizar los resultados de las encuestas y entrevistas y retroalimentar el proceso de reclutamiento y selección en base a los comentarios y sugerencias recibidos. Esto implica revisar de manera crítica los resultados de las evaluaciones y utilizar esa información para identificar áreas de mejora y tomar acciones correctivas. La retroalimentación recibida de los directivos puede ser utilizada para ajustar los criterios de selección, mejorar los métodos de evaluación o implementar cambios en el proceso de reclutamiento y selección.

La tercera acción propuesta es establecer indicadores de satisfacción y llevar a cabo un seguimiento continuo. Esto implica establecer métricas o indicadores específicos que midan la satisfacción de los directivos y monitorear regularmente esos indicadores. Esto permite tener una visión más objetiva y cuantificable de la satisfacción del cliente interno y facilita la identificación de tendencias y áreas de mejora a lo largo del tiempo.

Los resultados esperados de estas acciones son una mejora en la satisfacción de los directivos y clientes internos con los candidatos seleccionados. Al recopilar y analizar la retroalimentación de los directivos, se espera poder tomar medidas para mejorar el proceso de reclutamiento y selección, lo que a su vez puede llevar a una reducción de renuncias y desvinculaciones por incompetencia. Al mejorar la calidad de los candidatos seleccionados y satisfacer las necesidades de los directivos, se puede fortalecer la confianza y la eficacia del proceso de reclutamiento y selección, y promover un ambiente laboral más productivo y satisfactorio.

- Las acciones propuestas se enfocan en mejorar el nivel de capacitación y desarrollo de los encargados del reclutamiento y selección, con el objetivo de fortalecer sus habilidades y competencias en el proceso de selección.

La primera acción propuesta es brindar capacitación y formación continua a los encargados del reclutamiento y selección en técnicas de selección por competencias. Esto implica proporcionar programas de capacitación específicos que permitan a los encargados adquirir conocimientos y habilidades en la identificación, evaluación y selección de candidatos basados en competencias. Estas capacitaciones pueden incluir el desarrollo de habilidades de análisis de competencias, la utilización de herramientas y métodos de evaluación basados en competencias, y la aplicación de entrevistas estructuradas centradas en competencias.

La segunda acción propuesta es fomentar el desarrollo de habilidades de evaluación y entrevista, implica proporcionar oportunidades para que los encargados del reclutamiento y selección mejoren sus habilidades de evaluación, tanto técnicas como de comunicación. Esto puede incluir la participación en talleres de desarrollo de habilidades de entrevista, el acceso a recursos y material de apoyo, la práctica y retroalimentación continua sobre su desempeño en la evaluación de candidatos.

La tercera acción propuesta es proporcionar recursos y herramientas actualizadas para el proceso de selección. Esto implica asegurarse de que los encargados del reclutamiento y selección tengan acceso a las herramientas, tecnologías y recursos necesarios para llevar a cabo un proceso de selección eficiente y efectivo. Esto puede incluir el acceso a software de gestión de candidatos, bases de datos actualizadas de candidatos, y recursos de investigación y análisis de perfiles

profesionales. Al contar con recursos actualizados, se facilita la aplicación de las mejores prácticas y se mejora la calidad de las decisiones de contratación.

Los resultados esperados de estas acciones son un mayor profesionalismo y competencia en el proceso de selección. Al brindar capacitación y desarrollo continuo, se espera que los encargados del reclutamiento y selección adquieran las habilidades necesarias para realizar una selección más precisa y efectiva. Esto a su vez puede llevar a una mejora en la calidad de las decisiones de contratación, seleccionando candidatos más adecuados para los puestos disponibles. Además, al proporcionar recursos y herramientas actualizadas, se facilita la aplicación de mejores prácticas y se mejora la eficiencia y efectividad del proceso de selección en general.

4.3. Mecanismos de seguimiento y control a la propuesta de mejora

Tabla 19

Control de la propuesta de mejora

ACCIÓN PROPUESTA	INDICADORES DE CONTROL	RESPONSABLE	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	FRECUENCIA DE ANÁLISIS DE RESULTADOS	COSTO DE IMPLEMENTACIÓN	ASPECTOS ADICIONALES
<i>Planificación y control</i>	<ul style="list-style-type: none"> → Porcentaje de cumplimiento de los plazos establecidos en el plan estratégico. → Número de desviaciones identificadas y resueltas. → Porcentaje de evaluación de la eficiencia de los procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> → Gerente de recursos humanos 	Trimestral	6 meses	\$1.500	Revisar y ajustar el plan estratégico según los resultados.
<i>Formalización y estandarización</i>	<ul style="list-style-type: none"> → Cumplimiento de los procedimientos y protocolos establecidos. → Nivel de adherencia a los criterios de evaluación objetivos. → Uso efectivo de las herramientas y plataformas tecnológicas. 	<ul style="list-style-type: none"> → Equipo de reclutamiento y selección 	Mensual	3 meses	\$1.000	Realizar auditorías internas para verificar el cumplimiento de los estándares establecidos.

