



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

ESCUELA DE POSGRADOS “ESPOG”

MAESTRÍA EN

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Resolución: RPC-SO-22 No. 477-2020

PROYECTO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE MAGISTER

Título del proyecto:

DISEÑO DE UN MANUAL DE SELECCIÓN DEL PERSONAL PARA LA COMPAÑÍA DE SEGURIDAD CONDOR
DEL ECUADOR SCODA CIA. LTDA.

Línea de Investigación:

Gestión integrada de organizaciones y competitividad sostenible

Campo amplio de conocimiento:

Administración

Autor/a:

Lcda. Samantha Elizabeth Coque Vivuña

Tutor/a:

Mg. Héctor Sebastián Pérez Manosalvas

Quito – Ecuador

2024

APROBACIÓN DEL TUTOR



Yo, Héctor Sebastián Pérez Manosalvas con C.I: 1721529186 en mi calidad de Tutor del proyecto de investigación titulado: DISEÑO DE UN MANUAL DE SELECCIÓN DEL PERSONAL PARA LA COMPAÑÍA DE SEGURIDAD CONDOR DEL ECUADOR SCODA CIA. LTDA.

Elaborado por: Samantha Elizabeth Coque Vicuña, de C.I: 1750560912, estudiante de la Maestría en: Gestión del Talento Humano de la **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL (UISRAEL)**, como parte de los requisitos sustanciales con fines de obtener el Título de Magister, me permito declarar que luego de haber orientado, analizado y revisado el trabajo de titulación, lo apruebo en todas sus partes.

Quito D.M., 01 abril de 2024



Firma

DECLARACIÓN DE AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL ESTUDIANTE



Yo, Samantha Elizabeth Coque Vicuña con C.I: 1750560912, autor/a del proyecto de titulación denominado: DISEÑO DE UN MANUAL DE SELECCIÓN DEL PERSONAL PARA LA COMPAÑÍA DE SEGURIDAD CONDOR DEL ECUADOR SCODA CIA. LTDA. Previo a la obtención del título de Magister en Gestión del Talento humano.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar el respectivo trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Tecnológica Israel los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autor@ del trabajo de titulación, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital como parte del acervo bibliográfico de la Universidad Tecnológica Israel.
3. Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de prosperidad intelectual vigentes.

Quito D.M., 01 abril de 2024



Firma

Tabla de contenidos

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL ESTUDIANTE.....	iii
INFORMACIÓN GENERAL	10
Contextualización del tema	10
Problema de investigación	12
Objetivo general	14
Objetivos específicos	14
Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos:	14
CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	15
1.1. Contextualización general del estado del arte	15
1.1.2.1 Manual.....	17
1.1.2.2 Gestión de Talento Humano.....	18
1.1.2.3 Importancia de la Gestión de Talento Humano.....	19
1.1.2.4 Procesos de selección, Reclutamiento Y Evaluación	19
1.1.2.4.1 Descripción y análisis	19
1.1.2.4.2 Reclutamiento del personal.....	20
1.1.2.4.3 El proceso de reclutamiento.....	21
1.1.2.4.4 Selección del personal	22
1.1.2.4.5 Técnicas de selección.....	23
1.1.2.4.6 Proceso de selección.....	23
1.1.2.4.7 Inducción	24
1.1.2.4.8 Evaluación	26
1.2 Proceso investigativo metodológico	26
1.2.1 Tipo de investigación	26
1.2.1.1 Enfoque de la investigación	26
1.2.1.2 Nivel de la investigación	27
1.1.2.3 Diseño de la investigación	28
1.1.2.4 Población y censo	28
1.3 Análisis de resultados.....	31
1.3.1 Entrevista a directores.....	43
CAPÍTULO II: PROPUESTA	47
2.1 Fundamentos teóricos aplicados.....	47

2.1.1 Gestión del Talento Humano	47
2.1.2 Análisis de Puestos de trabajo	47
2.1.3 Tecnología y Herramientas de Selección	48
2.1.4 Selección del personal	48
2.1.5 Entrevista	49
2.2 Descripción de la propuesta	49
2.2.1 Estructura general	52
2.2.2 Explicación del aporte.....	52
2.2.2.1 Análisis y descripción de cargo	52
2.2.2.2 Categorización de Cargos.....	53
2.2.2.3 Requisitos Mínimos por categorización de cargos	54
2.2.2.4 Identificación de encargados a lo largo de todo el proceso de contratación de personal	61
2.3 Estrategias y técnicas del proceso de Selección del Personal	61
2.2.3.1 Fase 1. Requerimiento del personal	61
2.2.3.2 Fase 2: Reclutamiento del personal.....	63
2.2.3.2.1 Externo.....	64
2.2.3.2.2 Interno	65
2.2.3.3 Depuración de hojas de vida.....	66
2.2.3.4 Convocatoria	71
2.2.3.4.1 Contacto telefónico centrado en competencias.....	72
2.2.3.3 Fase 3: Pre-Selección del personal	75
2.2.3.3.1 Entrevista Preliminar	75
2.2.3.3.2 Verificación de Referencia	76
2.2.3.4 Fase 4: Evaluación	78
2.2.3.4.1. Procedimiento.....	78
2.2.3.5 Fase 5: Decisión Final.....	81
2.2.3.5.1 Reunión de Retroalimentación para establecer la terna final.....	82
2.2.3.5.2 Evaluaciones Prácticas	84
2.2.3.5.3 Entrevista Final conducida por el líder del área.....	86
2.2.3.5.3.1 Procedimiento:	87
2.2.3.5.3.2 Selección y notificación de la decisión a los candidatos.....	87
2.3 Matriz de articulación de la propuesta	91
CONCLUSIONES	96

RECOMENDACIONES	97
REFERENCIAS.....	98
ANEXOS	105

Índice de tablas

Tabla 1.....	29
Tabla 2.....	90
Tabla 3.....	91
Tabla 4.....	92
Tabla 5.....	92
Tabla 6.....	94

Índice de ilustraciones

Ilustración 1.....	13
Ilustración 2.....	21
Ilustración 3.....	24
Ilustración 4.....	30
Ilustración 5.....	32
Ilustración 6.....	33
Ilustración 7.....	34
Ilustración 8.....	35
Ilustración 9.....	36
Ilustración 10.....	37
Ilustración 11.....	38
Ilustración 12.....	39
Ilustración 13.....	40
Ilustración 14.....	41
Ilustración 15.....	42
Ilustración 16.....	43
Ilustración 17.....	52
Ilustración 18.....	54
Ilustración 19.....	56
Ilustración 20.....	57
Ilustración 21.....	59
Ilustración 22.....	61
Ilustración 23.....	62
Ilustración 24.....	64
Ilustración 25.....	65
Ilustración 26.....	67
Ilustración 27.....	68
Ilustración 28.....	69
Ilustración 29.....	69
Ilustración 30.....	70
Ilustración 31.....	71
Ilustración 32.....	74
Ilustración 33.....	78
Ilustración 34.....	79
Ilustración 35.....	80
Ilustración 36.....	81
Ilustración 37.....	84
Ilustración 38.....	85
Ilustración 39.....	89
Ilustración 40.....	90
Ilustración 41.....	93

INFORMACIÓN GENERAL

Contextualización del tema

En la actualidad las instituciones u organizaciones están compuestas o alienadas por normas, reglamentos y procesos, los mismos que servirán para alcanzar los objetivos y metas establecidas en la visión y misión, por esta razón las empresas intentan adaptarse aquellos procesos de selección del personal influyendo significativamente en el ámbito profesional de varias maneras; como la calidad del talento, la productividad, la eficiencia, la cultura organizacional, innovación, la diversidad, el desarrollo de talento y el crecimiento organizacional.

Un adecuado proceso de reclutamiento y selección del personal permitirá a las organizaciones atraer y contratar aquellos candidatos o talentos óptimos altamente calificados para ocupar aquellos puestos de trabajo, y así poder cumplir con los metas u objetivos planteados por la institución, además ayudará a desarrollar y aprovechar las oportunidades en un entorno competitivo.

La gestión eficiente y transparente del Talento Humano minimiza las probabilidades de que los trabajadores sean alejados o desvinculados tanto de sus habilidades como de sus actividades. Esto disminuirá la rotación de personal y la necesidad de ejecutar un reclutamiento frecuente. La contratación de trabajadores que sean aptos a la filosofía y valores de la empresa ayudarán a mantener un ambiente laboral positivo, armonioso y a su vez tienen a ser más comprometidos y colaborativos.

El reclutamiento y selección del personal en el ámbito social durante la pandemia de COVID-19 ha experimentado ciertos cambios significativos y desafíos propios de ganar; entre ellas el cambio en las prioridades y necesidades sea de la organización o como de los colaboradores. También se ha valorado la

capacidad de que los candidatos puedan contribuir al apoyo comunitario y buscar una motivación genuina para marcar la diferencia entre organizaciones.

La evaluación de competencias desempeña un papel primordial en el marco empresarial, dado que constituye un procedimiento destinado a examinar las habilidades, capacidad y conocimientos de un empleado, al mismo tiempo que contrasta las competencias requeridas y fundamentales para el puesto laboral. En la actualidad, la evaluación basada en competencias es un enfoque altamente relevante, porque, presenta algunas razones importantes como: la retroalimentación de desempeño, la mejora relación entre empleados y líderes, cumplimiento de la objetividad organizacional, oportunidades de retención del mejor talento, facilita el diseño de planes de carrera efectivos, entre otros.

Contratar un talento humano en el ámbito tecnológico es una ventaja competitiva en la economía actual, ya que la selección de profesionales expertos en tecnología permitirá que una empresa mejore de manera operativa y automatizar los flujos de trabajo. Este personal seleccionado deberá tener la capacidad de diseñar, desarrollar y lanzar nuevos productos y servicios exitosos en ámbitos de calidad.

Y es que, precisamente, la contratación de personal ha sido sometido a diversos cambios en el transcurso del tiempo, y es un tema sumamente importante para las organizaciones, provocando que los profesionales de la gestión de recursos humanos se acoplen a nuevas técnicas de tecnología para poder optimizar aquellos procesos de selección del personal y así poder mejorar los resultados dentro de un margen ético profesional.

El mercado laboral ecuatoriano puede ser competitivo en ciertos sectores, lo que a su vez influye competitividad de los procesos de selección. En ciertos mercados la oferta de empleo puede ser limitada en comparación con la demanda de trabajo, provocando la competencia entre los candidatos. El crecimiento económico de un país puede llegar a influir la disponibilidad de empleos y a su vez aumentar

la competencia por esos puestos disponibles, provocando que aumente la demanda de trabajadores cualificados. Es por estas razones las empresas temen a equivocarse al momento de ejecutar el proceso de selección del personal y no encontrar el personal adecuado para los diferentes cargos de la institución.

Problema de investigación

El presente manual de selección del personal va dirigido a la compañía limitada denominada SEGURIDAD CONDOR DEL ECUADOR SCODA CIA LTDA., la misma que se creó en el año 2019 al norte de la ciudad de Quito – Ecuador. Es una compañía que se dedica a brindar servicios de seguridad y vigilancia privada tanto en la ciudad de Quito y está expandiendo sus operaciones a nivel nacional.

Por otro lado, en los últimos años el Ecuador ha sufrido un alto índice de violencia, a causa de la crisis económica que se está enfrentando, produciendo un serie de inestabilidades en diferentes ámbitos dentro de la ciudadanía ecuatoriana, por estas razones, ha provocado que la ciudadanía busque protección, confiabilidad, lealtad y además un servicio que se rija a la economía del cliente, por tales motivos, induce a que la compañía busque, establecer, ejecutar e innovar sus estrategias corporativas, y operativas, de la misma manera es muy primordial mejorar la gestión del Talento Humano, para que así se pueda acentuar o brindar sus servicios de alta calidad a nivel nacional. Mejorando el rendimiento económico y al mismo tiempo generando fuentes de empleo.

El principal problema que tiene la compañía de Seguridad Condor del Ecuador SCODA CIA LTDA., es que no desempeña correctamente los resultados establecidos en su plan estratégico, así mismo analizando tanto sus debilidades como sus fortalezas se puede evidenciar que existe un alto nivel de falencias con referencia a todo el personal que interviene en los diferentes departamentos organizacionales.

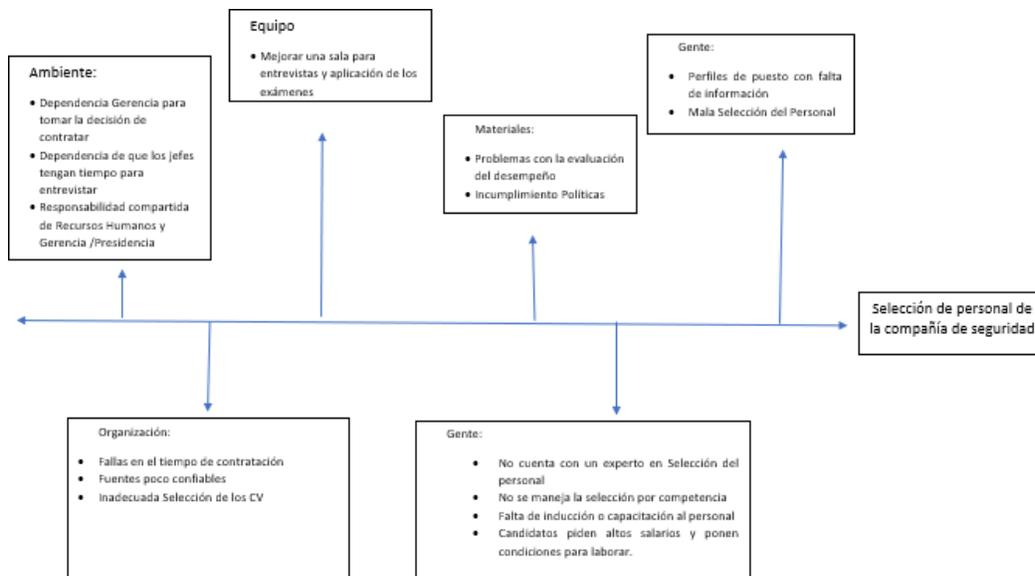
Por lo tanto, la compañía de SEGURIDAD CONDOR DEL ECUADOR SCODA CIA LTDA., está en la necesidad de adquirir un manual de selección del personal para todos departamentos organizacionales con el objetivo de alcanzar sus metas e incorporarse a las nuevas competencias o necesidades que rige el mercado ecuatoriano y el cliente.

La importancia de diseñar un manual de selección de personal es imperante porque proporciona un enfoque estandarizado y consistente, puesto que establece ciertas directrices y procedimientos claros que garantiza la equidad, calidad y objetividad en la evaluación de candidatos, y a su vez mejorando la reputación de la empresa como empleador.

¿Por qué es importante diseñar un manual de selección del personal para la compañía de SEGURIDAD CONDOR DEL ECUADOR SCODA CIA LTD

Ilustración 1.

Características del proceso de selección de personal de la compañía SCODA.



Objetivo general

Diseñar un manual de selección del personal para la compañía de seguridad CONDOR DEL ECUADOR SCODA CIA LTDA.

Objetivos específicos

- Contextualizar la base teórica para un manual de selección del personal de la empresa.
- Diagnosticar las necesidades de implementar un manual de selección del personal para la compañía de seguridad CONDOR DEL ECUADOR SCODA CIA LTDA. mediante la investigación cuantitativa y cualitativa.
- Diseñar un manual de selección de personal mediante el uso de nuevas tecnologías para la compañía SEGURIDAD CÓNDROR DEL ECUADOR SCODA CIA LTDA.
- Valorar a través de criterio de especialistas el manual de selección de personal con base en su experiencia.

Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos:

Los puntos más importantes en el planteamiento del problema son razones primordiales para diseñar una manual de selección del personal para la compañía de seguridad CONDOR DEL ECUADOR SCODA CIA LTDA., ubicada en la ciudad de Quito. Con la presente propuesta se espera disponer de los medios técnicos para atraer y seleccionar colaboradores altamente capacitados para los diferentes departamentos que conforman la compañía.

El actual trabajo investigativo tendrá un impacto general por la utilización de herramientas tecnológicas. Además, es menester detallar su aporte social, puesto que, al relacionar la tecnología con los procesos de selección de personal se contribuye a la comunidad académica y científica. De la misma

manera, el producto del estudio es material bibliográfico para nutrir de literatura científica a futuras investigaciones relacionadas en el ámbito.

El presente manual de selección del personal beneficia a 7 departamentos que conforman la compañía, entre ellos son: Presidencia, Gerencia, Dpto. RRHH, Dpto. Administración Financiero, Dpto. Seguridad Operativa, Dpto. Comercial Sistemas e Instalación de Sistemas, con un total de 27 colaboradores.

CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

1.1. Contextualización general del estado del arte

1.1.1 Antecedentes

El presente trabajo de investigación se enfoca en la selección del personal en la empresa, al realizar una revisión de la literatura científica se encontró varios estudios que se relacionan al tema en cuestión.

En el trabajo de titulación *Elaboración del manual de procedimientos de los subsistemas de Talento Humano: Reclutamiento, selección, y remuneración y retribuciones. Caso: Cooperativa de Ahorro y Crédito Señor de Girón, periodo 2020*, elaborado por Mayra del Rocío Beltrán se observa la aplicación de una metodología cualitativa, ejecutando una investigación de campo y bibliográfica documental. Las ideas quemás sobresalen son (Beltrán, 2020): los manuales de procesos y procedimientos influyen en el funcionamiento y cumplimiento eficaz de cualquier organización, puesto que mejora la eficiencia de recursos, contribuye a la estandarización y facilita el aprovechar el talento humano presente.