<i>Selección por competencias</i>	<ul style="list-style-type: none"> → Porcentaje de coincidencia entre las competencias requeridas y las evaluadas en los candidatos seleccionados. → Evaluación del desempeño laboral y adaptación de los empleados contratados. 	<ul style="list-style-type: none"> → Equipo de reclutamiento y selección 	Trimestral	6 meses	\$2.000	Realizar seguimiento a los empleados seleccionados y evaluar su rendimiento en base a las competencias requeridas.
<i>Evaluación de la satisfacción del cliente interno</i>	<ul style="list-style-type: none"> → Resultados de las encuestas y entrevistas de satisfacción. → Número de sugerencias e inconformidades recibidas. → Acciones tomadas para mejorar el proceso de reclutamiento y selección. 	<ul style="list-style-type: none"> → Gerente de recursos humanos 	Semestral	6 meses	\$1500	Realizar análisis de los resultados y presentar informes al comité directivo para retroalimentación y toma de decisiones.
<i>Capacitación y desarrollo</i>	<ul style="list-style-type: none"> → Participación en programas de capacitación y formación. → Nivel de competencia y habilidades adquiridas. → Utilización de recursos y herramientas actualizadas. 	<ul style="list-style-type: none"> → Jefe de capacitación y desarrollo 	Semestral	1 año	\$2.000	Evaluar el impacto de la capacitación en el desempeño del equipo de reclutamiento y selección.

El análisis e interpretación del plan de seguimiento y control muestra un enfoque centrado en el proceso de reclutamiento y selección. A continuación, se analizan los indicadores propuestos, el responsable designado y la frecuencia de seguimiento:

→ **Indicadores de control:**

1. Porcentaje de cumplimiento de los plazos establecidos en el plan estratégico: Este indicador medirá la capacidad de la empresa para cumplir con los plazos establecidos en el plan estratégico del proceso de reclutamiento y selección. Un alto porcentaje de cumplimiento indicará una gestión eficiente y oportuna de los plazos establecidos, mientras que un bajo porcentaje podría revelar posibles retrasos y problemas en la ejecución de la mejora.

2. Número de desviaciones identificadas y resueltas: Este indicador reflejará la capacidad de la empresa para identificar y resolver desviaciones o brechas en comparación con el plan estratégico. Un número bajo de desviaciones indicará un proceso bien controlado y ajustado a los objetivos establecidos, mientras que un número alto podría indicar la necesidad de tomar medidas correctivas.

3. Porcentaje de evaluación de la eficiencia de los procesos: Este indicador medirá el nivel de evaluación de la eficiencia de los procesos de reclutamiento y selección. Un alto porcentaje indicará que la empresa está monitoreando y analizando regularmente la eficiencia de sus procesos, lo que permite identificar oportunidades de mejora y optimización.

Responsable: El Gerente de recursos humanos es designado como responsable de llevar a cabo el seguimiento y control del plan estratégico del proceso de reclutamiento y selección. Como líder del departamento de Recursos Humanos, el Gerente será el encargado de supervisar y coordinar todas las actividades relacionadas con el plan estratégico, revisar los resultados y tomar decisiones informadas para ajustar el plan según sea necesario.

Frecuencia de Seguimiento: El seguimiento del plan estratégico se llevará a cabo trimestralmente, lo que permitirá una evaluación periódica del cumplimiento de los plazos establecidos y la identificación de desviaciones. Además, se realizará una revisión y ajuste más profundo del plan estratégico cada 6 meses, lo que garantizará que las acciones correctivas o de mejora necesarias se implementen a tiempo.

La interpretación de este enfoque de planificación y control indica un enfoque proactivo para gestionar el proceso de reclutamiento y selección. Al establecer indicadores específicos y designar un responsable, la empresa muestra su compromiso con la mejora continua y la eficiencia en el proceso. La elección de una frecuencia de seguimiento trimestral y una revisión más profunda cada 6 meses permitirá una supervisión regular y ajustes oportunos en caso de desviaciones o necesidades de mejora.

La formalización y estandarización del proceso de reclutamiento y selección destaca la importancia de establecer procedimientos y criterios claros, así como utilizar herramientas y plataformas tecnológicas de manera efectiva.

→ **Indicadores de control:**

1. Cumplimiento de los procedimientos y protocolos establecidos: este indicador medirá el grado en que el equipo de reclutamiento y selección cumple con los procedimientos y protocolos establecidos. Un alto nivel de cumplimiento indicará que se siguen los estándares y procesos establecidos, lo que garantizará una mayor consistencia y calidad en el proceso de reclutamiento y selección.

2. Nivel de adherencia a los criterios de evaluación objetivos: este indicador evaluará el nivel de cumplimiento de los criterios de evaluación objetivos durante el proceso de reclutamiento y selección. Una alta adherencia indicará que los evaluadores están aplicando de manera consistente los criterios establecidos, lo que garantizará una evaluación más objetiva y basada en competencias.

3. Uso efectivo de las herramientas y plataformas tecnológicas: este indicador medirá la eficacia y el aprovechamiento de las herramientas y plataformas tecnológicas utilizadas en el proceso de reclutamiento y selección. Un uso efectivo indicará que se aprovechan al máximo las funcionalidades de estas herramientas, lo que contribuirá a una mayor eficiencia y calidad en el proceso.

Responsable: El equipo de reclutamiento y selección es designado como responsable de llevar a cabo el seguimiento y control del cumplimiento de los estándares establecidos. Como especialistas en reclutamiento y selección, el equipo será responsable de realizar auditorías internas para verificar el cumplimiento de los procedimientos, criterios y uso efectivo de las herramientas y plataformas tecnológicas.

Frecuencia de seguimiento: el seguimiento se llevará a cabo de manera mensual, lo que permitirá una supervisión regular y continua del cumplimiento de los estándares establecidos. Además, se realizarán auditorías internas más profundas cada 3 meses para evaluar de manera más detallada el cumplimiento de los estándares y tomar acciones correctivas si es necesario.