El trabajo de titulación *Modelo de Gestión por Competencias para mejorar el desempeño laboral del personal del Instituto Tecnológico Superior Nelson Torres de la ciudad de Cayambe en el periodo 2021-I*, elaborado por Daniela Ronquillo, se observa la aplicación de una metodología cuantitativa, ejecutando

un tipo de investigación descriptiva. Las ideas que más sobresalen son (Ronquillo, 2022): la creación de un manual es vital para definir las funciones de cada personal en las distintas áreas, igualmente, enfatiza la calidad y confiabilidad que posee la empresa al seleccionar al personal idóneo y finalmente establece la necesidad de establecer procesos para la elección del Talento Humano.

El estudio *DISEÑO Y ELABORACIÓN DE UN MANUAL PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS ENFOCADO EN EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL PARA EL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE LA EMPRESA IMPORCEP S.A. UBICADO DENTRO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, 2019* realizado por Alexandra Miñaca, tiene un enfoque mixto, además de mencionar que es bibliográfica documental y de campo. Entre las principales conclusiones se encuentra (Miñaca, 2019) la importancia de una capacitación constante con el personal que ya pertenece a la empresa, puesto que al carecer de un manual de reclutamiento varios empleados poseen dificultades en desempeñar sus funciones, de esta manera no se puede garantizar que la empresa cumpla con los estándares de calidad que exige el mercado.

El informe *DISEÑAR UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL QUE PERMITA DISMINUIR EL ÍNDICE DE ROTACIÓN DEL PERSONAL OPERATIVO DE LA EMPRESA ARVISEG CÍA. LTDA DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO PERIODO 2016-2017* de Deisy Díaz es una investigación mixta, descriptiva y evaluativa una centralizada en el cargo de agente de seguridad, con la finalidad de aportar elementos teóricos (Díaz, 2021) asegura que la falta de un proceso de selección genera deterioro en el Departamento de Talento Humano, pues no existe un esquema definido, al mismo tiempo establece una relación entre el proceso de reclutamiento y el presupuesto de la compañía, pues el poseer un manual y seguirlo agiliza los procesos, procedimientos y reduce costos, lo que permite fortalecer la organización y generar estabilidad.

El estudio DISEÑO DE UN PROCESO DE CONTRATACIÓN INTEGRAL PARA LA COMPAÑÍA “PHAWAY” AVIACIÓN, 2022, elaborado por Ing. María Belén Guaita Santillán tomando como línea el enfoque de investigación cualitativos y cuantitativos, con un nivel de profundidad exploratorio descriptivo, datos bibliográficos e inductivo. Al seleccionar el aporte teórico de este estudio (Guaita, 2022) afirma que es fundamental admitir que el inicio de una gestión estratégica en el ámbito de los recursos humanos empieza en el proceso de contratación de empleados. La agresividad de la empresa al atraer el talento más destacado del mercado y, posteriormente, impulsar el desarrollo y empoderamiento de su equipo, se traducirá en el éxito real del negocio. Esto se debe a que las organizaciones, como no es sorprendente, reflejan la calidad de las personas que las integran.

1.1.2 Marco Teórico

1.1.2.1 Manual

(Martin, 2020) “Un manual se destaca como una de las herramientas administrativas más efectivas, ya que posibilita que cualquier entidad estandarice sus operaciones. La normalización constituye la base fundamental que respalda el crecimiento y desarrollo de una organización al proporcionarle estabilidad y solidez”. Un manual proporciona una referencia esencial en el entorno laboral y organizacional, ya que ayuda a centralizar las políticas, procedimientos y reglas de la institución. Esto asevera que todos los empelados tengan acceso a la misma información y a su vez comprendan las expectativas de la empresa.

De la misma manera un manual sirve como guía para aquellos nuevos empleados que se integran a la organización. Esto les ayudará a comprender de manera rápida la filosofía, las nomas de la institución, lo que acelera su proceso de integración. Al definir claramente las perspectivas y las reglas, un manual puede

ser un instrumento clave para prevenir incidentes, conflictos, problemas potenciales o malentendidos entre empleados y las diferentes direcciones que conforman la empresa.

1.1.2.2 Gestión de Talento Humano

Según (Ronquillo, 2022) La gestión del talento es:

La captación, elección y conservación de personal implica la utilización de una serie de procedimientos de recursos humanos a lo largo del ciclo de vida del colaborador (...) implica la identificación de lagunas en las habilidades y vacantes en los puestos, la búsqueda y la incorporación de candidatos idóneos, el fomento de su crecimiento dentro del sistema y el desarrollo de las habilidades necesarias. Además, implica proporcionar capacitación orientada hacia el futuro, involucrar, retener y motivar de manera efectiva a los empleados con el fin de alcanzar los objetivos a largo plazo. (pág. 10).

En definitiva, el proceso integral de la gestión del talento humano involucra la planificación, el reclutamiento, la selección, el desarrollo, la evaluación y la compensación de los recursos humanos de una institución. Así mismo, destaca la importancia de maximizar el potencial de las personas para llegar a cumplir los objetivos organizacionales.

Por otro lado, desde el punto de vista de (Bouzas & Reyes, 2019) “La gestión de recursos humanos consiste en la conceptualización desde una perspectiva administrativa empresarial, ya sea en el ámbito público o privado. En consecuencia, se encarga de interpretar las relaciones sociales mencionadas anteriormente.” (pág. 9).

Por lo cual, llega a ser una función primordial en las organizaciones, puesto que se encarga de gestionar y dirigir al personal que son parte de la empresa. Su principal objetivo es maximizar el potencial

y el rendimiento de todos sus colaboradores para poder aumentar la productividad, reducir la rotación de personal y contribuir al logro de los objetivos estratégicos de la empresa.

1.1.2.3 Importancia de la Gestión de Talento Humano

La administración de recursos humanos en una organización debido a su impacto directo en el éxito y el crecimiento sostenible. Como señala (Espinoza & Montalvo, 2021):

La administración del talento humano implica la colaboración efectiva entre colaboradores, superiores y miembros, con el objetivo de lograr que cada individuo se identifique completamente con la empresa. Esto resulta en el establecimiento de relaciones positivas que fomentan la comunicación y la participación entre ellos. (pág. 28).

Una gestión objetiva asegura que tanto la composición como el desarrollo de la fuerza laboral estén centrados juntamente con los objetivos y la dirección estratégica de la organización. Al reclutar, desarrollar y mantener a los colaboradores altamente competentes, provocará mejorar la calidad y la eficiencia del trabajo, lo que contribuye al rendimiento de la institución y adaptarse a los cambios y a su vez fomentar una cultura que promueva la excelencia y la innovación.

1.1.2.4 Procesos de selección, Reclutamiento Y Evaluación

1.1.2.4.1 Descripción y análisis

Para poder aplicar una correcta gestión de talento Humano en una organización es importante empezar por una descripción y análisis del cargo a ocupar. De acuerdo (Catro, 2020) “Mediante la evaluación de los roles laborales, se obtiene un desglose detallado de las responsabilidades y requisitos asociados a cada puesto de trabajo, así como la importancia relativa de estas funciones para un puesto específico. Esta información se utiliza luego para crear las "descripciones de trabajo” (pág. 46). Este subsistema es un proceso fundamental, debido a que brinda información rigurosa y esencial para tomar

decisiones relacionadas con la selección, el desarrollo, la evaluación y la compensación de los colaboradores. Contribuyendo de manera eficiente y efectiva para poder promover la claridad, la alineación y el rendimiento óptimo

Por otra parte, con el paso del tiempo y a medida que las modalidades de las organizaciones sociales han ido evolucionando y adquiriendo mayor complejidad. “La necesidad de establecer la organización desde sus inicios impulsa la realización del análisis de puestos, considerando la creación de roles y, por ende, la necesidad de analizarlos. Este análisis se lleva a cabo de acuerdo con las tendencias actuales, adoptando el enfoque de análisis de puestos basado en competencias” (Cortezzi & López , 2021, pág. 14). En ese sentido, mientras pase el tiempo las organizaciones irán avanzando en sus diversas maneras de aplicar un análisis de cargos.

1.1.2.4.2 Reclutamiento del personal

“El proceso de reclutamiento comienza con la solicitud de búsqueda según las necesidades de la organización, ya sea interna o externa. Este procedimiento concluye al recibir las solicitudes de los posibles candidatos, marcando así el inicio del proceso de selección” (Espinoza S. , 2023, pág. 19) El reclutamiento de candidatos o colaboradores es el proceso en el que una organización como tal busca y atrae candidatos potenciales para llenar puestos vacantes. Es una etapa crucial en la administración de recursos humanos, pues el éxito del reclutamiento puede influir en la calidad de los empleados que se unen a la institución.

A demás (Espinoza S. , 2023) señala que: “La búsqueda de individuos capacitados y competentes define el reclutamiento como un procedimiento diseñado para atraer a un grupo de candidatos potenciales con el propósito de ocupar un puesto laboral con un perfil particular” (pág. 14). Esta etapa crucial implica la colaboración de los equipos de recursos humanos, gerentes y otros involucrados en la toma de decisiones.

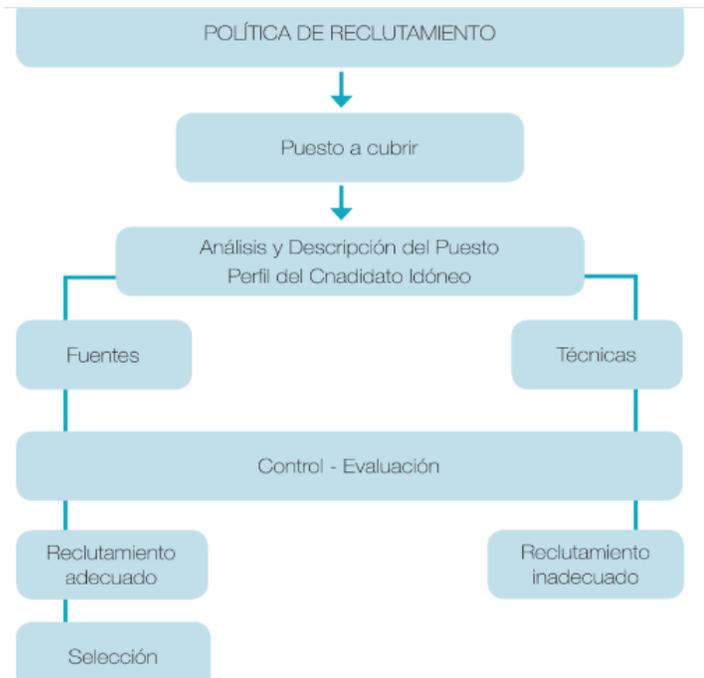
Un proceso de reclutamiento bien diseñado puede ahorrar recursos, tiempo y el éxito continuo de la organización.

1.1.2.4.3 El proceso de reclutamiento

El procedimiento de reclutamiento de manera oficial perteneciente de la empresa depende de los altos mandatos de la organización. Es decir, el departamento de recursos humanos no posee autoridad para ejecutar la fase de reclutamiento sin el debido visto bueno de esta manera, la fase de reclutamiento inicia cuando surge la necesidad de llenar un puesto de trabajo en la organización. En este contexto, se debe seguir, si existe, la política de reclutamiento, la cual debe estar definida por la empresa como parte de su planificación estratégica. Posteriormente se debe contemplar la información interna sobre el puesto que se va a desempeñar. Por ellos, es importante y necesario aplicar una descripción, análisis del cargo y definir su perfil

Ilustración 2.

Esquema de una política de reclutamiento



Nota: Política de reclutamiento de una organización tomado del libro de reclutamiento y selección de personal por Arturo Ana Amo, 2019. FUENTE: (Arturo, 2019).

1.1.2.4.4 Selección del personal

De acuerdo (Cabrera, 2022) plantea que “La búsqueda de individuos capacitados y competentes define el reclutamiento como un procedimiento diseñado para atraer a un grupo de candidatos potenciales con el objetivo de ocupar un puesto laboral con un perfil específico.” (pág. 34). La selección de personal es un proceso en el cual una organización elige a los candidatos con un alto potencial para ocupar puestos de trabajo dentro de la empresa.

Es una fase muy crítica en el ámbito de los recursos humanos, pues tiene un impacto directamente en la calidad y el rendimiento del personal que será contratado. El objetivo principal de la selección de personal es identificar a los postulantes que tiene las habilidades, destrezas, experiencia con una actitud adecuada para contribuir al éxito de la organización. Un proceso efectivo puede resultar en la

contratación de empleados que sean productivos, comprometidos y que se ajusten a la filosofía de la institución.

1.1.2.4.5 Técnicas de selección

La implementación de métodos de reclutamiento personal es de gran importancia para las organizaciones por diversas razones. Estas técnicas permiten a las empresas identificar y contratar a los candidatos más adecuados para los puestos de trabajo disponibles, lo que a su vez contribuye al éxito y crecimiento de la institución. Según (Yuperel y otros, 2020), se detalla algunas técnicas de selección son:

1. Formulario de solicitud y verificación de referencias
2. Entrevista para selección
3. Pruebas de conocimiento o habilidades
4. Exámenes físicos (pág. 71)

1.1.2.4.6 Proceso de selección

La principal justificación para implementar un proceso de contratación bien organizado radica en garantizar que la institución elija a los postulantes más apropiadas y cualificados para asumir los roles disponibles.

Ilustración 3.

Pasos de un proceso de selección



Nota: Proceso para la contratación del personal para un cargo obtenido del libro Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencia de Martha Alles. FUENTE: (Alles, 2015)

1.1.2.4.7 Inducción

La fase de orientación involucra diversas circunstancias que, desde una perspectiva psicológica, influyen significativamente en el nuevo empleado, buscando establecer un sentimiento de pertenencia al grupo organizacional y fomentar la permanencia. (Fierro, 2021)

1. Bienvenida y presentación: El primer paso es dar la bienvenida al nuevo empleado y presentarle a los miembros del equipo y a otros compañeros. Esto ayuda a crear un ambiente acogedor y a establecer conexiones iniciales.
2. Introducción a la organización: Se ofrece una descripción general de la compañía, incluyendo su historia, misión, visión, valores y estructura organizativa. Esta información ayuda al nuevo empleado a comprender la relevancia de su función dentro del contexto más amplio.

3. Políticas y procedimientos: Se explican las políticas internas de la empresa, incluyendo cuestiones de recursos humanos, como horarios de trabajo, licencias, beneficios, código de vestimenta, reglas de conducta, entre otros.
4. Recorrido por las instalaciones: Se presenta al recién llegado las secciones esenciales de la empresa, tales como su sitio de trabajo, zonas compartidas, servicios, salas de reuniones y otros espacios relevantes.
5. Formación en el puesto: Se brinda la capacitación requerida para que el nuevo empleado pueda cumplir eficientemente con sus responsabilidades. Esto puede abarcar el manejo de herramientas y tecnologías particulares, así como la comprensión de los procesos y tareas asociadas a su posición.
6. Presentación de compañeros y líderes: Se programan presentaciones formales o informales con otros miembros del equipo y líderes de la organización. Esto ayuda a construir relaciones y a conocer a las personas con las que trabajará.
7. Cultura organizacional: Se familiariza al recién llegado con la cultura organizacional, abarcando sus valores, expectativas y métodos de trabajo. Este proceso contribuye a que el empleado se integre a la organización desde el inicio.
8. Mentoría y apoyo: Asignar un mentor o un colega experimentado puede ser beneficioso para que el nuevo empleado tenga a alguien a quien acudir con preguntas y para facilitar su integración.
9. Establecimiento de metas: Se discuten las expectativas y objetivos del puesto con el nuevo empleado. Esto ayuda a alinear las expectativas y a establecer una dirección clara.

10. Seguimiento y retroalimentación: Se programan reuniones regulares para evaluar el progreso del nuevo empleado, abordar cualquier inquietud y proporcionar retroalimentación constructiva.

11. Valoración del proceso de orientación: Al concluir la fase de orientación, se puede llevar a cabo una evaluación con el objetivo de detectar áreas de mejora y asegurar que el proceso sea efectivo para los futuros ingresantes a la empresa.

1.1.2.4.8 Evaluación

La valoración en los procedimientos de reclutamiento y selección de personal desempeña un papel esencial para reconocer y elegir a los postulantes más idóneos para una posición laboral, es por lo que Freire (como se citó en Paz, 2021) determina lo siguiente:

La evaluación del proceso de reclutamiento y selección de personal es esencial para identificar diversos problemas que puedan surgir. Es aún más crucial cuando se incorpora como un elemento integral y continuo del proceso de reclutamiento y selección, ya que permite detectar deficiencias oportunamente y corregirlas antes de su implementación efectiva. (págs. 15-16).

1.2 Proceso investigativo metodológico

1.2.1 Tipo de investigación

1.2.1.1 Enfoque de la investigación

De acuerdo (Jinde, 2023) afirma que “La aproximación cuantitativa generalmente se fundamenta en marcos teóricos reconocidos por la comunidad científica, a partir de los cuales formula hipótesis acerca de las relaciones anticipadas entre las variables involucradas en el problema bajo estudio” (pág. 23). De tal manera el enfoque cuantitativo sirve para recolectar, analizar e interpretar datos numéricos con el

objetivo de identificar patrones, relaciones y tendencias en una población o muestra. Para generar resultados generalizables es necesario el uso de técnicas estadísticas y matemáticas.