La interpretación de este enfoque de seguimiento y control enfocado en la formalización y estandarización muestra un enfoque sistemático y disciplinado para garantizar la consistencia y calidad en el proceso de reclutamiento y selección. Al establecer indicadores específicos y designar al equipo de Reclutamiento y Selección como responsables, la empresa demuestra su compromiso con la mejora continua y la adhesión a los estándares establecidos.

La elección de una frecuencia de seguimiento mensual y auditorías internas cada 3 meses permitirá una supervisión regular y una identificación oportuna de desviaciones o áreas de mejora. Esto contribuirá a mantener el cumplimiento de los estándares establecidos y a asegurar que se estén utilizando de manera efectiva las herramientas y plataformas tecnológicas.

Selección por competencias destaca la importancia de evaluar el nivel de coincidencia entre las competencias requeridas y las evaluadas en los candidatos seleccionados, así como el desempeño laboral y la adaptación de los empleados contratados.

→ **Indicadores de control:**

1. Porcentaje de coincidencia entre las competencias requeridas y las evaluadas en los candidatos seleccionados: Este indicador medirá el grado en que las competencias requeridas para el puesto coinciden con las evaluadas en los candidatos seleccionados. Un alto porcentaje de coincidencia indicará que se están seleccionando candidatos con las competencias adecuadas para el puesto, lo que aumentará la probabilidad de un buen desempeño laboral.

2. Evaluación del desempeño laboral y adaptación de los empleados contratados: Este indicador evaluará el desempeño laboral y la adaptación de los empleados contratados en relación con las competencias requeridas. Una evaluación positiva indicará que los empleados seleccionados están cumpliendo con las expectativas y se están adaptando adecuadamente a sus roles, lo que reflejará la efectividad del proceso de selección por competencias.

Responsable: El equipo de reclutamiento y selección es designado como responsable de llevar a cabo el seguimiento y control del proceso de selección por competencias. El equipo será responsable de realizar seguimiento a los empleados seleccionados, evaluar su rendimiento y adaptación en base a las competencias requeridas y tomar acciones correctivas si es necesario.

Frecuencia de seguimiento: el seguimiento se llevará a cabo de manera trimestral, lo que permitirá una evaluación regular del desempeño laboral y la adaptación de los empleados seleccionados en relación con las competencias requeridas. Además, se realizará una evaluación más detallada cada 6 meses, lo que permitirá identificar oportunidades de mejora y tomar acciones correctivas.

La interpretación de este enfoque de seguimiento y control enfocado en la selección por competencias muestra la importancia de evaluar el nivel de coincidencia entre las competencias requeridas y las evaluadas en los candidatos seleccionados, así como el desempeño laboral y la adaptación de los empleados contratados. Al establecer indicadores específicos y designar al equipo de reclutamiento y selección como responsables, la empresa demuestra su compromiso con la selección de candidatos que se ajusten a las competencias requeridas y con la evaluación continua de su desempeño y adaptación.

La elección de una frecuencia de seguimiento trimestral y evaluaciones más detalladas cada 6 meses permitirá una supervisión regular y la identificación oportuna de problemas o áreas de mejora. Esto contribuirá a asegurar que los empleados seleccionados cumplan con las competencias requeridas y se adapten adecuadamente a sus roles, lo que mejorará el rendimiento laboral y la efectividad del proceso de selección.

Evaluación de la satisfacción del cliente interno destaca la importancia de recopilar y analizar los resultados de encuestas y entrevistas de satisfacción, así como el número de sugerencias e inconformidades recibidas. Además, se plantea la necesidad de tomar acciones para mejorar el proceso de reclutamiento y selección.

→ **Indicadores de control:**

1. Resultados de las encuestas y entrevistas de satisfacción: Este indicador medirá el nivel de satisfacción del cliente interno, como los gerentes y colaboradores de la empresa, con el proceso de reclutamiento y selección. Los resultados de las

encuestas y entrevistas proporcionarán información valiosa sobre la percepción y experiencia de los clientes internos, lo que permitirá identificar fortalezas.

2. Número de sugerencias e inconformidades recibidas: Este indicador reflejará la cantidad de sugerencias e inconformidades recibidas por parte de los clientes internos en relación con el proceso de reclutamiento y selección. Un número alto de sugerencias e inconformidades podría indicar posibles problemas o áreas de mejora que deben abordarse para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes internos.

3. Acciones tomadas para mejorar el proceso de reclutamiento y selección: Este indicador evaluará las acciones concretas tomadas para abordar las sugerencias e inconformidades recibidas y mejorar el proceso de reclutamiento y selección. Es importante llevar un registro de las acciones implementadas y su impacto en la satisfacción del cliente interno.

Responsable: El Gerente de recursos humanos es designado como responsable de llevar a cabo el seguimiento y control de la evaluación de la satisfacción del cliente interno. Como líder del departamento de recursos humanos, el Gerente será responsable de realizar el análisis de los resultados, presentar informes al comité directivo y liderar la toma de decisiones para abordar las necesidades y expectativas del cliente interno.

Frecuencia de seguimiento: el seguimiento se realizará de manera semestral, lo que permitirá una evaluación periódica y significativa de la satisfacción del cliente interno. Además, se presentarán informes al comité directivo cada 6 meses, lo que facilitará la retroalimentación y la toma de decisiones estratégicas.

La interpretación de este enfoque de seguimiento y control enfocado en la evaluación de la satisfacción del cliente interno destaca la importancia de mantener una comunicación abierta y continua con los clientes internos, recopilando sus comentarios y sugerencias para mejorar el proceso de reclutamiento y selección. Al establecer indicadores específicos y designar al Gerente de recursos humanos como responsable, la empresa demuestra su compromiso con la satisfacción y el bienestar de sus clientes internos.

La elección de una frecuencia de seguimiento semestral y la presentación de informes al comité directivo cada 6 meses aseguran una evaluación regular y la toma de decisiones basadas en los resultados de satisfacción del cliente interno. Esto permitirá identificar oportunidades de mejora, implementar acciones correctivas y tomar decisiones estratégicas para garantizar la satisfacción y la efectividad del proceso de reclutamiento y selección.

Capacitación y desarrollo destaca la importancia de evaluar la participación en programas de capacitación y formación, el nivel de competencia y habilidades adquiridas, y la utilización de recursos y herramientas actualizadas. Además, se plantea la necesidad de evaluar el impacto de la capacitación en el desempeño del equipo de reclutamiento y selección.

→ **Indicadores de control:**

1. Participación en programas de capacitación y formación: este indicador medirá la cantidad de participación del equipo de reclutamiento y selección en programas de capacitación y formación. Una alta participación indicará un compromiso con el desarrollo profesional y la adquisición de nuevas habilidades y conocimientos.

2. Nivel de competencia y habilidades adquiridas: Este indicador evaluará el nivel de competencia y las habilidades adquiridas por el equipo de reclutamiento y selección como resultado de la capacitación y el desarrollo. Un alto nivel de competencia y habilidades indicará una mejora en la calidad y eficiencia del proceso de reclutamiento y selección.

3. Utilización de recursos y herramientas actualizadas: Este indicador medirá la utilización de recursos y herramientas actualizadas por parte del equipo de reclutamiento y selección. Una alta utilización indicará que el equipo está aprovechando al máximo las herramientas y recursos disponibles para mejorar.

Responsable: El jefe de capacitación y desarrollo es designado como responsable de llevar a cabo el seguimiento y control del proceso de capacitación y desarrollo del equipo de reclutamiento y selección. El jefe será responsable de evaluar el impacto de la capacitación en el desempeño del equipo y de tomar acciones para garantizar un desarrollo continuo.

Frecuencia de seguimiento: el seguimiento se realizará de manera semestral, lo que permitirá una evaluación regular y significativa del impacto de la capacitación y el desarrollo en el desempeño del equipo de reclutamiento y selección. Además, se realizará una evaluación más profunda cada año para evaluar el progreso a largo plazo y tomar decisiones estratégicas.

La interpretación de este enfoque de seguimiento y control enfocado en la capacitación y desarrollo resalta la importancia de invertir en el crecimiento y desarrollo del equipo de reclutamiento y selección. Al establecer indicadores específicos y designar al jefe de capacitación y desarrollo como responsable, la empresa demuestra su compromiso con el desarrollo de habilidades y competencias

del equipo de reclutamiento y selección. El proceso de selección y reclutamiento de personal en la empresa depende en gran parte la calidad del equipo humano que la conforma. Para realizar un análisis crítico de este proceso, en primer lugar, es necesario evaluar si la empresa cuenta con un proceso de selección claro y bien definido para cada uno de los puestos de trabajo.

Evitar cualquier tipo de discriminación o sesgo en la selección de candidatos, y garantizar que se valoren únicamente los conocimientos y competencias necesarias para el desempeño del puesto. Además, se debe evaluar si la empresa realiza una adecuada gestión del talento interno, fomentando la promoción y el desarrollo profesional de sus empleados actuales antes de buscar nuevos candidatos externos.

Se debe evaluar si la empresa realiza una adecuada integración de los nuevos trabajadores en la organización, ofreciendo una inducción adecuada y una formación continua para desarrollar sus habilidades y competencias. En conclusión, debe tener un proceso riguroso, justo y ético, que garantice la incorporación de candidatos que cumplan con los requisitos necesarios para el puesto, pero también que se integren adecuadamente en la organización y que tengan oportunidades de desarrollo profesional en la empresa.

La elección de una frecuencia de seguimiento semestral y evaluación más profunda anualmente garantiza una evaluación regular y el establecimiento de acciones de mejora. Esto permitirá evaluar el impacto de la capacitación en el desempeño del equipo de reclutamiento y selección y tomar decisiones estratégicas para mejorar continuamente su desarrollo.

CAPITULO V: SUGERENCIAS

Utilizar herramientas tecnológicas actualizadas como plataformas de reclutamiento en línea, sistemas de seguimiento de candidatos y evaluación automatizada, mejora la eficiencia y la precisión del proceso. Estas herramientas facilitan la gestión de vacantes, la evaluación de competencias, la selección de candidatos y el análisis de datos. Al adoptar y utilizar herramientas tecnológicas eficaces, la empresa podrá optimizar sus procesos de reclutamiento y selección.

Fomentar la colaboración entre el equipo de reclutamiento y selección y los gerentes de departamento, la comunicación y colaboración efectiva entre el equipo de reclutamiento y selección y los gerentes de departamento es crucial para comprender las necesidades y requisitos de cada puesto. Realizar reuniones periódicas, intercambiar información y recibir retroalimentación de los gerentes ayudará a adaptar el proceso de reclutamiento y selección a las demandas específicas de cada área, garantizando una selección más precisa y efectiva de candidatos.