Por otro lado, la investigación tipo cualitativa “genera resultados que no se han obtenido mediante métodos estadísticos u otras formas de cuantificación. Puede abarcar investigaciones sobre la vida de individuos, narrativas, conductas, así como el funcionamiento de organizaciones, movimientos sociales o relaciones e interacciones” (Sánchez y otros, 2020, pág. 22). La metodología de investigación cualitativa es esencial para explorar fenómenos desde una perspectiva más profunda y contextual, se basa en datos no numéricos, como palabras, imágenes y observaciones, con la finalidad de comprender los significados, interpretaciones y contextos sociales de los fenómenos estudiados.

El presente trabajo de investigación es de enfoque cuantitativos y cualitativos puesto que se estudia la coyuntura actual de la compañía de seguridad “CONDOR DEL ECUADOR SCODA CIA LTDA.” De manera más cercana y objetiva para obtener una visión integral de cómo el manual impacta en el proceso de selección y cómo se percibe tanto por los candidatos como los responsables de la contratación.

1.2.1.2 Nivel de la investigación

Como señala los estudios exploratorios “Comúnmente se emplea para lograr una comprensión más profunda de un problema presente. No obstante, los resultados que ofrece no son definitivos” Valencia (como se citó Arias,2020). El nivel exploratorio es crucial para el proceso de investigación, ya que establece las bases para investigaciones completas, con el objetivo de explorar un tema o problema de investigación poco abordado permitiendo una comprensión más profunda y contextualizada de los fenómenos estudiados.

Por otra parte, el nivel de investigación tipo descriptiva busca “se efectúa cuando se desea describir, en todos sus componentes principales, una realidad (...) Elige una serie de interrogantes y evalúa

cada una de ellas de manera independiente, con el fin de describir lo que se está investigando” (Guevara y otros, 2020, pág. 165). Este tipo de nivel se centra en la descripción precisa y detallada de un fenómeno, evento, situación o características particulares. A través de este enfoque, los investigadores buscan comprender las características esenciales de lo que se está estudiando, sin tratar de establecer relaciones causales ni profundizar en las explicaciones subyacentes y contribuye a la recopilación de datos en diversas áreas del conocimiento.

La presente investigación por su nivel de profundidad es de tipo Exploratoria Descriptiva, ya que recolecta datos e identifica información direccionada con el manejo de la administración de recursos humanos, centrado especialmente en la selección de personal, y sus subsistemas. Aplicar estos niveles en un manual de selección del personal permite obtener un diseño más informado, relevante y efectivo.

Ayudará a comprender de mejor manera el contexto, identificar desafíos y oportunidades, con el objetivo de satisfacer las necesidades específicas de la institución y su proceso de selección.

1.1.2.3 Diseño de la investigación

Examinar la literatura existente es fundamental para respaldar un proceso de selección estandarizado. Además, se llevó a cabo la recopilación de información para identificar detalles y deficiencias dentro de la cooperativa, con el fin de proponer una solución que se alinee con las expectativas de los empleados de la institución. Este enfoque nos ayudará a comprender más a fondo los factores que contribuirán a la elaboración del manual.

1.1.2.4 Población y censo

La compañía de seguridad CONDOR DEL ECUADOR SCODA CIA. LTDA., tiene una población de 27 colaboradores, por ende, no es obligatorio emplear el correspondiente cálculo de la muestra.

Todos los colaboradores de cooperación serán tomados en cuenta durante la fase de recopilación de datos. La distribución de la compañía se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1.

Colaboradores de la empresa

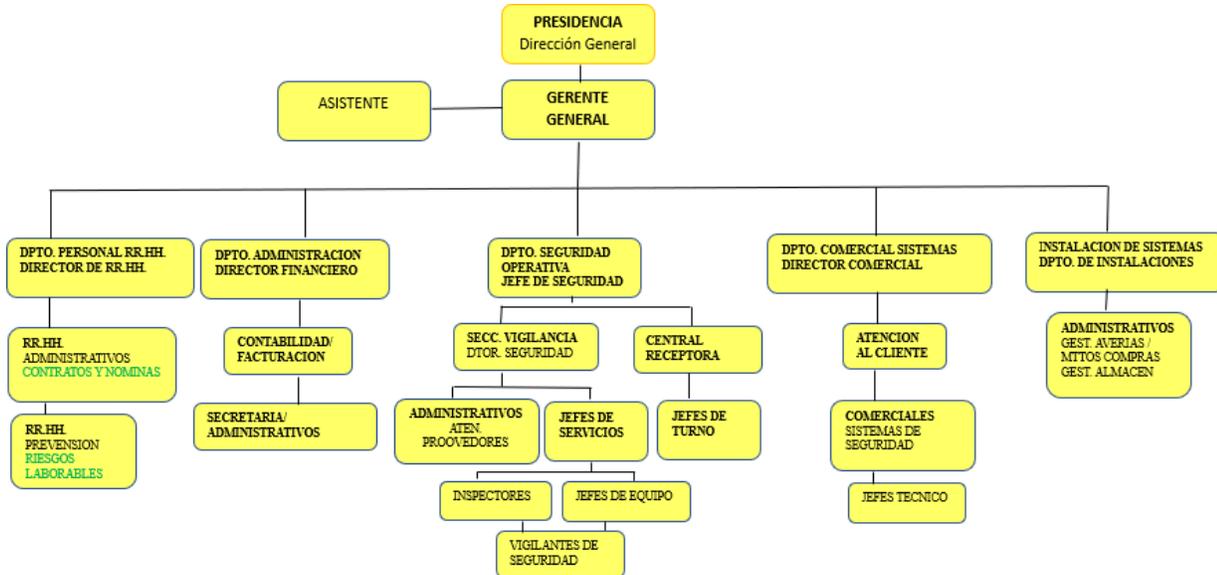
DEPARTAMENTOS	# DE COLABORADORES
Gerencia	1
Presidencia	1
Dpto. RRHH	2
Dpto. Administrativo y Financiera	3
Dpto. Seguridad Operativa	17
Dpto. Comercial Sistemas	2
Ventas	1
TOTAL	27

Elaborado por: *Samantha Elizabeth Coque Vicuña*

Nota: Datos obtenidos del organigrama estructural de la compañía de seguridad CONDOR DEL ECUADOR SCODA CIA LTDA.

Ilustración 4.

Organigrama de la compañía Seguridad CONDOR DEL ECUADOR SCODA CIA LTDA



Elaborado por: *Samantha Elizabeth Coque Vicuña*

Nota. Organigrama de la compañía de seguridad CONDOR DEL ECUADOR CIA LTDA., tomado Modelos de Desarrollo Empresarial 2023.

1.5 Técnicas e instrumentos

Entrevista: La entrevista es una técnica para recolectar información y se utiliza para los procesos de investigación. De acuerdo (Folgueiras, 2016) una entrevista es “Recabar información de manera verbal y personal acerca de eventos, vivencias y opiniones de individuos. En todo momento, participan al menos dos personas, donde una asume el papel de entrevistadora y la otra el de entrevistada” (pág. 2). En general, una entrevista es una forma clara e importante de obtener información o datos de primera mano y de establecer comunicación directa entre las personas, lo que se puede ser crucial para comprender diferentes perspectivas, recopilar datos y tomar decisiones informadas.

Encuesta: Según García (como se citó en Falcón y otros, 2019) Una encuesta es “Una técnica que utiliza un conjunto estandarizado de procedimientos de investigación para recopilar y analizar información de una muestra representativa de la población (...), con la intención de investigar, describir, prever y/o explicar una serie de atributos (pág. 3).

Es un método de recopilación de datos que implica hacer una serie de preguntas a un grupo de personas, con el propósito de obtener información, opiniones, actitudes o características específicas.

Las técnicas que se utilizaran en la presente investigación podrán recopilar información sobre la empresa, con base a esto se diseñará un manual de selección del personal y que a su vez se vaya alineado con las necesidades y cumpliendo con los objetivos planteados por la compañía.

Inicialmente, en el análisis del diseño del manual de selección del personal, se emplearán encuestas y entrevistas específicas para obtener información acerca de la filosofía, cultura y expectativas de todos los integrantes de la empresa. Esto se realizará en relación con los actuales procesos de selección y la incorporación de nuevos colaboradores.

1.3 Análisis de resultados

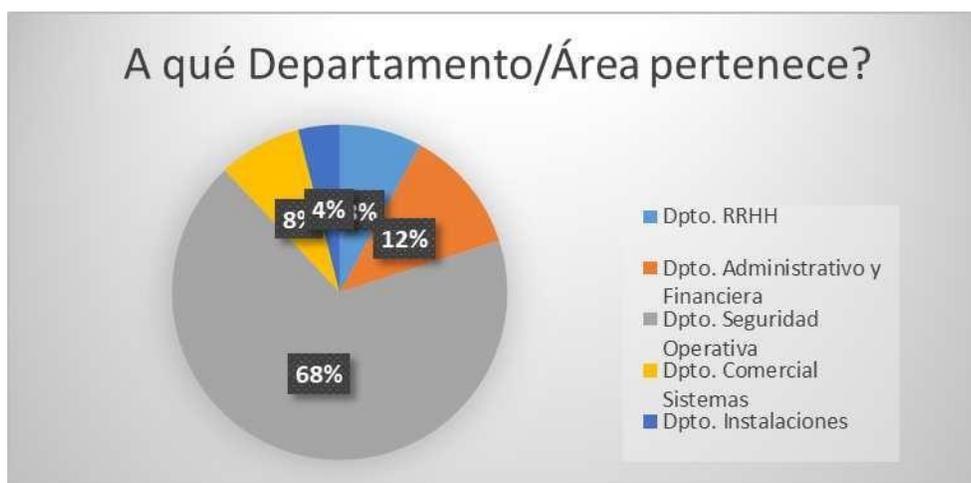
1.3.1 Encuesta General

El objetivo principal de esta encuesta es recopilar la retroalimentación del personal de Condor del Ecuador SCODA CIA. LTDA. en relación con los procesos de selección de personal. La información obtenida se utilizará para evaluar la eficacia, transparencia y satisfacción general de los empleados en los procedimientos de selección de la empresa. Las respuestas proporcionadas ayudarán a identificar áreas de mejora y a fortalecer los procesos de selección para garantizar una gestión de talento efectiva y alineada con las expectativas de los colaboradores.

1.3.2 Resultados de la encuesta en general

Ilustración 5.

¿A qué departamento/área pertenece?



Elaborado por: *Samantha Elizabeth Coque Vicuña*

Nota: El 68% del personal investigado forma parte del Dpto. de Seguridad operativa, el 12% del Dpto. Administrativo y Financiero, un 8% a RRHH, otro 8% al Dpto. Comercial y sistemas, y un 4% al Dpto. de instalaciones. Al ser una empresa de seguridad es obvio que existe un mayor número de personal operativo, dado que, es la base de la compañía. A pesar de ello resulta interesante que se presente una igualdad entre el personal que trabaja en RRHH y el Dpto. Administrativo y Financiero, puesto que, el mismo número de individuos que se encarga de administrar y comercializar el servicio, también se encarga del proceso de selección. Finalmente, existe un pequeño grupo que representa la parte técnica de la compañía.

Ilustración 6.

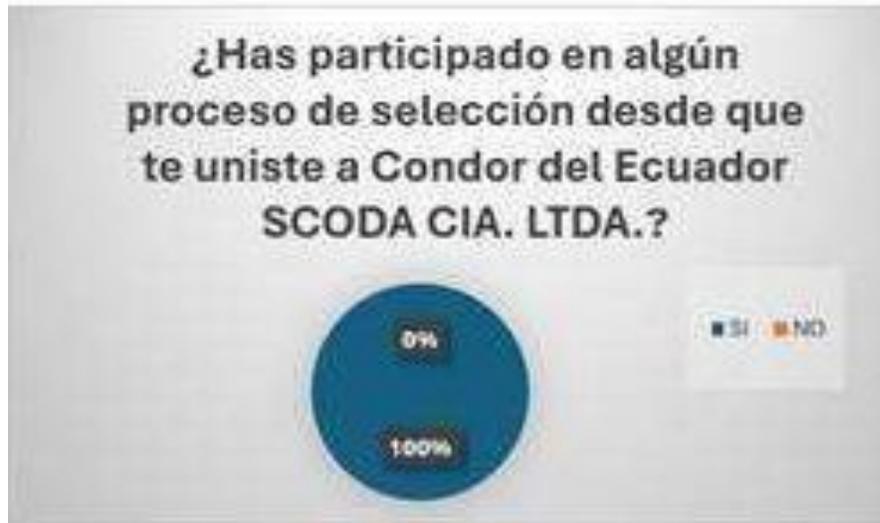
¿Qué tiempo lleva en la empresa?



Nota: Conforme a los datos obtenidos el 52% de la población tiene una experiencia de 0 a 1 en la empresa, el 24% más de 1 año a 2 años, el 12% más de 2 años a 3 años y el restante tiene más de 3 años. Se puede deducir que más de la mitad del grupo encuestado es relativamente nuevo, pues posee una experiencia menor a un año. En términos generales, estos datos reflejan que la mayoría del personal ha pasado por un proceso de selección reciente, facilitando así que exista mayor veracidad en la información recopilada. De la misma manera, aquellos que tienen mayor duración dentro de la empresa aportaran con sus valoraciones sobre la optimización que se ha dado al proceso mencionado.

Ilustración 7.

¿Has participado en algún proceso de selección desde que te uniste a Condor del Ecuador SCODA CIA LTDA?



Elaborado por: *Samantha Elizabeth Coque Vicuña*

Nota: El 100% del personal ha participado en algún proceso de selección desde que se unieron a la empresa. Cuando la totalidad de la población ha participado en procesos de selección existe un beneficio adicional para la creación de la propuesta del manual, dado que, emitirán juicios de valor que aportarán a la calidad de este.

Ilustración 8.

¿Consideras que los procesos de selección en la empresa son claros y transparentes?



Elaborado por: *Samantha Elizabeth Coque Vicuña*

Nota: El 56% toma una posición neutral, el 28% considera que son algo claros y transparentes y el 16% indica que algo confuso. Existe una opinión ambigua sobre la claridad y transparencia de los procesos de selección, lo cual permite deducir que los integrantes de la empresa no están satisfechos sobre la manera de manejar estos procesos.

Ilustración 9.

¿Cómo describirías la evaluación de competencias durante el proceso de selección?

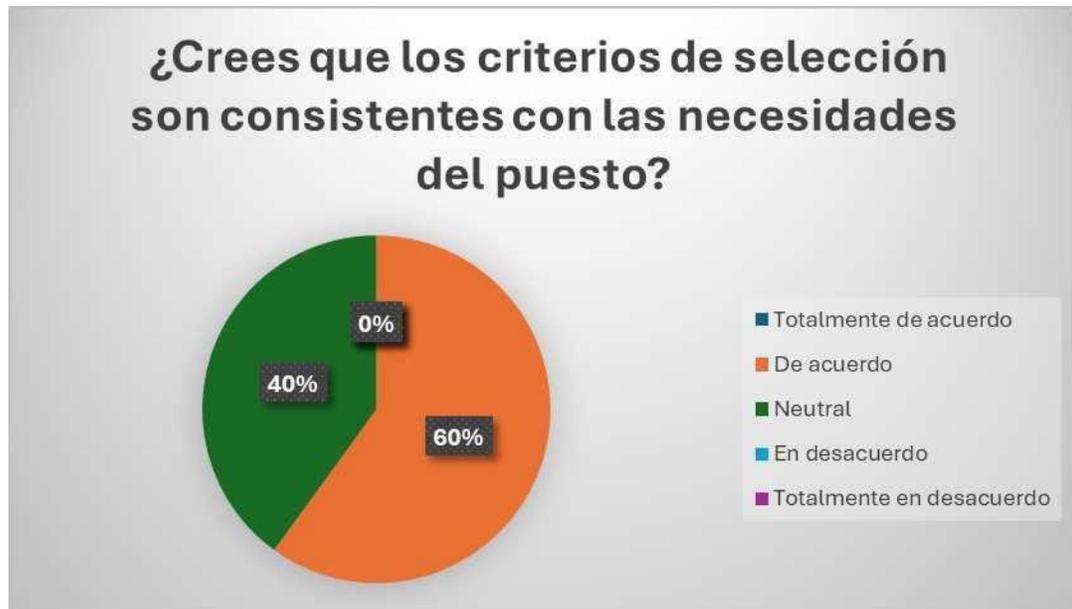


Elaborado por: *Samantha Elizabeth Coque Vicuña*

Nota: El 52% indica que la evaluación de competencias es neutral, el 28% efectiva y el 20% poco efectiva. Conforme a los datos recopilados se evidencia insatisfacción por parte del personal, no consideran fructífero el proceso evaluativo de selección.

Ilustración 10.

¿Crees que los criterios de selección son consistentes con las necesidades del puesto?



Elaborado por: *Samantha Elizabeth Coque Vicuña*

Nota: El 60% del grupo está de acuerdo en que los criterios de selección son consistentes con las necesidades de la empresa, mientras que el 40% mantiene una posición neutral. A pesar de existir dos opiniones, es beneficioso mencionar que hay una postura positiva sobre los criterios establecidos por la empresa para la elección de personal.

Ilustración 11.

¿Recibiste una comunicación clara sobre el estado de tu aplicación durante el proceso?



Elaborado por:

Samantha Elizabeth Coque Vicuña

Nota: El 68% del personal considera que los procesos son claros, pero podrían ser mejores, el 28% no siente que existe claridad en estos, y el 4% restante percibe una clara comunicación. Es notoria una percepción positiva sobre la manera de manejar la comunicación sobre el estado de la aplicación, sin embargo, dinamizar el proceso puede mejorarla.