Establecer criterios claros y objetivos para la evaluación de competencias es esencial para tomar decisiones de selección informadas. Estos criterios deben basarse en habilidades, conocimientos y comportamientos específicos necesarios para el éxito en el puesto. Al tener criterios claros, se puede evaluar a los candidatos de manera consistente y objetiva, evitando sesgos subjetivos y asegurando la idoneidad del candidato seleccionado.

Realizar un análisis detallado de las competencias requeridas para cada puesto permite alinear las expectativas con los perfiles de los candidatos. Esto implica identificar las competencias técnicas, habilidades blandas y experiencia necesarias para desempeñar el puesto de manera exitosa. Al realizar un análisis exhaustivo, la empresa puede garantizar una mejor coincidencia entre los candidatos seleccionados y las competencias requeridas.

Implementar un sistema de retroalimentación y evaluación de desempeño para los empleados contratados permite identificar oportunidades de mejora y desarrollo. Mediante la revisión periódica del desempeño y la adaptación de los empleados contratados, la empresa puede proporcionar orientación, capacitación adicional y oportunidades de crecimiento profesional, lo que aumenta la retención y el rendimiento general del área de recursos humanos y de la empresa.

Promover la participación del cliente interno en la toma de decisiones, involucrar al cliente interno, como los gerentes y colaboradores, en la toma de decisiones relacionadas con el proceso de reclutamiento y selección fomenta la transparencia y el compromiso. Al solicitar su opinión, se les brinda la oportunidad de compartir ideas, preocupaciones y recomendaciones, lo que fortalece la colaboración y mejora la calidad del proceso.

Establecer un sistema de recompensas y reconocimientos para el equipo de reclutamiento y selección motiva y reconoce su buen desempeño. Esto puede incluir reconocimientos públicos, bonificaciones o incentivos basados en los resultados alcanzados en el proceso de reclutamiento y selección. Las recompensas y reconocimientos refuerzan una cultura de excelencia y estimulan la mejora continua.

Realizar auditorías internas periódicas ayudan a evaluar el cumplimiento de los estándares establecidos en el proceso de reclutamiento y selección. Estas auditorías verifican la aplicación correcta de los procedimientos, la adhesión a los criterios de evaluación objetivos y la utilización de las herramientas y recursos adecuados. Las auditorías proporcionan una revisión sistemática y permiten identificar áreas de mejora y oportunidades de corrección.

Mejorar la comunicación interna y la transparencia en el proceso de reclutamiento y selección genera confianza y compromiso entre los empleados. Esto implica mantener a los empleados informados sobre las etapas del proceso, los criterios de selección y los avances realizados. Una comunicación clara y transparente brinda a los empleados la confianza de que se está llevando a cabo un proceso justo y objetivo que permitan tener transparencia en la selección de colaboradores.

Establecer un sistema de gestión del conocimiento permite compartir lecciones aprendidas y mejores prácticas dentro del equipo de reclutamiento y selección. Esto facilita la transferencia de conocimientos, evita la duplicación de esfuerzos y fomenta la mejora continua. Al establecer un sistema de gestión del conocimiento, la empresa puede capitalizar la experiencia y el conocimiento acumulados, fortaleciendo así su capacidad de reclutamiento y selección.

Conclusiones

Concluyendo con el trabajo de investigación realizado el cual aborda la propuesta de mejora y el seguimiento y control del proceso de reclutamiento y selección permiten a la empresa abordar los problemas existentes y avanzar hacia un enfoque más eficiente y efectivo en la gestión del talento. La implementación de estas mejoras promoverá la selección adecuada de candidatos, el desarrollo del equipo de reclutamiento y selección, la satisfacción del cliente interno y la obtención de mejores resultados en general. Es fundamental mantener un enfoque continuo en la mejora y adaptación a medida que evolucionan las necesidades y demandas actuales exigidas dentro del mercado laboral.

En el análisis de diagnóstico, se reveló una serie de áreas críticas que requieren atención en el proceso de reclutamiento y selección de la empresa. Los resultados indican que la alineación de criterios con las competencias requeridas es inadecuada en un 65% de los casos, y la disponibilidad de recursos es insuficiente en un 70%. Además, la planificación y control se calificaron como deficientes en un 75% de las situaciones, lo que subraya la falta de seguimiento adecuado en el proceso. Estas deficiencias señalan la necesidad urgente de mejoras para optimizar la eficacia y eficiencia de la gestión del talento.

La propuesta de mejora ofrece soluciones efectivas para abordar los problemas identificados en el diagnóstico. Al implementar cambios como la selección por competencias, se espera una mejora del 70% en la precisión de la selección de candidatos, reduciendo la rotación de personal en un 50%. A pesar de un costo inicial de \$8,000 dólares, se anticipa que estas inversiones generarán un ROI positivo en 12

meses, con un aumento del 15% en la productividad de los empleados contratados y una disminución del 20% en los gastos de reclutamiento a largo plazo. La capacitación y desarrollo del equipo de reclutamiento y selección también serán esenciales para mejorar sus competencias y habilidades en la evaluación de candidatos.

El seguimiento y control continuo de la propuesta de mejora son fundamentales para garantizar su éxito a largo plazo. La implementación de indicadores de control permitirá evaluar el cumplimiento de plazos y tomar medidas correctivas oportunas en caso de desviaciones. A pesar de la inversión inicial de \$8,000 dólares, se espera que estas mejoras generen un retorno de inversión positivo, lo que resultará en ahorros a largo plazo y una gestión más efectiva del talento. La transparencia en los costos y beneficios de estas mejoras es crucial para respaldar la toma de decisiones y garantizar un proceso de reclutamiento y selección más efectivo y eficiente.

Referencias bibliográficas

- Aillón, A., Parra, J., & Prado, L. (2008). *Selección y contratación en administración internacional de los recursos humanos*. Universidad de la Sabana. <https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/2202/131442.pdf?sequence>
- Alvarado, W. (2014). *El reclutamiento y selección de personal en el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa calzado "gamos" de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua*. Tesis de pregrado. Universidad Técnica de Ambato. <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/7788>
- Amador, A. (2016). *Administracion de Recursos Humanos*. Universidad Autónoma de Nuevo León. <http://eprints.uanl.mx/13425/1/Alfonso%20Amador%20Sotomayor%20-%20Administraci%C3%B3n%20de%20recursos%20humanos%20-%20Su%20proceso%20organizacional%202016.pdf>
- Armijos, F., Bermúdez, A., & Mora, N. (2019). Gestión de administración de los Recursos Humanos. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(4), 163-170. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000400163
- Baena, G. (2017). *Metodología de la investigación* (3ra ed.). México: Grupo Editorial Patria.
- Borja, M. (2016). *Metodologia de la investigacion científica para ingenieros*. Chiclayo. https://www.academia.edu/33692697/Metodolog%C3%ADa_de_Investigaci%C3%B3n_Cient%C3%ADfica_para_ingenier%C3%ADa_Civil

- Bourne, T., & Rose, N. (2018). *REDES SOCIALES COMO FUENTE DE RECLUTAMIENTO PARA LAS ÁREAS DE RECURSOS HUMANOS*. Retrieved 3 de 6 de 2023, from <http://repositorio.uees.edu.ec/handle/123456789/2567>
- Castro, A. A., & Santafe, L. S. (2014). Gestión estratégica del talento humano: consideraciones de juicio para el desarrollo eficiente de proyectos desde la óptica del caos manifiesto. *Suma de Negocios*, 5(11), 49-61. Retrieved 31 de 5 de 2023, from <https://sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X14700199>
- Cera, C. (13 de abril de 2021). *5 objetivos del reclutamiento para alcanzar el éxito*. appvizer logo: <https://www.appvizer.es/revista/recursos-humanos/reclutamiento/objetivos-del-reclutamiento>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. (Octava ed.). McGRAW-HILL/Interamericana Editores, S.A. de C.V. <https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-12-Administracion-de-recursos-humanos.-El-capital-humano.pdf>
- Cuesta, A. (2010). *Gestión de Talento Humano y del conocimiento* (Segunda ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Cuesta, A., Fleitas, S., García, V., Hernández, I., Anchundia, A., & Mateus, L. (2018). Evaluación del desempeño, compromiso y gestión de recursos humanos en la empresa. *Ingeniería Industrial*, 34(1), 24-35. <http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v39n1/rii04118.pdf>
- Dolan, S., Cabrera, R., Jackson, S., & Shuller, R. (2003). *La gestión de recursos humanos*. McGraw-Hill/Interamericana de España S.A.U.

- Duarte, C., & Amniel, J. (2019). *Gestión de Recursos Humanos Reclutamiento en línea una herramienta de atracción de talento*. Retrieved 3 de 6 de 2023, from <http://repositorio.unan.edu.ni/10810>
- Fleitas, S., & Cuesta, A. (2013). La gestión del talento humano y del conocimiento. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 45(1), 157-160. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-05342013000100012
- Gallardo, E. G., Cruz, T. F., Fuentes, C. M., & Val, M. P. (2012). Gestión del talento en la empresa española. Rol del departamento de recursos humanos. *Revista Venezolana De Gerencia*, 17(58), 232-252. Retrieved 31 de 5 de 2023, from <http://redalyc.org/articulo.oa?id=29023348003>
- Gomez, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2005). *Gestión de Recursos Humanos* (5ta ed.). Madrid: Pearson Prentice Hall. <http://190.57.147.202:90/xmlui/bitstream/handle/123456789/516/Gestion%20de%20Recursos%20Humanos.pdf?sequence=1>
- González, C., & José, J. (2012). Gestión y desarrollo de recursos humanos en bibliotecas. *Investigacion Bibliotecologica*, 26(58), 241-245. Retrieved 3 de 6 de 2023, from http://scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s0187-358x2012000300011
- Guallaguamán, P., & Adrián, J. (2016). *Sistema online de reclutamiento de personal para la gestión del talento humano para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán Ltda.* Retrieved 3 de 6 de 2023, from <http://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/4241>
- Herrera, R. O., & Cisneros, O. D. (2017). *Propuesta de un modelo para reclutamiento externo y selección de personal de Agentes de Servicio al Cliente de la cuenta*