Ilustración 12

¿Fue el tiempo de respuesta del proceso de selección razonable?



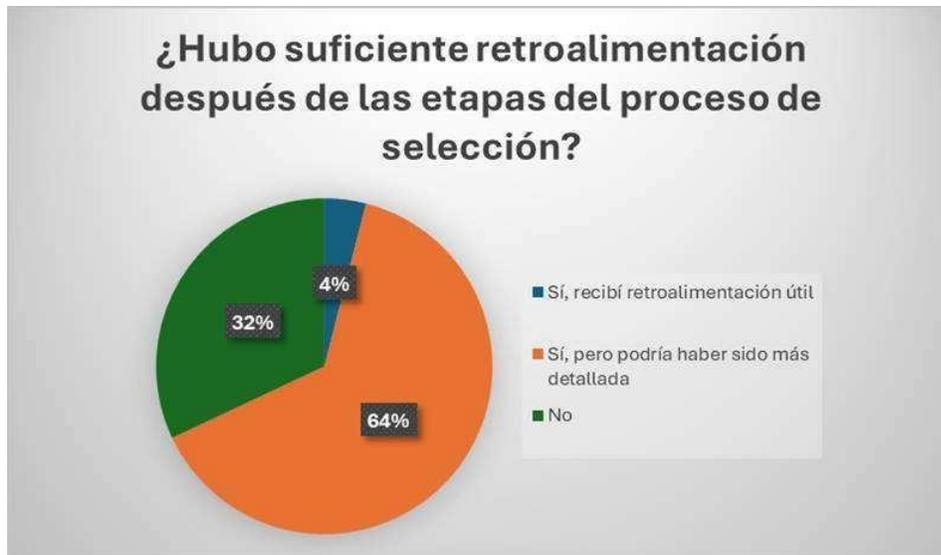
Elaborado por: *Samantha Elizabeth Coque Vicuña*

Nota: El 96% de la población afirma que la respuesta se dió en un tiempo aceptable, y el 4% rápido.

No existe mayores inconvenientes en el tiempo de respuesta por parte de los integrantes de la empresa, por tal motivo es importante recalcarlo y tomarlo en cuenta como fortaleza para el proceso de selección.

Ilustración 13.

¿Hubo suficiente retroalimentación después de las etapas del proceso de selección?



Elaborado por: *Samantha Elizabeth Coque Vicuña*

Nota: El 64% del grupo afirma que existió suficiente retroalimentación, pero pudo ser más detallada, el 32% percibe que es insuficiente, y el 4% que el procedimiento fue útil. La población investigada tiene una percepción favorable sobre el procedimiento de retroalimentación al momento de seleccionar personal, a pesar de ello, se pueden implementar mejoras para el beneficio de la empresa.

Ilustración 14.

¿Qué considera usted que debe mejorar en la compañía de seguridad Condor del Ecuador SCODA CIA LTDA?

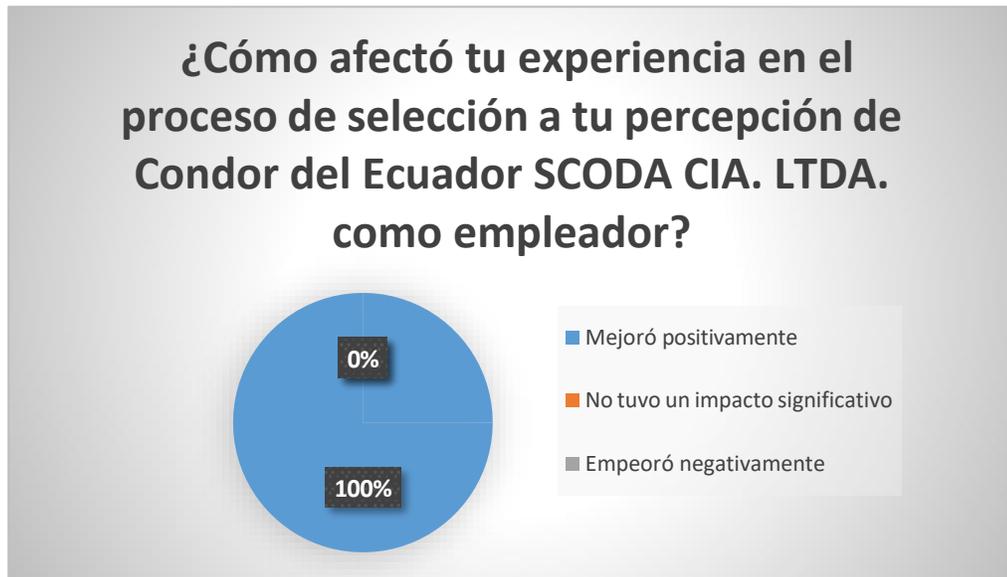


Elaborado por: *Samantha Elizabeth Coque Vicuña*

Nota: El 56% estima que se puede mejorar en la planificación y organización, el 28% piensa que se debe mejorar la comunicación interna, y el 16% considera que es necesario el involucramiento de los líderes con el personal. La mayoría del personal posee interés en mejorar la planificación y organización de la empresa, lo cual permite identificar un punto a optimizar. A la vez, es importante tener en cuenta que la comunicación interna también debe ser mejorada en beneficio de la empresa. Finalmente, también se puede fortalecer la relación entre los líderes y el grupo.

Ilustración 15.

¿Cómo afectó tu experiencia en el proceso de selección tu percepción de Condor del Ecuador SCODA CIA LTDA como empleador?



Elaborado por: *Samantha Elizabeth Coque Vicuña*

Nota: El 100% afirma que su experiencia con el proceso de selección en la empresa mejoró positivamente la percepción de la misma. Es fundamental que exista una visión adecuada de la empresa, por esta razón, se considera que el proceso de selección es conveniente al momento de manejar capital humano, pero puede ser mejorado.

Ilustración 16.

Compromiso con la mejora continua



Elaborado por: *Samantha Elizabeth Coque Vicuña*

Nota: El 68% indica que la empresa si se encuentra comprometida con la mejora continua de sus procesos de selección, por otro lado, el 32% niega esta premisa. Gran parte del grupo poblacional percibe un compromiso por parte de la empresa para que se dé una mejora en los procesos de selección, pero se debe indagar sobre los motivos existentes para que exista una minoría considerable que posee una apreciación contraria.

1.3.1 Entrevista a directores

El objetivo general de la entrevista a los directores de la compañía de seguridad "Condor del Ecuador SCODA S.A." sobre el proceso de selección y reclutamiento de personal es obtener una comprensión profunda y detallada de las prácticas actuales, políticas y procedimientos relacionados con la adquisición de talento.

Entre los resultados cualitativos mas detallados fueron:

¿Cuáles son las oportunidades de mejora que usted considera para el proceso de selección actual?

Para fortalecer el proceso de selección y asegurarse de que la empresa cuente con un equipo de seguridad altamente competente y comprometido, considero que se puede optar con un análisis de necesidades de personal donde haya una comprensión clara de las necesidades de personal en términos de habilidades, experiencia y personalidad como también un análisis de las competencias y habilidades clave requeridas para los puestos de seguridad.

¿Cuáles son los criterios más importantes que la gerencia considera al seleccionar nuevo personal?

Considero que la evaluación de habilidades, experiencia y cualidades personales garantiza que el personal cumpla con los estándares requeridos y contribuya de manera efectiva de la empresa donde la Integridad y Ética contribuye al éxito para los roles de seguridad privada.

¿En qué etapas del proceso se involucra la gerencia de manera directa?

Como ya lo manifesté anteriormente se puede tener una participación directa en el proceso de selección de personal donde se establece los criterios clave para los roles de seguridad. Esto implica determinar el número de contrataciones, las habilidades necesarias y otros requisitos que nuestra empresa determine o establezca. Así mismo, en las entrevistas finales donde se establece aspectos estratégicos, culturales y de liderazgo.

¿Cuál es el proceso de toma de decisiones en la selección final de candidatos?

El proceso comienza con la revisión de las solicitudes y hojas de vida recibidos donde el personal encargado de la selección, evalúan la experiencia laboral, habilidades, luego de la primera etapa se realiza una entrevista inicial, pruebas, evaluaciones para llegar a la entrevista final de gerencia.

¿Cómo se consideran las expectativas de desarrollo profesional de los nuevos empleados en el proceso de selección?

La consideración de las expectativas de desarrollo profesional de los nuevos empleados es crucial en el proceso de selección, donde se puede clasificar en dos grupos, el primer grupo es netamente administrativo y por otra parte al personal operativo de seguridad, para lo cual se les comunica de manera clara las oportunidades de desarrollo profesional disponibles. Esto incluye programas de capacitación, posibilidades de ascenso y otras formas de crecimiento dentro de la empresa.

¿Cómo se asegura la transparencia en los procesos de selección para garantizar la confianza de los empleados actuales y potenciales?

Para garantizar la confianza de los empleados actuales y potenciales se proporciona todas las descripciones de puestos claros y detallados que comuniquen las responsabilidades, requisitos y expectativas de cada rol. Esto ayuda a los candidatos a comprender completamente lo que se espera de ellos. También se puede implementar políticas de selección claras y criterios transparentes para la toma de decisiones.

¿Cómo se espera que la gerencia colabore con el departamento de Recursos Humanos en los procesos de selección?

Un punto importante es la comunicación clara departamento de RRHH sobre las necesidades específicas de personal, incluyendo el número de vacantes, las habilidades requeridas y los perfiles de los candidatos ideales como también con las entrevistas finales al personal pre seleccionado.

¿Qué tan satisfecha está la gerencia con los resultados obtenidos hasta ahora?

Como Representante legal o Gerente General en la actualidad no estoy conforme ya que el proceso de selección se ha visto muy demorado de la misma forma el personal operativo que son específicamente los agentes de seguridad no ha cumplido con las expectativas de la empresa, tanto en la responsabilidad del cargo como también con el tiempo de permanencia en el cargo o puesto de trabajo.

Análisis general

Con base a lo establecido por el gerente de la compañía de seguridad Condor del Ecuador SCODA CIA. LTDA, existen varios puntos que pueden ser corregidos, mejorados y potenciados en el proceso de selección. El proceso aplicado cuenta con una secuencia lógica que se caracteriza por una correcta comunicación, a pesar de ello no existe material específico -manual- que detalle rutas, protocolos y estándares del personal selecto o potencial. Es evidente que se presentan varias limitaciones, mismas que deben ser analizadas en conjunto por los departamentos involucrados, puesto que de esta manera se contribuye al crecimiento de la compañía

Es necesaria la creación de un manual para el proceso de selección en la institución estudiada, puesto que, la empresa no posee un material que establezca de manera específica y detallada los procedimientos dentro del mismo. Es claro que esta debilidad afecta a la estabilidad de la empresa, puesto que, la ineficiencia y deserción del personal operativo influye negativamente en la imagen de la compañía. Además, la temporalidad presente entre procedimiento y procedimiento es muy larga, por tal motivo, es prudente mencionar que se debe establecer más parámetros que los regularicen.

CAPÍTULO II: PROPUESTA

2.1 Fundamentos teóricos aplicados

2.1.1 *Gestión del Talento Humano*

La administración de talento humano surge con el propósito de gestionar de manera efectiva los recursos humanos de las organizaciones. Es fundamental comprender cómo esta gestión impacta en el rendimiento laboral de los empleados con el objetivo de alcanzar el éxito en las organizaciones (Gaspar, 2021, pág. 320).

En otras palabras, la gestión va más allá de la simple administración de recursos humanos; es un enfoque estratégico que reconoce y potencia el activo más valioso de una organización: su capital humano. Una gestión del talento eficaz se traduce en un rendimiento empresarial sólido, innovación continua y una ventaja competitiva sostenible.

2.1.2 *Análisis de Puestos de trabajo*

Mediante el análisis de los puestos de trabajo, se busca obtener información sobre las tareas y funciones que conforman su contenido. Como resultado, se pretende comprender las labores realizadas por las personas en dichos puestos, así como las responsabilidades asociadas a ellas (Hernández, 2020, pág. 89).

En conclusión, la aplicación de un análisis de puestos de trabajo emerge como una práctica fundamental para el éxito y la eficiencia de una organización en el ámbito de la gestión de recursos humanos. Este proceso no solo proporciona una comprensión detallada de las funciones y responsabilidades asociadas con cada puesto, sino que también desencadena una serie de beneficios que impactan positivamente en diversos aspectos organizativos, cabe recalcar que el

2.1.3 Tecnología y Herramientas de Selección

Software de Seguimiento de Candidatos (ATS): La gestión eficiente de recursos humanos es esencial para el éxito de cualquier organización. En este contexto, el Software de Seguimiento de Candidatos (ATS, por sus siglas en inglés) se ha convertido en una herramienta crucial para facilitar y optimizar los procesos de reclutamiento y selección de personal.

La utilización de herramientas tecnológicas en el proceso de reclutamiento, con especial énfasis en el Software de Seguimiento de Candidatos (ATS), se revela como una estrategia esencial en la era de la contratación electrónica. Este sistema no solo representa una solución eficaz, sino que también abre diversas oportunidades de optimización al proporcionar recursos como plantillas, mensajes predefinidos, anuncios y canales de publicación para los puestos de trabajo. Además, el ATS no se limita a ser una plataforma estática; más bien, actúa como un sistema dinámico de seguimiento de candidatos en diversas plataformas, tales como Facebook, LinkedIn, MOL, entre otras.

Esta versatilidad permite una mayor visibilidad y alcance, maximizando las posibilidades de encontrar candidatos adecuados para los roles vacantes (Benavente & Telles, 2021, pág. 19).

En resumen, la implementación de un Software de Seguimiento de Candidatos no solo moderniza los procesos de reclutamiento, sino que también contribuye significativamente a la toma de decisiones informadas, la eficiencia operativa y la mejora continua de las prácticas de gestión de talento en una organización.

2.1.4 Selección del personal

La selección de personal es un proceso crítico y significativo en una organización, ya que marca el inicio de los procedimientos relacionados con el desempeño y desarrollo. Su enfoque principal es

ajustarse al perfil del puesto, con el propósito de cumplir con las expectativas de los clientes internos y externos, alineándose con la planificación estratégica y las políticas internas (Valdez, 2021, pág. 3).

La selección del personal es una inversión fundamental para las organizaciones, ya que influye directamente en la efectividad, la cultura y el rendimiento general de la empresa. Un proceso de selección bien ejecutado contribuye significativamente al logro de los objetivos empresariales y al mantenimiento de un entorno de trabajo positivo y productivo.

2.1.5 Entrevista

El propósito de la entrevista es proporcionar al reclutador la oportunidad de obtener información valiosa que facilite la selección de los candidatos más adecuados para el puesto de trabajo. Esta interacción busca adquirir datos que pueden resultar difíciles de obtener mediante otros métodos, destacando la importancia de incorporar la entrevista en el proceso integral de reclutamiento y selección (Chajchal, 2021, pág. 19).

La finalidad de la entrevista en el proceso de selección es obtener información adicional sobre los candidatos que no es fácil de obtener a través de otros métodos de evaluación, como la revisión de currículums o pruebas escritas. La entrevista permite al reclutador conocer más a fondo la personalidad, habilidades sociales, actitudes y habilidades comunicativas del candidato. Además, proporciona la oportunidad de aclarar dudas, evaluar la idoneidad cultural y confirmar la veracidad de la información proporcionada en el currículum. En resumen, la entrevista busca obtener una visión más completa y detallada del candidato para tomar decisiones informadas en el proceso de selección.

2.2 Descripción de la propuesta

En el dinámico panorama empresarial actual, la adopción de mejores prácticas en la gestión de recursos humanos es esencial para el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones. La selección de

personal, en particular, desempeña un papel crucial en la formación de equipos talentosos y en la consecución de los objetivos corporativos. En este contexto, la propuesta de implementar un Manual de Selección de Personal para la compañía de seguridad Condor del Ecuador SCODA Cia. Ltda. surge como una iniciativa estratégica destinada a dotar a nuestra organización de un marco estructurado y efectivo para la gestión de talento humano.

A demás la adopción de tecnologías innovadoras es fundamental para optimizar procesos y potenciar el rendimiento organizacional. La selección de personal, como parte integral de la gestión de recursos humanos, no escapa a esta evolución. La propuesta de implementar un Manual de Selección de Personal emerge como una estrategia visionaria para modernizar nuestras prácticas de contratación y posicionarnos a la vanguardia en la gestión de talento humano.

La carencia actual de un manual de selección en la compañía representa una oportunidad estratégica para incorporar tecnologías que no solo agilicen el proceso, sino que también aporten eficiencia, objetividad y análisis de datos avanzado. La integración de herramientas tecnológicas en nuestra estrategia de selección no solo mejorará la calidad de nuestras contrataciones, sino que también nos permitirá competir en el mercado laboral actual, caracterizado por la velocidad y la innovación.

Entre las diversas ventajas que conllevará el manual son los siguientes:

- La automatización de tareas manuales y la implementación de software específico reducirán los tiempos de selección y mejorarán la eficiencia operativa.
- Herramientas tecnológicas avanzadas nos permitirán realizar análisis predictivos para prever tendencias de contratación y perfiles de candidatos más exitosos.
- Establecer procedimientos y protocolos claros, agilizando el proceso de selección, reduciendo tiempos y optimizando recursos.