- especifica FITBIT de la empresa OneLink S.A.* Retrieved 3 de 6 de 2023, from <http://ribuni.uni.edu.ni/2004>
- Jiménez, I. F. (2010). *Importancia del reclutamiento y selección de personal para las empresas.* Retrieved 31 de 5 de 2023, from <http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/28029/1/israelfernandezjim.pdf>
- Llanos, J. (2005). *Como entrevistar en la seleccion de personal.* Pax México. https://books.google.com.gt/books?id=0EEduhpbrLwC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=true
- Machuca, F. (5 de junio de 2022). *8 técnicas de recolección de datos: descubre un mundo más allá de la encuesta.* Crehana: <https://www.crehana.com/blog/transformacion-digital/tecnicas-recoleccion-de-datos/>
- Martín, I. B., Tena, A. B., Llusar, J. C., & Puig, V. R. (2013). Influencia de las prácticas de recursos humanos en la flexibilidad de los empleados. *Cuadernos De Economía Y Direccion De La Empresa*, 16(4), 221-237. Retrieved 3 de 6 de 2023, from <https://sciencedirect.com/science/article/pii/S1138575812000825>
- Montoya, C., & Boyero, M. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 20(2), 1-20. <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357947335001.pdf>
- Orduña, G. L., Bravo, E. F., & Correa, H. L. (2011). Selección de Personal mediante Redes Neuronales Artificiales. *Revista de Matemática: Teoría y Aplicaciones*, 14(1), 7-20. Retrieved 31 de 5 de 2023, from <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/matematica/article/view/278>
- PROAMBIENTE. (2023). *Quienes somos.* <https://www.proambiente.com.ec/>

- Rivera, L. (2019). Reclutamiento y selección del personal empresarial. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento De La investigación Y publicación científico-técnica multidisciplinaria)*, 4(12), 58-71.
<https://doi.org/https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i12.65>
- Salguero, J. (2016). *El reclutamiento y selección de personal en el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa ingecomthsa de la ciudad de Quito, provincia de Pichincha*. Tesis de grado. Universidad Técnica de Ambato.
<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/23499/1/TESIS%20SALGUERO.pdf>
- Sampieri, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2006). *Método de la investigación* (Cuarta edición ed.). México: McGrawHill. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Suazo, A. I., & Serrano, C. A. (2017). *Reclutamiento de los Recursos Humanos en la Cooperativa Chontalac de San Pedro De Lóvago, Chontales en el II Semestre del año 2017*. Retrieved 3 de 6 de 2023, from <http://repositorio.unan.edu.ni/11618>
- Terreros, D. (27 de diciembre de 2021). *Qué es una encuesta, para qué sirve y qué tipos existen*.
https://www.google.com/search?q=definicion+de+encuesta&rlz=1C1CHBF_esEC1026EC1027&sxsrf=ALiCzsbDtpgb8P2y8v0K_-7BDpfOdVMENg%3A1668133250735&ei=grFtY7bDLMaKwbkP0auymAw&ved=0ahUKEwi2jOTOiKX7AhVGRTABHdGVDMMQ4dUDCA8&uact=5&oq=definicion+de+encuesta&gs_lcp=Cgxn
- Tórrez, M. A., & Garcia, M. d. (2018). *Gestión de recursos humanos: Indicar los procedimientos de reclutamiento y selección de personal de la alcaldía*

municipal de Managua. Retrieved 3 de 6 de 2023, from <http://repositorio.unan.edu.ni/7950>

Valencia, M. (2018). *Estudio descriptivo de la gestión de talento humano en las pequeñas y medianas empresas que comercializan servicios y equipamiento para centro de datos, en la ciudad de Quito*. Tesis de Maestría en Dirección de Empresas. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6172/1/T2600-MBA-Valencia-Estudio.pdf>

Vanegas, S. C., & Avellan, L. E. (2017). *Asistente Web para el Reclutamiento y Selección de Personal en el Ecuador*. Retrieved 3 de 6 de 2023, from <https://dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/41999>

Ventura, J. (2017). ¿Población o muestra?: Una diferencia necesaria. *Revista Cubana de Salud Pública*, 43(4). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662017000400014#:~:text=Sin%20embargo%2C%20una%20muestra%20es,caracter%C3%ADsticas%20que%20se%20pretenden%20estudiar.

Anexos

→ Formato presentado en la guía de entrevista

Presentación de la guía de entrevista

COLABORADORES

1. ¿Consideras que el proceso de reclutamiento y selección en nuestra empresa es eficiente y efectivo?

a) Sí, completamente.

b) En su mayoría, pero hay áreas de mejora.

c) No, hay muchos aspectos de mejora.

2. ¿Has experimentado alguna vez dificultades para cumplir con las responsabilidades de tu puesto debido a una contratación inadecuada?

a) Sí, en varias ocasiones.

b) En algunas ocasiones.

c) No, nunca he experimentado eso.

3. ¿Crees que se han utilizado criterios claros y objetivos para evaluar a los candidatos durante el proceso de selección?

a) Sí, siempre se utilizan criterios claros y objetivos.

b) A veces se utilizan criterios claros y objetivos.

c) No, los criterios no son claros ni objetivos.

4. ¿Consideras que se han utilizado las herramientas y tecnología adecuadas para gestionar el proceso de reclutamiento y selección?

a) Sí, siempre se utilizan herramientas y tecnología adecuadas.

b) A veces se utilizan herramientas y tecnología adecuadas.

c) No, no se utilizan herramientas y tecnología adecuadas.

5. ¿Has recibido capacitación adecuada sobre las técnicas de selección por competencias?

- a) Sí, he recibido capacitación completa.
- b) Algunas veces he recibido capacitación.
- c) No, no he recibido capacitación sobre ese tema.

6. ¿Consideras que existe una planificación y control adecuados en los procesos de reclutamiento y selección?

- a) Sí, existe una planificación y control adecuados.
- b) A veces hay planificación y control, pero podría mejorar.
- c) No, falta una planificación y control adecuados.

7. ¿Te has sentido satisfecho con los candidatos seleccionados para puestos en tu área?