- La existencia de criterios uniformes y transparentes garantizará una evaluación justa de los candidatos, eliminando posibles sesgos y promoviendo la igualdad de oportunidades.
- La implementación de procesos de selección más profesionales y estructurados fortalecerá la posición como empleador de elección, atrayendo talento de alta calidad.
- Al seleccionar individuos que se alineen con nuestros valores y metas, contribuiremos a fortalecer y enriquecer la cultura organizacional

Por lo tanto, la implementación de un Manual de Selección de Personal en la compañía de seguridad Condor del Ecuador SCODA Cia Ltda. no solo será un hito en el fortalecimiento de las prácticas de recursos humanos, sino que también sentará las bases para una gestión de talento más efectiva y sostenible. Esta propuesta busca la aprobación y apoyo necesario para iniciar este proceso transformador que no solo impactará la calidad de las contrataciones, sino que también impulsará el éxito futuro de la organización. La adopción de este manual representa un compromiso con la excelencia y la equidad en la gestión del recurso más valioso: nuestro talento humano.

2.2.1 Estructura general

Ilustración 17.

Proceso de contratación o selección del personal



Elaborado por: *Samantha Elizabeth Coque Vicuña*

Nota: Esta representación visual ilustra el proceso de selección de personal, el cual está estructurado en diversas fases. Cada una de estas etapas juega un papel crucial en la toma de decisiones fundamentadas y en la formación de un equipo que destaque por su talento y diversidad. En esencia, al completar todo el proceso, se logrará la contratación de los candidatos más idóneos, contribuyendo así a la estabilidad y al rendimiento eficiente de la empresa en sus primeras etapas.

2.2.2 Explicación del aporte

2.2.2.1 Análisis y descripción de cargo

En la fase de "Análisis de Descripción del Cargo" dentro de un manual de selección de personal, se deben aplicar diversas estrategias para asegurar una comprensión profunda del puesto y establecer una base sólida para el resto del proceso de selección. Aquí algunas estrategias clave

- **Colaboración Interdepartamental:**

Fomentar la colaboración entre el departamento de recursos humanos y el equipo o departamento en el que se ubicará el nuevo empleado. Esto permite obtener perspectivas detalladas sobre las funciones y responsabilidades del puesto.

- **Entrevistas con Stakeholders:**

Realizar entrevistas con los principales interesados, como supervisores directos y colegas del equipo, para obtener percepciones sobre las expectativas del puesto y las cualidades necesarias para el éxito en el mismo.

- **Análisis de Documentación:**

Examinar documentos existentes, como descripciones anteriores del cargo, evaluaciones de desempeño y planes de carrera, para comprender la evolución del puesto a lo largo del tiempo y adaptar la descripción actual.

- **Involucramiento del Personal Actual en Roles Similares:**

Involucrar a empleados actuales que desempeñan roles similares en la revisión y ajuste de la descripción del cargo. Sus experiencias y conocimientos prácticos pueden ser invaluable.

Al incorporar a un nuevo miembro al organigrama de la empresa y asignarle un puesto que ya forma parte de una categoría de puestos, el individuo adquirirá automáticamente las competencias asociadas a dicha categoría. En consecuencia, el proceso de selección seguirá un enfoque similar.

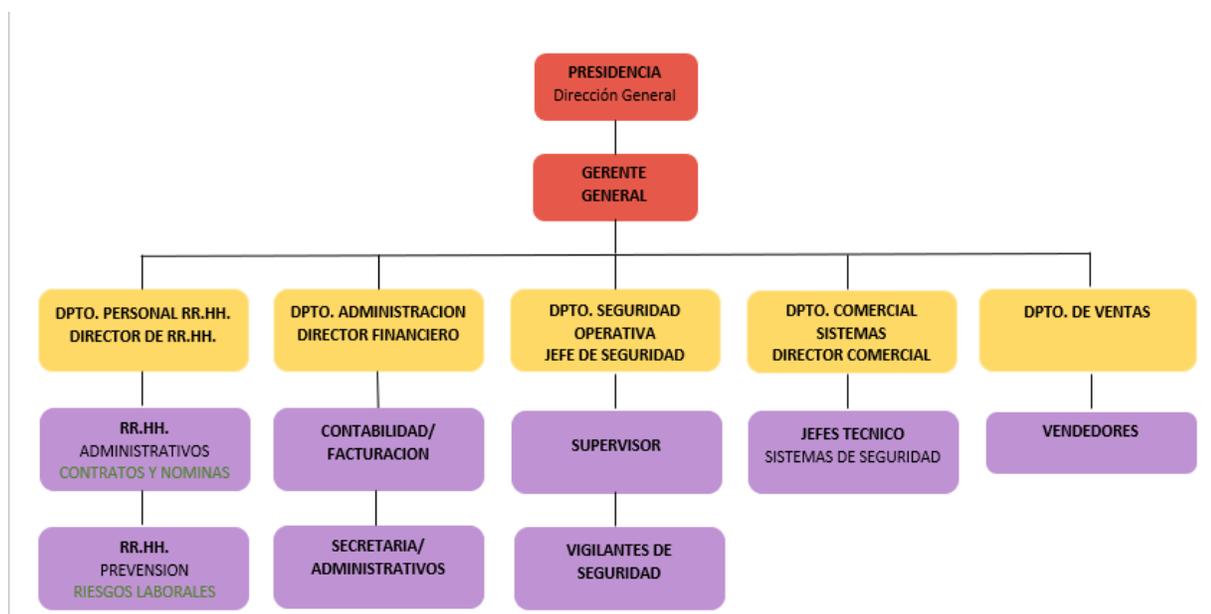
2.2.2.2 Categorización de Cargos

La categorización de cargos desempeña un papel crucial al organizar y clasificar los diversos roles dentro de una estructura organizacional. Esta fase implica la agrupación y jerarquización de puestos en función de sus responsabilidades, funciones y niveles de autoridad. A través de criterios específicos y

consideraciones detalladas, facilita la comprensión de la estructura organizativa, permite una gestión eficiente del talento y contribuye a la toma de decisiones informadas en el ámbito de la selección, desarrollo y compensación de personal. A demás establecen bases sólidas que permiten adaptarse a las dinámicas del entorno empresarial y garantizan la alineación estratégica de los recursos humanos con los objetivos organizacionales.

Ilustración 18.

Estructura Organizacional



Nota: Se puede observar que los cargos pintados de color amarillo representan a los cargos Administrativos y de Soporte, a los rojos cargos Ejecutivos y los morados representan a los cargos Operacionales y de esta manera se puede identificar fácilmente a que familia de cargo pertenece cada puesto.

2.2.2.3 Requisitos Mínimos por categorización de cargos

Al establecer criterios claros y objetivos, esta etapa contribuye a una selección más precisa y eficiente del personal, asegurando que los candidatos se ajusten adecuadamente a las demandas y

expectativas de cada categoría de cargos. La definición de requisitos mínimos no solo facilita la toma de decisiones durante el proceso de selección, sino que también sirve como guía para el desarrollo y la gestión del talento dentro de la organización, asegurando una alineación estratégica entre las habilidades de los empleados y las metas institucionales.

Ilustración 19.

Formato de Requisitos Mínimos para Puestos de Nivel Ejecutivo

Formato de Requisitos Mínimos para Puestos de Nivel Ejecutivo		
NIVEL OCUPACIONAL	Desarrollar y ejecutar estrategias que promuevan el logro de los objetivos organizacionales a largo plazo	
	Tomar decisiones críticas y fundamentales que afecten el curso y la dirección de la empresa	
RESPONSABILIDAD DEL PUESTO	Crear y ejecutar estrategias de seguridad para garantizar la protección de activos, instalaciones y personas.	
	Desarrollar y mantener políticas y procedimientos de seguridad que se alineen con los estándares de la industria y las regulaciones.	
	Identificar y evaluar riesgos potenciales, proponiendo y aplicando medidas preventivas y correctivas.	
RESPONSABILIDADES RESPONSABLES	Directiva	
CAMPO LABORAL	EDAD	INDIFERENTE
	EXPERIENCIA	Experiencia mínima de 5 años en funciones de liderazgo y administración, de preferencia en el sector de seguridad
	IDIOMA	Inglés
PERFIL DEL EMPLEADO	NIVEL ACADÉMICO	Licenciatura en campos vinculados a la seguridad, administración de empresas u otras disciplinas relacionadas.
	CERTIFICACIONES	Certificaciones en seguridad reconocidas o capacitación específica en el campo de la seguridad.
FINALIDADES DEL PUESTO	Retabilidad del negocio	
	Operatividad del negocio	
CONDICIÓN DE TRABAJO	Horarios	No especificado
	Localidad	Oficinas en la ciudad de Quito
	Tipo de contrato	Indefinido
DESTREZA COMÚN	Liderazgo	Negociación y Resolución de Problemas
	Comunicación	Toma de decisiones estratégicas
	Gestión de equipos	Ética Profesional

Ilustración 20.

Formato de Requisitos Mínimos para Puestos de Nivel Administrativo

Formato de Requisitos Mínimos para Puestos de Nivel Administrativo		
NIVEL OCUPACIONAL	Contribuir al funcionamiento eficiente de la empresa a través de la gestión y ejecución efectiva de tareas administrativas	
	Brindar apoyo esencial en la coordinación de operaciones diarias, administración de recursos y mantenimiento de registros precisos	
RESPONSABILIDAD DEL PUESTO	Crear y ejecutar estrategias de seguridad para garantizar la protección de activos, instalaciones y personas.	
	Brindar atención eficiente y profesional a clientes, proveedores y visitantes	
	Colaborar con el departamento de recursos humanos en actividades relacionadas con la contratación, inducción y gestión de personal	
RESPONSABILIDADES RESPONSABLES	RRHH-ADMINISTRACIÓN-VENTAS	
CAMPO LABORAL	EDAD	21 a 28 años de edad.
	EXPERIENCIA	1 a 5 años de experiencia en cargos relacionados
	IDIOMA	Inglés
PERFIL DEL EMPLEADO	NIVEL ACADÉMICO	3 nivel en carreras administrativas, contables y afines
	CERTIFICACIONES	Certificaciones que demuestren habilidades en la gestión eficiente de oficinas y tareas administrativas.
FINALIDADES DEL PUESTO	Manejo eficaz de recursos	
	Funcionamiento operativo de la empresa	
CONDICIÓN DE TRABAJO	Horarios	8 horas
	Localidad	Oficinas en la ciudad de Quito
	Tipo de contrato	Indefinido
DESTREZA COMÚN	Comunicación efectiva	Atención al detalle
	Organización	Trabajo colaborativo
	Manejo de tareas múltiples	Manejo de Tecnología y Software

Ilustración 21.

Formato de Requisitos Mínimos para Puestos de Nivel Operativo

Formato de Requisitos Mínimos para Puestos de Nivel Operativo		
NIVEL OCUPACIONAL	Garantizar la seguridad y protección de las personas, propiedades, activos y recursos asignados.	
	Realizar vigilancia constante y monitoreo de áreas designadas para identificar y responder rápidamente a situaciones de riesgo.	
RESPONSABILIDAD DEL PUESTO	Cumplir con las normativas y políticas de seguridad establecidas por la compañía y las regulaciones locales.	
	Documentar y reportar todos los incidentes, actividades sospechosas o violaciones de seguridad de manera precisa y oportuna.	
	Trabajar en colaboración con otros miembros del equipo de seguridad para garantizar una cobertura integral.	
RESPONSABILIDADES RESPONSABLES	SEGURIDAD OPERATIVA - COMERCIAL Y SISTEMAS	
CAMPO LABORAL	EDAD	INDIFERENTE
	EXPERIENCIA	Experiencia de 1 a 5 años en funciones vinculadas a la seguridad operativa, comercial y sistemas
	CARNET SICOSEP	SI
PERFIL DEL EMPLEADO	NIVEL ACADÉMICO	Educación mínima, como la secundaria o un título técnico en seguridad.
	CERTIFICACIONES	Obtener y mantener certificaciones relevantes en seguridad, como cursos de capacitación en seguridad privada, primeros auxilios, manejo de emergencias, entre otros.
FINALIDADES DEL PUESTO	Disuadir la comisión de actos delictivos a través de la presencia visible y la aplicación de medidas preventivas	
	Garantizar la vigilancia constante de áreas designadas para identificar y responder a situaciones de riesgo o actividad sospechosa	
CONDICIÓN DE TRABAJO	Horarios	DIURNO- NOCTURNO-ROTATIVOS
	Localidad	QUITO Y DEMÁS PROVINCIAS
	Tipo de contrato GUARDIAS	Contrato a Término Fijo
	OPERATIVO	Indefinido
DESTREZA COMÚN	Vigilancia y Observación	Trabajo en Equipo
	Comunicación Efectiva	Autocontrol y Calma bajo Presión
	Manejo de Equipamiento de Seguridad	Contrato a Término Fijo

Elaborado por: *Samantha Elizabeth Coque Vicuña*

2.2.2.4 Identificación de encargados a lo largo de todo el proceso de contratación de personal

Ilustración 22.

Encargados en cada fase del Proceso de Contratación



Nota: En la ejecución de cada fase, es crucial contar con un encargado que supervise las actividades asignadas a dicha etapa. Aunque el responsable de Recursos Humanos establece el procedimiento, es esencial la participación de los líderes de áreas o departamentos respectivos.

2.3 Estrategias y técnicas del proceso de Selección del Personal

2.2.3.1 Fase 1. Requerimiento del personal

Todo comienza con la necesidad de ocupar un puesto vacante. El líder del área completará un formulario denominado "Requerimiento de Personal", el cual será utilizado para informar a los

departamentos de Talento Humano y Administrativo Financiero, y dependiendo de la jerarquía del puesto, a la Gerencia General.

Es imperativo que este documento sea aprobado por los departamentos de Talento Humano, Financiero y la Gerencia General, ya que llenar una vacante implica asignar un presupuesto para la contratación. En el caso de un puesto nuevo, será necesario ajustarse al presupuesto organizacional. Por esta razón, desde el principio, los departamentos deben estar de acuerdo en cubrir la vacante y, por ende, deben participar en la comprensión de los términos y condiciones de la contratación.

Ilustración 23.

Ficha de Solicitud del personal

Fecha de la Solicitud:



I. Datos del Área Solicitante

Dirección o Coordinación:

No. Empleado y Nombre del Solicitante:

Cargo que desempeña:

II. Especificaciones de la Requisición

Creación de Nuevo Puesto () Cobertura de Puesto Vacante ()

Motivo de la vacante:

Retiro Voluntario	<input type="checkbox"/>	Terminación de Contrato	<input type="checkbox"/>
Cancelación del Contrato	<input type="checkbox"/>	Promoción o Traslado	<input type="checkbox"/>
Permiso o Licencia	<input type="checkbox"/>	Incapacidad por enfermedad	<input type="checkbox"/>
Incapacidad por Maternidad	<input type="checkbox"/>	Jubilado	<input type="checkbox"/>

Otro: _____

No. de Empleado y Nombre de la persona a sustituir o cubrir:

III. Definición del Puesto

Tipo de Puesto: Administrativo Operativo Directivo

Nombre del Puesto: _____

Área o Departamento del puesto: _____

Ubicación física del puesto: _____

Horario de Jornada Laboral: _____

Funciones generales del Puesto:

IV. Perfil Requerido (Conocimientos Generales)

Escolaridad o Grado Académico _____

Manejo de Equipo y/o Maquinaria _____ **Dominio de Idiomas** _____

Manejo de Sistema y/o Programas Electrónicos _____ Experiencia en funciones _____

Sexo: _____ Estado civil: _____ Rango de Edad: _____

HABILIDADES REQUERIDAS (señale con una X los que se requieran para el puesto)

ANALISIS		LIDERAZGO		COMUNICACION	
Comprensión verbal/escrita	<input type="checkbox"/>	Manejo de personal	<input type="checkbox"/>	Facilidad de palabra	<input type="checkbox"/>
Seguimiento de instrucciones/procedimientos	<input type="checkbox"/>	Negociación	<input type="checkbox"/>	Dominio de público	<input type="checkbox"/>
Objetividad en el manejo de información	<input type="checkbox"/>	Toma de decisiones	<input type="checkbox"/>	Asertividad	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Poder personal (lograr que sucedan las cosas)	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
PLANEACION / ORGANIZACION					
Iniciativa	<input type="checkbox"/>	Orientado a resultados	<input type="checkbox"/>	Clasificación y orden lógico de información	<input type="checkbox"/>
Creatividad	<input type="checkbox"/>	Adaptable a cambios	<input type="checkbox"/>	Concentración	<input type="checkbox"/>
				Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>
				Manejo de estrés laboral	<input type="checkbox"/>

ACTITUDES REQUERIDAS (señale con una X los que se requieran para el puesto)

Responsable Empático Emprendedor Colaborador Apego a normas

Otras habilidades o actitudes requeridas: _____

V. Firmas para Gestión

Candidato propuesto: _____

Solicita
Nombre, Puesto y Firma

Autoriza
Nombre, Puesto y Firma

Nota: El formulario de solicitud de personal recopila información crucial sobre la posición vacante y también registra las aprobaciones de las áreas que participan en el proceso.

2.2.3.2 Fase 2: Reclutamiento del personal

Dentro de la secuencia se presenta el procedimiento de reclutamiento, mismo que se verá influenciado por diversos factores. De manera general, esta fase de la selección consiste en divulgar con la comunidad sobre la necesidad de la empresa por acoger nuevo personal, se pueden utilizar varias estrategias de reclutamiento, puesto que, son externas o internas. SCODA debe tener una Marca empleo adecuada antes de iniciar el proceso de selección, puesto que, esto influye directamente en la atracción

del talento humano, habría que mostrar una imagen sólida ante el campo empresarial, con características como estabilidad laboral, capacitaciones, incentivos y proyecciones.

2.2.3.2.1 Externo

Al hacer énfasis en el reclutamiento externo es esencial destacar la utilización de diversas plataformas de difusión, aunque, también es imprescindible tener en cuenta que de acuerdo con el puesto se encontraran espacios de propagación adecuados.

Ilustración 24.

Fuentes para la obtención de personal



Nota: Se evidencian diversas fuentes de reclutamiento que pueden ser empleadas según la categoría de cargos. Por ejemplo, para puestos ejecutivos se sugiere la aplicación de portales de empleo especializados, como Multitrabajos o Computrabajo, dirigidos al sector de seguridad en Ecuador, con el fin de llegar a profesionales especializados. Por otro lado, para roles administrativos, el uso de LinkedIn y Redes Profesionales sería beneficioso, permitiendo la publicación de oportunidades laborales y la participación en

grupos relacionados con administración y seguridad. Asimismo, para el personal operativo, la participación en Ferias de Empleo y Eventos Locales sería provechosa, brindando la oportunidad de interactuar directamente con candidatos interesados en roles operativos. Además, la colaboración con Universidades y Centros de Formación facilitarían la identificación de talento recién graduado o en formación en el ámbito de la seguridad.

2.2.3.2.2 Interno

Esta metodología de reclutamiento se orienta a la generación de oportunidades para los empleados, se resume en ascensos o cambios de área, además de priorizar el crecimiento profesional del equipo. El líder o jefe es quien se encargará de cubrir la vacante con el personal existente, y este último podrá aceptar o rechazar la oferta.

Ilustración 25.

Etapas del reclutamiento interno



Nota: Se detallan tres etapas en el reclutamiento interno, que comprenden la divulgación de oportunidades laborales, la recepción de solicitudes y la integración al proceso de selección junto con los candidatos reclutados externamente

2.2.3.3 Depuración de hojas de vida

En el caso de la empresa SCODA se enfatiza el uso del Software de Seguimiento de Candidatos (ATS), específicamente Zoho Recruit esta plataforma simplifica los procedimientos y permite gestionarlos desde un solo espacio virtual, además gracias al uso de la tecnología los preseleccionados serán aquellos que cumplan con los requisitos establecidos por la empresa y el departamento de Talento Humano.

Funciones

- **Gestión de Vacantes:** Permite la creación y gestión de ofertas de empleo, incluyendo la personalización de detalles como el título del trabajo, la ubicación, el departamento y otros criterios relevantes.
- **Publicación de Vacantes:** Facilita la publicación de vacantes en diversos portales de empleo y sitios web, así como en las páginas de carrera de la propia empresa.
- **Recepción de Solicitudes:** Permite la recepción de solicitudes en línea, ya sea a través del sitio web de la empresa o mediante la vinculación con portales de empleo externos.
- **Gestión de Candidatos:** Centraliza toda la información relacionada con los candidatos, incluyendo currículums, cartas de presentación, notas de entrevistas y evaluaciones de habilidades.
- **Filtrado Automático:** Utiliza criterios predefinidos para filtrar automáticamente los candidatos y clasificarlos según su idoneidad para el puesto.
- **Colaboración del Equipo:** Facilita la colaboración entre los miembros del equipo de reclutamiento al proporcionar acceso compartido a la información de los candidatos, permitiendo comentarios y evaluaciones colaborativas.

- **Entrevistas Virtuales:** Permite la realización de entrevistas virtuales, grabación de respuestas y evaluación de las interacciones con los candidatos.
- **Evaluación de Competencias:** Facilita la integración de pruebas y evaluaciones personalizadas para medir las competencias y habilidades específicas requeridas para el puesto.
- **Seguimiento del Proceso:** Proporciona un seguimiento detallado del progreso de cada candidato a través de las diferentes etapas del proceso de selección.
- **Automatización de Tareas:** Automatiza tareas repetitivas como el envío de correos electrónicos de seguimiento, actualizaciones de estado y recordatorios.
- **Análisis y Reportes:** Ofrece herramientas de análisis y generación de informes para evaluar el rendimiento del proceso de selección y tomar decisiones informadas.
- **Integración con Correo Electrónico:** Integra funciones de correo electrónico para una comunicación fluida con los candidatos directamente desde la plataforma.
- **Gestión de Base de Datos:** Organiza y gestiona una base de datos centralizada de

Ilustración 2C6A. ndidatos para futuras oportunidades de reclutamiento.

Paso 1: Ofertas de empleo en la herramienta ATS

Recruit Inicio Ofertas de empleo Candidatos Entrevistas Clientes Contactos ...

Editar Oferta de empleo - Seleccione una plantilla de trabajo [Editar diseño de la página](#) Cancelar Guardar

Información de Oferta de empleo

Título de la publicación* ASISTENTE ADMINISTRATIVA Y CONTABLE

Nombre de Cliente* BLANCA TIMBILA

Nombre de Contacto Blanca Timbila

Administrador de cuentas Samantha Coque

Seleccionadores asignados Samantha Coque

Fecha abierta 09/03/2024

Fecha objetivo 09/04/2024

Tipo de empleo Tiempo completo

Oferta de empleo Estado En curso

Experiencia laboral 1-3 años

Sector Administración

Conocimientos necesarios [Borrar](#)

- ADMINISTRATIVO
- contabilidad
- Microsoft Excel
- Microsoft Office
- Management

Buscar y agregar conoci...

Salario 550

Nota: Para generar una oferta de empleo, es esencial comenzar con la información clave, incluyendo los detalles de contacto del encargado de supervisar el proceso de selección. Luego, se procede a ingresar la fecha objetivo, el sector al que pertenecerá el puesto de trabajo, el tipo de empleo, la experiencia laboral requerida, los conocimientos esenciales y, finalmente, se especifica el salario.

Ilustración 27.

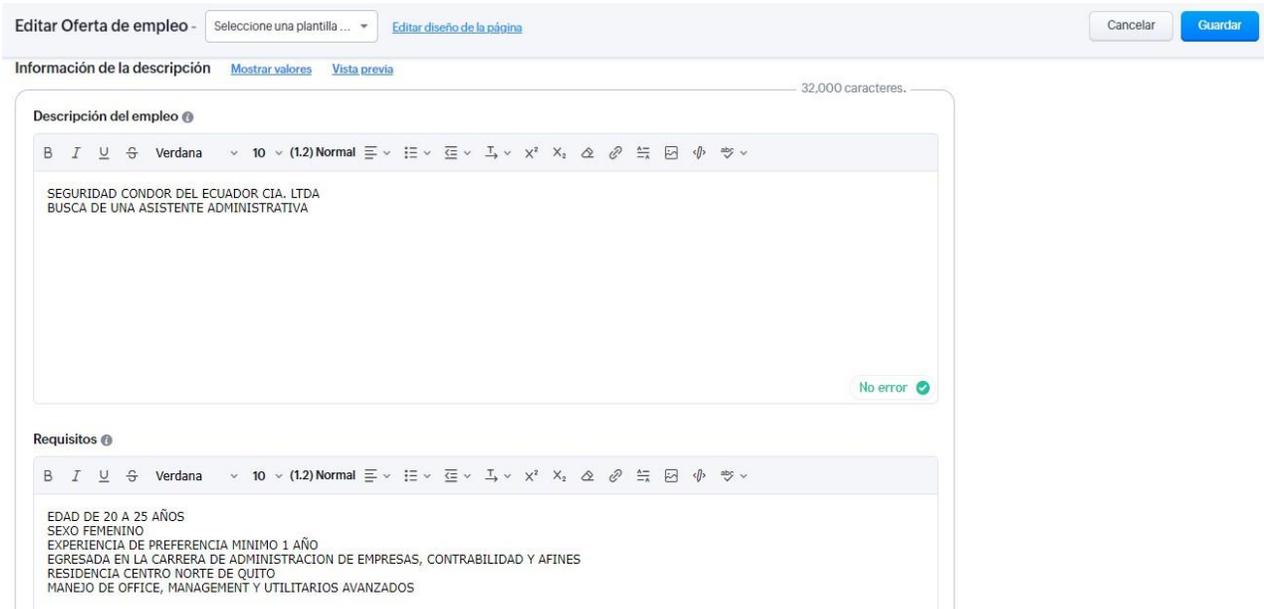
Paso 2: Ofertas de empleo en la herramienta ATS

The screenshot displays a web form with two main sections: 'Información de la dirección' and 'Detalles de la previsión'.
Información de la dirección: Includes a link 'Utilizar dirección de Cliente', a checkbox for 'Trabajo remoto', and input fields for 'Ciudad' (QUITO), 'País' (Ecuador), 'Estado/provincia' (PICHINCHA), and 'Código postal' (170591).
Detalles de la previsión: Includes input fields for 'Cantidad de puestos' (1), 'Ingresos por puesto' (€ 0), 'Ingresos esperados' (€ 0), and 'Ingresos perdidos' (€). The 'Ingresos reales' field is also present with a value of €.

Nota: Luego, es necesario detallar la ubicación específica para la cual se busca personal (ciudad, país, provincia, código postal). Asimismo, se deben proporcionar los detalles relacionados con la previsión del puesto, incluyendo la cantidad de puestos disponibles y los ingresos asociados a cada puesto.

Ilustración 28.

Paso 3: Oferta de empleo en la herramienta ATS

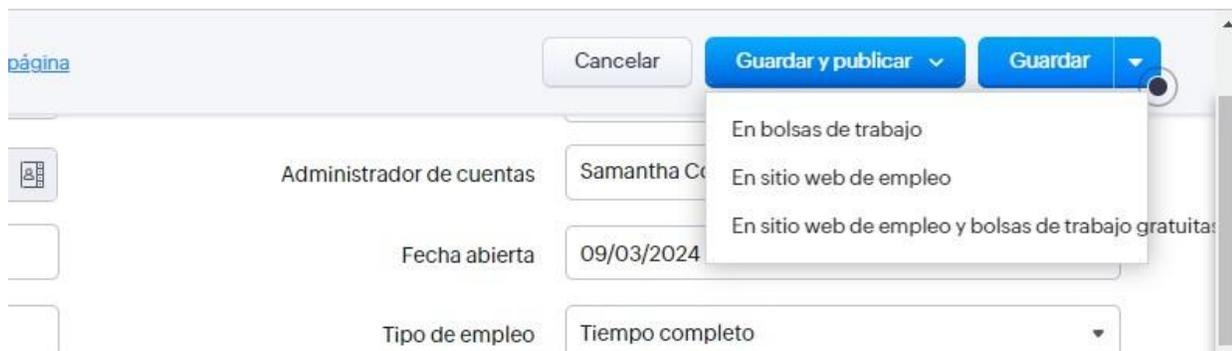


The screenshot shows the 'Editar Oferta de empleo' (Edit Job Offer) interface. At the top, there are buttons for 'Cancelar' (Cancel) and 'Guardar' (Save). Below the title, there are links for 'Mostrar valores' (Show values) and 'Vista previa' (Preview). The main content area is divided into two sections: 'Descripción del empleo' (Job Description) and 'Requisitos' (Requirements). Both sections have a rich text editor with a toolbar and a 'No error' status indicator. The job description text reads: 'SEGURIDAD CONDOR DEL ECUADOR CIA. LTDA BUSCA DE UNA ASISTENTE ADMINISTRATIVA'. The requirements list includes: 'EDAD DE 20 A 25 AÑOS', 'SEXO FEMENINO', 'EXPERIENCIA DE PREFERENCIA MINIMO 1 AÑO', 'EGRESADA EN LA CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS, CONTRABILIDAD Y AFINES', 'RESIDENCIA CENTRO NORTE DE QUITO', and 'MANEJO DE OFFICE, MANAGEMENT Y UTILITARIOS AVANZADOS'.

Nota: Finalmente, se lleva a cabo la redacción de la descripción laboral y los requisitos asociados al puesto de trabajo.

Ilustración 29.

Paso 4: Ofertas de empleo en la herramienta ATS



The screenshot shows the bottom part of the ATS job offer creation interface. It features a 'página' (page) label, a 'Cancelar' (Cancel) button, and a 'Guardar y publicar' (Save and publish) dropdown menu. The dropdown menu is open, showing three options: 'En bolsas de trabajo' (In job bags), 'En sitio web de empleo' (In job website), and 'En sitio web de empleo y bolsas de trabajo gratuitas' (In job website and free job bags). Below the dropdown, there are fields for 'Administrador de cuentas' (Account administrator) with the value 'Samantha Co', 'Fecha abierta' (Open date) with the value '09/03/2024', and 'Tipo de empleo' (Job type) with the value 'Tiempo completo' (Full-time).

Nota: Una vez que se ha proporcionado toda la información sobre el posible candidato, se procede a guardar y difundir en diversas fuentes, tales como bolsas de trabajo, sitios web de empleo, entre otros.

Ilustración 30.

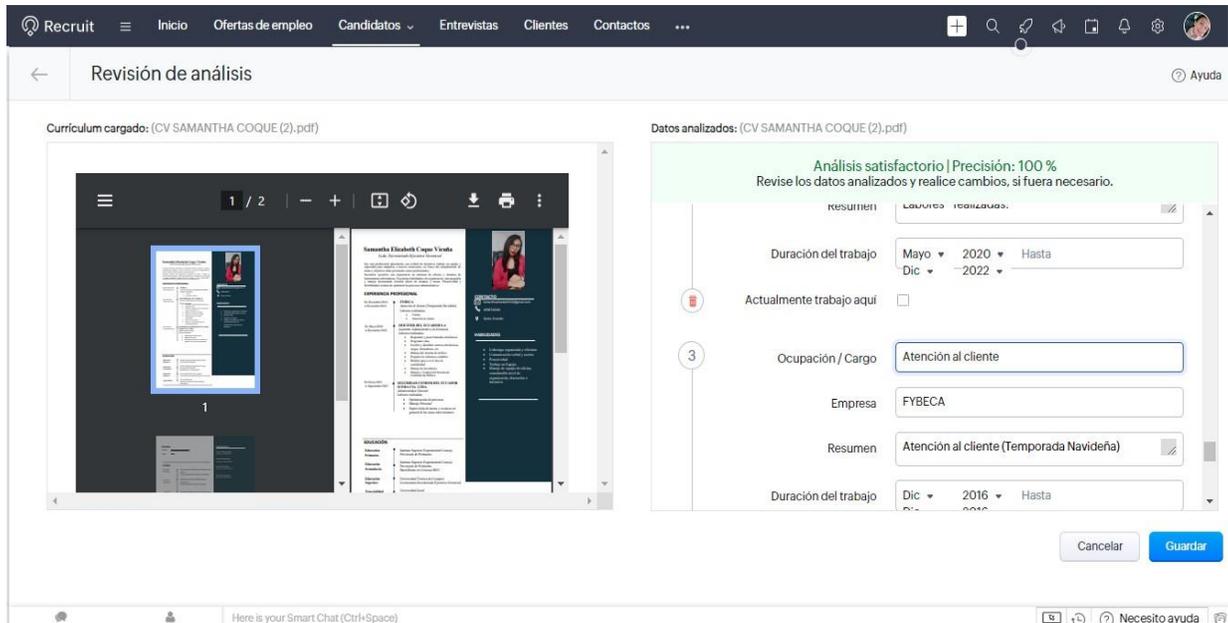
Importar candidatos en la herramienta ATS



Nota: Este instrumento de selección de personal facilita el monitoreo de los candidatos que muestran interés en el puesto, por lo tanto, inicialmente se recopilan los currículums y se cargan en la base de datos de la herramienta.

Ilustración 31.

Análisis de CV en la herramienta ATS



Nota: Mediante Zoho Recruit, se llevará a cabo una revisión exhaustiva de todos los currículums vitae, seleccionando los perfiles más idóneos para la posición designada, considerando aspectos como el nivel educativo, historial de empleo, conocimiento de idiomas y experiencia laboral.

2.2.3.4 Convocatoria

Al finalizar la selección de los perfiles acorde a lo que establece el Software, se debe convocar a los candidatos para la entrevista inicial, pero también es primordial confirmar la información proporcionada por el aspirante, aquí se deben plantear las características que debe tener. El aspirante debe ser contactado por los diferentes medios disponibles, sin embargo, en el contexto actual es prudente realizar un acercamiento telefónico, ya sea este por llamada o por plataformas de comunicación como WhatsApp o Telegram.

Es fundamental cumplir con algunas especificaciones para que la convocatoria sea exitosa, si se lo realiza por llamada es necesario que no se perciba hostilidad, notificar la duración de la llamada para poder

mantener una conversación adecuada, dar información correcta sobre la empresa y cargo, realizar preguntas relacionadas a la información proporcionada por el Curriculum Vitae, ser atento en la conversación para agilizar el proceso, si el postulante no se encuentra interesado se debe evitar la insistencia y continuar con el siguiente candidato.

Ahora bien, si es un aviso escrito mediante alguna plataforma digital es importante tener una redacción adecuada, con un óptimo manejo del léxico empleado y una correcta utilización de signos de puntuación, dado que, además de ser parte de la presentación de la empresa suministrará un buen entendimiento sobre el mensaje, evitando inconvenientes con los postulantes.