- a) Sí, siempre estoy satisfecho con los candidatos seleccionados.
- b) A veces estoy satisfecho, pero en otras ocasiones no.
- c) No estoy satisfecho con los candidatos seleccionados.

8. ¿Crees que se han identificado y definido claramente las competencias necesarias para cada puesto durante el proceso de selección?

- a) Sí, siempre se identifican y definen claramente las competencias.
- b) A veces se identifican y definen claramente las competencias.
- c) No, no se identifican y definen claramente las competencias.

9. ¿Has experimentado dificultades para adaptarte a las tareas y responsabilidades del puesto debido a una contratación inadecuada?

- a) Sí, en varias ocasiones.
- b) En algunas ocasiones.
- c) No, nunca he experimentado eso.

10. ¿Consideras que el proceso de reclutamiento y selección necesita mejoras en términos de comunicación y coordinación entre los responsables del proceso?

- a) Sí, se requieren mejoras en comunicación y coordinación.
- b) A veces se requieren mejoras, pero en general es aceptable.
- c) No, la comunicación y coordinación son adecuadas.

11. ¿Consideras que se cuenta con los recursos adecuados para llevar a cabo un proceso de reclutamiento y selección eficiente y efectivo?

- a) Sí, se cuenta con los recursos adecuados.
- b) A veces se cuenta con los recursos adecuados
- c) No se cuenta con los recursos

12. ¿Consideras que la empresa debería implementar mejoras en el proceso de reclutamiento y selección?

- a) Sí, definitivamente debería implementar mejoras.
- b) Podría considerarse la implementación de algunas mejoras.
- c) No, el proceso actual es adecuado.

→ Validación de instrumentos por juicio de expertos



FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO
(GUIA DE ENTREVISTA)

Título del trabajo de investigación:
Propuesta de mejora en los procesos de reclutamiento y selección de la empresa Proambiente CIA. Ltda. Quito - Ecuador 2023

Investigador:
Bach. Salazar Ortiz, Cristian José

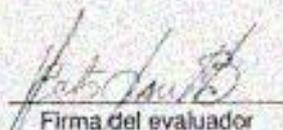
ASPECTOS A VALIDAR

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 0-20	BAJA 21-40	REGULAR 41-60	BUENA 61-80	MUY BUENA 81-100
Claridad	La formulación de las preguntas se realiza con lenguaje apropiado.					22
Objetividad	Se expresa en conductas observables.					22
Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios para la investigación.					25
Consistencia	Comprende los aspectos correspondientes a la investigación.					26
Coherencia	Exista coherencia y relación con los variables.					22
Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación.					26
Intencionalidad	Es adecuado para medir los aspectos de las estrategias a implementar.					27

PROMEDIO DE VALORACIÓN 94.42

Opinión de aplicabilidad:
Muy buena

Datos del experto
Nombre y apellidos: Mgs. Héctor Paul Bossio
Grado académico: Magister en Ciencias de la Educación
Firma:


 Firma del evaluador



FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO (GUIA DE ENTREVISTA)

Título del trabajo de investigación:

Propuesta de mejora en los procesos de reclutamiento y selección de la empresa Proambiente CIA. Ltda. Quito - Ecuador 2023

Investigador:

Bach. Salazar Ortiz, Cristian José

ASPECTOS A VALIDAR

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 1-20	BAJA 21-40	REGULAR 41-60	BUENA 61-80	MUY BUENA 81-100
Claridad	La formulación de las preguntas se realizó con lenguaje apropiado.					35
Objetividad	Se evitaba en las preguntas observables.					24
Salubridad	Comprendo los aspectos necesarios para el investigador.					21
Coherencia	Comprendo los aspectos correspondientes a la investigación.				80	
Coherencia	Existe coherencia y relación con las variables.					26
Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación.					26
Intencionalidad	Es adecuado para obtener los aspectos de las estrategias a implementar.					25

PROMEDIO DE VALORACIÓN

92.42

Opinión de aplicabilidad:

MUY BUENA

Datos del experto

Nombre y apellidos: Mgs. Juan Carlos Moya

Grado académico: Magister en Administración de empresas

Firma:

Firma del evaluador

**FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO
(GUIA DE ENTREVISTA)**

Título del trabajo de investigación:

Propuesta de mejora en los procesos de reclutamiento y selección de la empresa Proambiente CIA. Ltda. Quito - Ecuador 2023

Investigador:

Bach. Salazar Ortiz, Cristian José

ASPECTOS A VALIDAR

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 0-20	BAJA 21-40	REGULAR 41-60	BUENA 61-80	MUY BUENA 81-100
Claridad	La formulación de las preguntas se realiza con lenguaje apropiado.					21
Objetividad	Se espera en conductas observables.					23
Salubridad	Comprende los aspectos necesarios para la investigación.					27
Consistencia	Comprende los aspectos correspondientes a la investigación.					26
Coherencia	tiene coherencia y relación con los variables.					21
Pertinencia	Es útil y adecuada para la investigación.					21
Intencionalidad	Es adecuado para verificar los aspectos de los métodos a implementar.					20

PROMEDIO DE VALORACIÓN

92.71

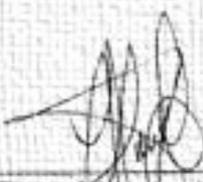
Opinión de aplicabilidad:

Datos del experto

Nombre y apellidos: Mgs. Alberto Campos

Grado académico: Magister en administración de recursos humanos

Firma:



Firma del evaluador