2.2.3.4.1 Contacto telefónico centrado en competencias

Este formulario servirá como guía y referencia para llevar a cabo la primera comunicación telefónica con el candidato. Es esencial tener en cuenta las siguientes especificaciones para garantizar el éxito del acercamiento:

- Utilizar un tono de voz agradable, claro y entusiasta.
- Informar al candidato que la conversación tomará aproximadamente 30 minutos y ofrecer la opción de reprogramar si es necesario.
- Tomar notas detalladas durante la llamada para asegurar una evaluación completa.
- Antes de realizar la llamada, revisar los requisitos mínimos del puesto, las necesidades de personal y el currículum del aspirante para evitar proporcionar información incorrecta o realizar preguntas redundantes. El enfoque telefónico busca profundizar en los aspectos más relevantes analizados en el CV.
- Prestar atención completa durante la conversación
- Despedirse cordialmente y dejar abierta la posibilidad de futuras llamadas o interacciones.

- Si se nota falta de interés o resistencia por parte del candidato, indagar sobre las razones detrás de su decisión de no participar en el proceso de selección y concluir la llamada de manera eficaz para evitar pérdida de tiempo.

A continuación, se proporciona el formulario estándar para realizar la primera comunicación telefónica. Después de esta conversación, se evaluará principalmente el nivel de interés del candidato en participar en el proceso de selección y sus habilidades básicas.

Ilustración 32.

Formato de acercamiento telefónico

		ACERCAMIENTO TELEFONICO	
NOMBRE		TELEFONO	
DOMICILIO		CORREO ELECTRÓNICO	
Por favor seguir la secuencia de acuerdo al formato establecido		URL PAGINA LIKELIN	
1. Presentese mencionando su nombre y cargo, hay una ligera introducción sobre la compañía			
2. ¿Podría compartir más acerca de su trayectoria profesional?"			
3. ¿Puede proporcionar información sobre su historial académico?			
4. ¿Podría compartir un logro profesional y describir el proceso para alcanzarlo?			
5. ¿Puede hablarme acerca de la labor que más ha disfrutado y las razones detrás de esa preferencia?			
6. ¿Qué factores te impulsarían a unirse a nuestro equipo?			
Recursos Humanos: Breve presentación del puesto y evaluación del nivel de interés por parte del participante			
Remuneración Esperada			
Niveles de Competencia: Asignación de calificaciones donde 1 es deficiente, 2 es satisfactorio, 3 es destacado y 4 es excepcional. Se define la competencia a evaluar según el perfil típico del cargo			
COMPETENCIA	DESCRIPCION	PUNTAJE	
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

Elaborado por: *Samantha Elizabeth Coque Vicuña*

Nota: Es esencial mantener la secuencia adecuada durante el acercamiento telefónico para asegurar que la llamada sea precisa y se obtenga información relevante de manera enfocada

2.2.3.3 Fase 3: Pre-Selección del personal

Con base en el análisis cuidadoso de los currículums y la información recopilada durante el contacto telefónico, se realiza la preselección, considerando al menos de 8 a 10 candidatos para avanzar a la siguiente fase. Es importante destacar que, antes de llegar a este punto, los candidatos deben haber superado los criterios iniciales establecidos en el formato de requisitos mínimos del cargo, basados en la categorización correspondiente. La etapa de preselección abarca:

- Entrevista Preliminar
- Verificación de referencias

2.2.3.3.1 Entrevista Preliminar

Una entrevista preliminar en el proceso de selección del personal sirve para realizar una evaluación inicial de los candidatos y determinar si cumplen con los requisitos básicos para el puesto. Además, permite establecer una primera impresión y conocer aspectos fundamentales sobre la experiencia laboral, habilidades y actitudes de los candidatos antes de avanzar a etapas más avanzadas del proceso de selección. Algunas preguntas que se pueden realizar en una entrevista preliminar incluyen:

- **Experiencia Laboral:**

¿Cuál es su experiencia laboral previa en este campo?

¿Cuáles han sido sus responsabilidades clave en roles anteriores?

- **Motivación y Expectativas:**

¿Qué le motivó a aplicar para este puesto?

¿Cuáles son sus expectativas respecto a este trabajo?

- **Habilidades y Competencias:**

¿Cuáles son sus principales habilidades relacionadas con este puesto?

¿Cómo ha aplicado sus habilidades en trabajos anteriores?

- **Disponibilidad y Flexibilidad:**

¿Cuál es su disponibilidad para comenzar a trabajar?

¿Está dispuesto/a a trabajar horas extras o en horarios flexibles?

- **Adaptabilidad:**

¿Cómo se adapta a entornos de trabajo cambiantes?

¿Puede proporcionar un ejemplo de cómo ha manejado cambios en el pasado?

- **Conocimiento de la Empresa:**

¿Qué sabe sobre nuestra empresa y nuestras operaciones?

¿Por qué eligió postularse para trabajar con nosotros?

- **Expectativas Salariales:**

¿Cuál es su rango de expectativas salariales?

¿Está dispuesto/a a negociar el salario?

- **Habilidades de Comunicación:**

¿Cómo describe sus habilidades de comunicación?

¿Puede proporcionar un ejemplo de una situación en la que haya demostrado fuertes habilidades de comunicación?

2.2.3.3.2 Verificación de Referencia

La verificación de referencias en el proceso de selección del personal es un paso crucial que sirve para obtener información adicional y validar la exactitud de la información proporcionada por el candidato. Al verificar las referencias, se busca confirmar la veracidad de la experiencia laboral,

habilidades y comportamiento del candidato. Aquí hay algunos propósitos clave de la verificación de referencias:

- Validación de la Información del Currículum: Confirmar los detalles de la experiencia laboral, funciones y responsabilidades que el candidato ha incluido en su currículum.
- Evaluación de Habilidades y Desempeño: Obtener información sobre las habilidades específicas del candidato y su rendimiento en roles anteriores.
- Verificación de Historial Laboral: Confirmar las fechas de empleo, posiciones ocupadas y razones para dejar los trabajos anteriores.
- Comprobación de la Idoneidad Cultural: Obtener percepciones sobre cómo el candidato se integra en la cultura de trabajo y relaciones interpersonales.
- Evaluación del Comportamiento: Obtener información sobre el comportamiento del candidato en situaciones de trabajo, su actitud hacia los desafíos y su capacidad para trabajar en equipo.
- Antecedentes de Rendimiento: Conocer el rendimiento general del candidato en trabajos anteriores y cualquier reconocimiento o áreas de mejora identificadas por los empleadores anteriores.
- Confianza en la Toma de Decisiones: Evaluar la confiabilidad del candidato al confirmar la veracidad de la información proporcionada y obtener opiniones de personas que han trabajado directamente con él.
- Reducción del Riesgo de Contratación: Identificar posibles áreas de preocupación o discrepancias que podrían plantear riesgos para la contratación.

La verificación de referencias contribuye a una toma de decisiones más informada y ayuda a los empleadores a seleccionar candidatos que se alineen mejor con las necesidades y valores de la empresa. Es una herramienta valiosa para garantizar que la información proporcionada por los candidatos sea precisa y que se tomen decisiones de contratación sólidas.

2.2.3.4 Fase 4: Evaluación

2.2.3.4.1. Procedimiento

Ilustración 33.

Sistema Evalart para seleccionar o crear una prueba

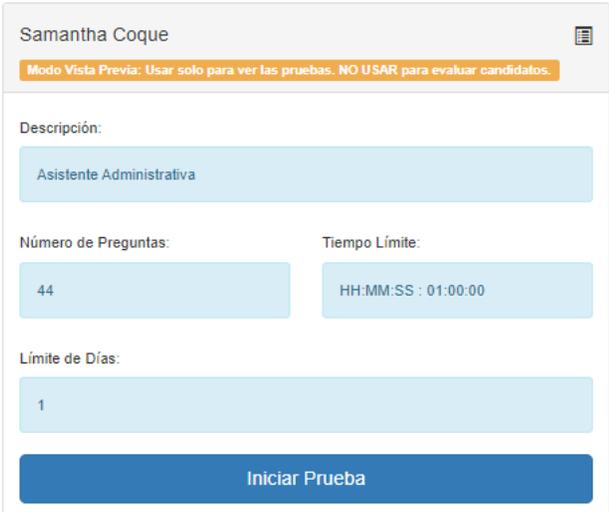
The screenshot shows the 'Evalart' web application interface for creating a new test. The top navigation bar includes 'Inicio', 'Pruebas', 'Procesos de Selección', and 'Reportes'. The main content area is titled 'Pruebas | Nuevo' and features a 'Volver' button. The form is divided into two columns. The left column contains fields for 'Nombre' (Samantha Coque), 'Descripción' (Asistente Administrativa), 'Descripción Visible' (Asistente Administrativa), and 'Nivel de Dificultad' (Medio). The right column contains fields for 'Limite de Tiempo' (60), 'Limite de Días' (1), 'Idioma' (Español), 'Rangos de Puntaje' (Ninguno), 'Tipo' (Psicométrico), 'Familia' (Seleccionar Familia), 'SubFamilia' (Seleccionar SubFamilia), 'Reporte Resultados' (Test de Programación), and 'Formato Puntaje' (<<SCORE>>). At the bottom right, there are 'Guardar' and 'Clonar' buttons.

Nota: La primera fase al comenzar un proceso de selección implica la creación del proceso en Evalart y la elección de una o varias pruebas para la evaluación. Evalart cuenta con una extensa biblioteca de pruebas y preguntas para sus evaluaciones. Puede explorar los diferentes cuestionarios para comprender sus características y visualizarlos desde la perspectiva de un candidato. Además, tiene

la opción de ajustar pruebas existentes para adaptarlas a sus requisitos específicos o incluso crear una completamente nueva desde cero.

Ilustración 34.

Enviar pruebas a los candidatos



The screenshot displays the Evalart interface for configuring a test. At the top, the Evalart logo is visible. Below it, the name 'Samantha Coque' is shown. A warning message in an orange box states: 'Modo Vista Previa: Usar solo para ver las pruebas. NO USAR para evaluar candidatos.' The configuration details are as follows:

Descripción:
Asistente Administrativa

Número de Preguntas:	Tiempo Límite:
44	HH:MM:SS : 01:00:00

Límite de Días:
1

At the bottom of the configuration panel, there is a blue button labeled 'Iniciar Prueba'.

Nota: Después de elegir las pruebas que se utilizarán en el proceso de selección, el siguiente paso implica ingresar los correos electrónicos de los candidatos que se desean evaluar. Una vez completado este paso, es posible enviar automáticamente invitaciones personalizadas a todos los candidatos con un solo clic. Estos recibirán un correo electrónico con un enlace para acceder a las pruebas seleccionadas para el proceso. Además, existe la opción de crear procesos especiales que permiten que cualquier persona interesada se postule, si así se desea.

Ilustración 35.

El Candidato da el Examen en Línea



Samantha Coque

Modo Vista Previa

Tiempo Restante: 00:58:38

Pregunta 44/44 - Samantha Coque

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16
17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30
31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44

Anterior Finalizar

Pregunta 44 (Obligatoria)
¿Con qué palabra te identificas más?

Convincente

Cuidadoso

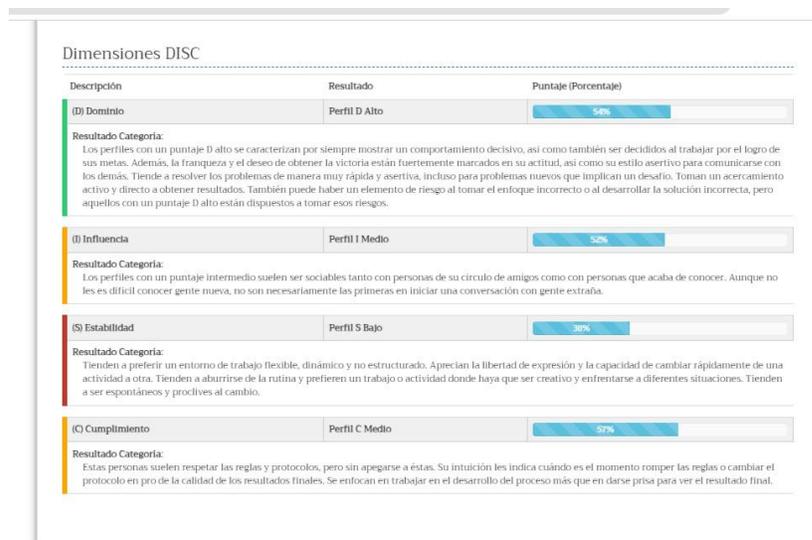
Dominante

Sensible

Nota: Cuando el candidato recibe el enlace por correo para completar la prueba o pruebas, tiene la opción de responderlas en línea. La prueba puede incluir límites de tiempo, ya sea un límite máximo para completarla (por ejemplo, 2 horas) o una fecha límite específica. A lo largo del proceso, se puede monitorear continuamente el estado de cada evaluación enviada, lo que permite tener una visión en tiempo real de cuántos candidatos ya han respondido, cuántos están pendientes y las pruebas que están en proceso, entre otros detalles. Una vez que un candidato completa una prueba, Evalart la evalúa automáticamente y los resultados están disponibles de inmediato.

Ilustración 36.

Ver resultados



Nota: La herramienta proporciona informes exhaustivos que detallan los resultados obtenidos por el candidato en su evaluación. Estos informes pueden incluir los puntajes totales, desgloses de puntajes por categoría, descripciones de los puntajes alcanzados y clasificaciones. Además, ofrecen detalles específicos sobre las respuestas del candidato, indicando cuáles fueron correctas, incorrectas y aquellas que no fueron respondidas.

Los resultados quedan registrados en Evalart, lo que posibilita acceder a ellos en cualquier momento o utilizarlos como referencia en procesos de evaluación futuros. Evalart facilita la obtención de informes según diferentes criterios, como por proceso, por candidato, por prueba, entre otros.

2.2.3.5 Fase 5: Decisión Final

Antes de avanzar a la fase final, donde se determinará la decisión de contratación, resultará crucial que el departamento de Recursos Humanos compile la información recopilada hasta ahora y la comparta

con el líder del área, quien participará en esta etapa final. Por lo tanto, esta fase consta de los siguientes elementos:

- Reunión de Retroalimentación para establecer la terna final
- Evaluaciones prácticas
- Entrevista Final conducida por el líder del área
- Selección y comunicación de la decisión a los candidatos

2.2.3.5.1 Reunión de Retroalimentación para establecer la terna final

En este punto, el reclutador debe contar con toda la información consolidada, la cual servirá como insumo esencial para tomar la decisión respecto a la terna final. Esto incluye la recopilación de datos durante las fases de reclutamiento, preselección y evaluación. La información obtenida a lo largo de estas etapas proporciona una visión completa y detallada de cada candidato, permitiendo al reclutador tomar decisiones fundamentadas y avanzar hacia la selección de los finalistas que mejor se alinean con los requisitos del puesto y las necesidades de la empresa.

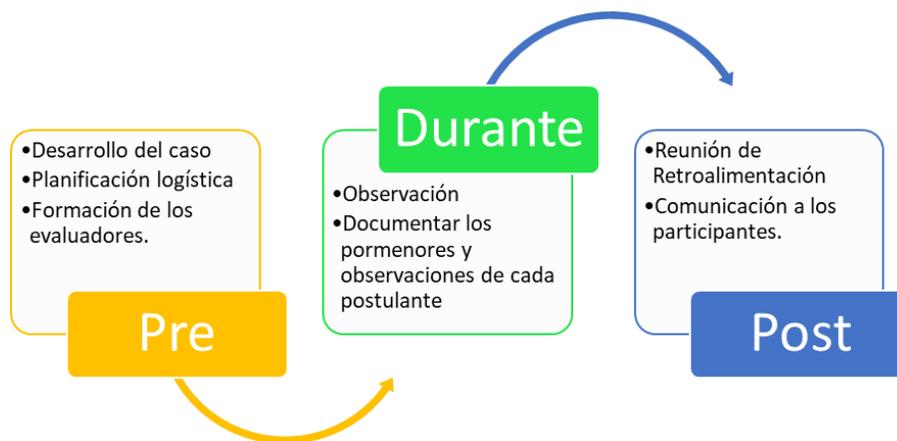
- **Evaluación Conjunta:** Permite que los miembros del equipo de selección, incluyendo a los líderes y profesionales de recursos humanos, compartan sus impresiones y evaluaciones individuales de los candidatos. Esto facilita una evaluación más completa y equitativa.
- **Consolidación de Datos:** Proporciona la oportunidad de consolidar y comparar la información recopilada durante diferentes etapas del proceso de selección. Se revisan los resultados de las entrevistas, pruebas y referencias para obtener una imagen integral de cada candidato.

- **Discusión de Fortalezas y Áreas de Mejora:** Se analizan las fortalezas y áreas de mejora de cada candidato. Esta discusión ayuda a identificar aspectos clave que podrían influir en la decisión final.
- **Selección de la Terna Final:** A partir de las discusiones y evaluaciones, se selecciona la "terna final", que es el grupo reducido de candidatos más destacados y considerados para avanzar a la siguiente fase del proceso.
- **Clarificación de Dudas:** Permite a los miembros del equipo abordar cualquier duda o inquietud que puedan tener sobre los candidatos. Esto ayuda a aclarar información y garantiza una toma de decisiones más informada.
- **Alineación de Opiniones:** Facilita la alineación de opiniones entre los miembros del equipo, asegurando que todos estén en la misma página respecto a los candidatos que serán considerados para la fase final.
- **Preparación para la Entrevista Final:** La reunión sirve como preparación para la entrevista final dirigida por el líder del área, ya que se establecen criterios claros y se definen las expectativas para esta última etapa.

2.2.3.5.2 Evaluaciones Prácticas

Ilustración 37.

Etapas de implementación de pruebas prácticas



Elaborado por: *Samantha Elizabeth Coque Vicuña*

Nota: En esta representación gráfica se especifican las etapas para llevar a cabo una prueba vivencial. Es crucial destacar que cada fase desempeña un papel fundamental en el éxito del proceso de evaluación, requiriendo una ejecución precisa y detallada. La organización y planificación son elementos clave. Uno de los aspectos más destacados implica la capacitación de los observadores respecto al proceso; es esencial que los evaluadores comprendan claramente su función durante la prueba vivencial. Además, se recomienda minimizar distracciones, como el uso de dispositivos móviles, para asegurar que los observadores puedan visualizar y registrar cada detalle con atención. Posteriormente al proceso de evaluación, se lleva a cabo una reunión entre los observadores con el objetivo de intercambiar criterios y datos recopilados durante la prueba. Esta reunión facilita la obtención de consensos y la identificación de puntos en común entre los participantes, lo que contribuye a determinar a aquellos que se han destacado en mayor medida.

Ilustración 38.

Formato de evaluación utilizado en el Centro de Evaluación

		<h2>FORMATO DE EVALUACIÓN DE ASSESSMENT CENTER</h2>	
CARGO			
FECHA			
NOMBRE DEL EVALUADOR			
Observa las conductas de los participantes durante el proceso del centro de evaluación, realiza anotaciones de manera minuciosa, evitando estereotipos y prejuicios, y registra únicamente lo que percibes.			
COMPETENCIA 1		DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA	
OBSERVACIONES		PUNTUACIÓN: 1: No evidente 4: Altamente visible	
COMPETENCIA 2		DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA	
OBSERVACIONES		PUNTUACIÓN: 1: No evidente 4: Altamente visible	

Elaborado por: *Samantha Elizabeth Coque Vicuña*

Nota: Manual práctico para valorar un Assessment

2.2.3.5.3 Entrevista Final conducida por el líder del área

En un proceso de selección del personal es una etapa crucial que generalmente se lleva a cabo al final del proceso de evaluación para tomar decisiones finales sobre la contratación. A continuación, se detalla qué se hace en esta entrevista y cuál es el procedimiento típico:

- **Evaluación Integral:** El líder del área realiza una evaluación integral del candidato, considerando sus habilidades, competencias, experiencia y ajuste cultural con el equipo y la empresa.
- **Profundización en Competencias:** Se profundiza en las competencias clave para el puesto. El líder del área puede hacer preguntas específicas relacionadas con el desempeño del candidato en situaciones laborales anteriores.
- **Aclaración de Dudas:** Se brinda al candidato la oportunidad de hacer preguntas y aclarar dudas sobre la empresa, el equipo, las responsabilidades del puesto, la cultura organizacional, entre otros aspectos.
- **Evaluación de Ajuste Cultural:** Se evalúa el ajuste del candidato con la cultura de la empresa y del equipo, considerando aspectos como los valores, la misión y la visión organizacional.
- **Presentación de Detalles del Puesto:** El líder del área proporciona detalles adicionales sobre el puesto, las expectativas de desempeño y las oportunidades de crecimiento profesional.
- **Discusión sobre Expectativas Recíprocas:** Se discuten las expectativas tanto del candidato como de la empresa, asegurándose de que ambas partes estén alineadas y comprendan claramente lo que se espera.

2.2.3.5.3.1 Procedimiento:

- **Bienvenida y Presentación:** El líder del área da la bienvenida al candidato, se presenta y crea un ambiente cordial para facilitar la conversación.
- **Revisión del Proceso de Selección:** Se repasa brevemente el proceso de selección hasta ese momento y se destaca la importancia de esta etapa final.
- **Preguntas y Respuestas:** El líder del área realiza preguntas al candidato y proporciona respuestas a las preguntas del candidato, permitiendo una interacción bidireccional.
- **Evaluación de Competencias:** Se enfoca en evaluar competencias específicas necesarias para el puesto, como habilidades de liderazgo, toma de decisiones y habilidades interpersonales.
- **Conclusiones y Sigüientes Pasos:** Se resumen las conclusiones de la entrevista, se discuten los sigüientes pasos del proceso y se establece una línea de tiempo para futuras comunicaciones.
- **Toma de Decisiones:** Basándose en la entrevista final y en la evaluación global del candidato, se toma la decisión final sobre la contratación.

2.2.3.5.3.2 Selección y notificación de la decisión a los candidatos

En esta fase es un punto crítico en el proceso de selección de personal que requiere una atención cuidadosa. En esta etapa, se toman decisiones fundamentales que afectarán directamente a los individuos que han participado en el proceso de evaluación. La comunicación durante este período no solo es esencial para la transparencia y la integridad del proceso, sino que también contribuye significativamente a la reputación de la empresa y a la experiencia general de los candidatos.

La introducción en esta etapa debe ser precisa, clara y respetuosa. Se busca ofrecer una comunicación que genere confianza y demuestre consideración hacia cada candidato, independientemente de la decisión final. Este proceso implica no solo la selección de los candidatos adecuados para el puesto, sino también la gestión hábil de las expectativas y la construcción de relaciones profesionales sólidas. La manera en que se aborda esta fase refleja los valores de la empresa y su compromiso con el trato justo y equitativo hacia todos los participantes.

Después de recibir la conclusión del proceso de selección, el departamento de Talento Humano procederá a informar a los candidatos mediante correo electrónico acerca de la decisión. En este sentido, se emplearán dos tipos de comunicaciones escritas: una carta de agradecimiento por su participación, destinada a aquellos candidatos que no fueron seleccionados, y una oferta laboral dirigida al candidato que ha sido seleccionado.

Ilustración 39.

Carta de reconocimiento o agradecimiento



CARTA DE AGRADECIMIENTO

Quito,

Señor(a)
.....

Presente. –

La razón de este mensaje es expresar nuestro agradecimiento por su participación activa en el proceso de selección para el puesto de..... [cargo]. Fue un placer conocer sus habilidades y competencias durante la evaluación, demostrando ser un profesional destacado. Lamentablemente, en esta ocasión, no ha sido seleccionado para el puesto, pero queremos informarle que su perfil será incluido en nuestra base de datos y considerado para futuras oportunidades laborales en nuestra empresa.

Atentamente,

Jefe de Talento Humano
SCODA CIA LTDA

Elaborado por: *Samantha Elizabeth Coque Vicuña*

Nota: Este documento formaliza el cierre del proceso de decisión final, buscando asegurar un final apropiado al comunicar de una manera amigable y agradable la participación de los candidatos no seleccionados. La carta tiene como objetivo expresar agradecimiento a todos los candidatos, incluso aquellos que no fueron elegidos. Se deja abierta la posibilidad para que estos candidatos sean

considerados como opciones futuras t contribuye a mantener una percepción positiva entre los candidatos y fortalece la marca empleadora de la empresa.

Ilustración 40.

Oferta de empleo final



OFERTA LABORAL

Quito,.....

Señor(a)
.....

Presente. –

El motivo de la presente es informarle que ha sido elegido para asumir la posición de [cargo] en nuestra organización. Fue un placer evaluarlo y conocerlo durante el proceso de selección, donde demostró contar con las competencias y el perfil necesarios para unirse al equipo de trabajo de la compañía de seguridad Condor del Ecuador SCODA CIA LTDA.

Sueldos:	
Beneficios Adicionales	
Descuentos	

Las funciones principales de su cargo son:

- 1.
- 2.
- 3.

Condiciones del cargo

Horario	
Nivel Jerárquico	

Rubrica de aceptación

.....

Candidato Seleccionado

Atentamente,

Jefe de Talento Humano
SCODA CIA LTDA

Elaborado por: *Samantha Elizabeth Coque Vicuña*

Nota: La persona elegida debe proporcionar este formulario debidamente firmado, lo que servirá como evidencia escrita de su aceptación de las condiciones laborales.

2.2 Validación de la propuesta

Proceso de validación de la propuesta

En esta fase, la propuesta para la selección del personal para la compañía de seguridad Condor del Ecuador SCODA CIA LTDA, ya ha sido elaborada y detalla los pasos y elementos necesarios. Es crucial validarla y compartirla con el equipo directivo y todas las partes involucradas para garantizar que comprendan, asimilen y se comprometan con su implementación futura

Para la elección de especialistas se ha considerado un perfil acorde a los siguientes criterios: formación académica relacionada con el tema investigativo, experiencia académica y/o laboral orientada a la gestión pública y motivación para participar. La siguiente tabla presenta información detallada de los actores seleccionados para la validación del modelo.

Tabla 2.

Descripción de perfil de validadores

Nombres y Apellidos	Años de experiencia	Titulación Académica	Cargo
Wilma Janeth Terán Naranjo	14 años	Ingeniera Comercial	Analista de Talento Humano 1
Astrid Brigitte Velasco Olmedo	6 años	Ingeniera en Seguridad y Salud Ocupacional / Magister en Gestión del Talento Humano	Directora Académica de Seguridad y Prevención de Riesgos Laborales
Andrea Elizabeth Chuquín Suárez	7 años	Psicóloga Organizacional / Master en Prevención de Riesgos Laborales / Master en Gestión del Talento Humano	Gerente General

Elaborador por: *Samantha Elizabeth Coque Vicuña*

Nota. Nómina de validadores

Instrumento para validar

Luego de seleccionar a los profesionales que conformaron el panel para la validación, se procedió a desarrollar los criterios de evaluación; facilitando un enlace de acceso que detalla los parámetros considerados a cada validador. A continuación, se especifican los criterios en mención:

Tabla 3.

Criterios de Evaluación

Criterios	Descripción
Impacto	Representa el alcance que tendrá el modelo de gestión y su representatividad en la generación de valor público.
Aplicabilidad	La capacidad de implementación del modelo considerando que los contenidos de la propuesta sean aplicables
Conceptualización	Los componentes de la propuesta tienen como base conceptos y teorías propias de la gestión por resultados de manera sistémica y articulada.
Actualidad	Los contenidos de la propuesta consideran los procedimientos actuales y los cambios científicos y tecnológicos que se producen en la nueva gestión pública.
Calidad Técnica	Miden los atributos cualitativos del contenido de la propuesta.
Factibilidad	Nivel de utilización del modelo propuesto por parte de la Entidad.
Pertinencia	Los contenidos de la propuesta son conducentes, concernientes y convenientes para solucionar el problema planteado.

Elaborador por: *Samantha Elizabeth Coque Vicuña*

Nota. Estos criterios de validación determinan la fiabilidad de la propuesta

Una vez puntualizados los criterios utilizados en la validación, se determinó la escala de criterios cualitativos para su evaluación, según el nivel de importancia y representatividad

Tabla 4.

Escala de evaluación de criterios

CRITERIOS	EVALUACION SEGUN IMPORTANCIA Y REPRESENTATIVIDAD				
	En Total Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente Acuerdo
Impacto					3
Aplicabilidad					3
Conceptualización				1	2
Actualidad					3
Calidad Técnica					3
Factibilidad					3
Pertinencia					3

Elaborador por: *Samantha Elizabeth Coque Vicuña*

Tabla 5.

Preguntas Instrumento de validación

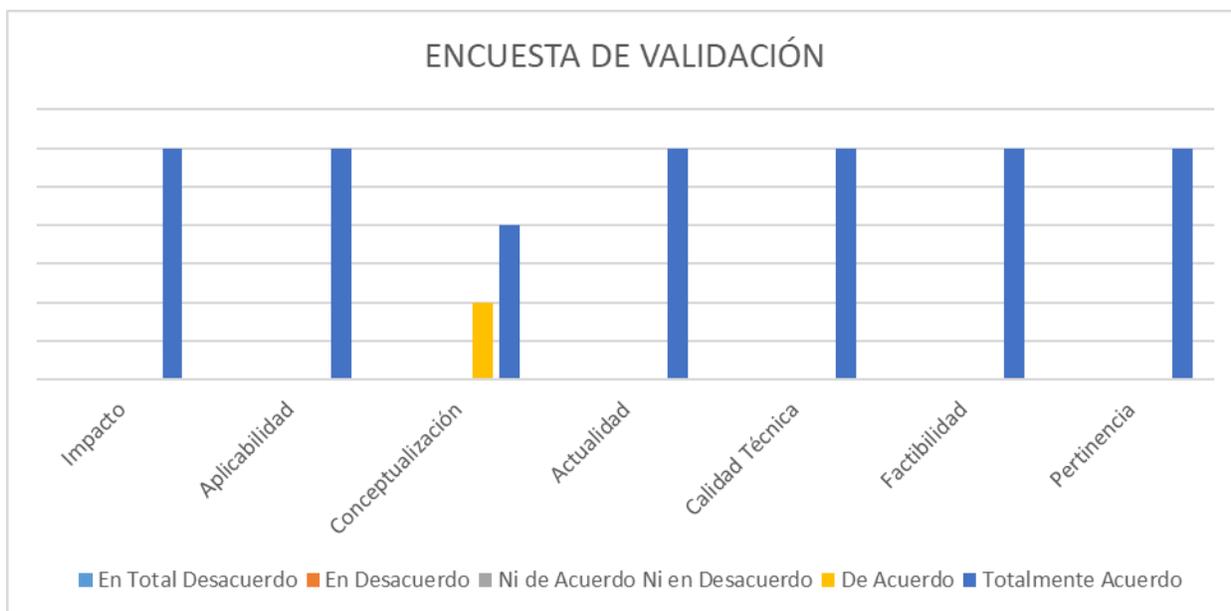
Crterios	Preguntas
Impacto	¿Considera que el modelo de gestión propuesto representará un impacto significativo en la generación de valor público?
Aplicabilidad	¿Los contenidos de la propuesta son aplicables?
Conceptualización	¿Los componentes de la propuesta tienen como base conceptos y teorías de la gestión por resultados?
Actualidad	¿Los contenidos de la propuesta consideran los procedimientos actuales y nuevos cambios que puedan producirse?
Calidad Técnica	¿El modelo propicia el cumplimiento de los protocolos de atención analizados desde la óptica técnico-científica?
Factibilidad	¿Es factible incorporar un modelo de gestión por resultados en el sector?
Pertinencia	¿Los contenidos de la propuesta pueden dar solución al problema planteado?

Elaborador por: *Samantha Elizabeth Coque Vicuña*

Se han establecido los niveles de importancia y representatividad y un valor máximo de cinco puntos, el cual, será otorgado según el desempeño adecuado del criterio; y un mínimo de un punto en el caso de observarse un cumplimiento insuficiente.

Resultados de la validación

Ilustración 41.



Elaborador por: *Samantha Elizabeth Coque Vicuña*

Nota: Como se puede observar en el gráfico, el 100% de los especialistas indica que la propuesta es impactante, lo que sugiere que tendrá una influencia significativa en la generación de valor público. Además, el 100% de los encuestados destaca la aplicabilidad de la propuesta, lo que implica que será fácil de implementar en el momento adecuado. Asimismo, el 90% menciona que el proceso está bien estructurado y ordenado, y que cuenta con una conceptualización actualizada. Todos los encuestados también señalan que la propuesta es factible y de alta calidad técnica, lo que indica que será sencillo implementarla en el momento oportuno. Por otro lado, el 100% del personal encuestado está de acuerdo con el impacto de la propuesta, es decir, con el valor que esta generará en los objetivos organizacionales.

2.2 Matriz de articulación de la propuesta

Tabla 6.

Matriz de articulación

EJES O PARTES PRINCIPALES	SUSTENTO TEÓRICO	SUSTENTO METODOLÓGICO	ESTRATEGIAS / TÉCNICAS	DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS	INSTRUMENTOS APLICADOS
Levantamiento de Información	Análisis y descripción de puestos Proceso de reclutamiento y selección del personal	Descriptivo Exploratorio	Encuesta	Elaborar una propuesta de Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo es una herramienta fundamental para la gestión de recursos humanos ayudará a definir y comunicar claramente las funciones y responsabilidades asociadas con cada puesto,	Análisis de la información recopilada a través de entrevistas, encuestas y revisión teórica y conceptual.
Diseño de la propuesta	Proceso de contratación integral Reclutamiento Selección del personal Involucramiento del líder en el proceso de selección Entrevista	Cualitativo Cuantitativo Exploratorio Descriptiva Datos bibliográficos Inductivo	Entrevista Encuesta La compilación de información bibliográfica	Elaborar un proceso de contratación integral que guíe las acciones desde la identificación de la necesidad de personal hasta la conclusión del período de prueba, garantizando coherencia y estructura para asegurar el éxito en el proceso de contratación.	Benchmarking Comparativo Bibliográfico

CONCLUSIONES

La búsqueda de la literatura científica ha proporcionado una base teórica que determina la importancia de un manual de selección del personal dentro de una empresa, además destaca que el mismo debe ser flexible y adaptable, pues este debe responder a las necesidades del mercado laboral y de la compañía, así como a las nuevas estrategias en la gestión del personal.

Tomando en cuenta los datos cuantitativos se concluye que la empresa no cuenta con un proceso de selección idóneo, existen informalidades dentro de varios procedimientos y se destacan áreas que se deben mejorar como comunicación y relaciones laborales, entre otras. De igual manera, se evidencia un alto grado de desconocimiento de los procesos de contratación.

Se planificó una propuesta para la empresa SCODA, que consiste en presentar un manual de selección de personal con base en las competencias de los aspirantes, se combinaron elementos que permiten relacionar a la inteligencia artificial con el área del talento humano, fomentando a la innovación continua de los procesos de selección.

Al tener en cuenta las recomendaciones de los expertos en la temática se obtuvo un manual idóneo para la empresa, puesto que, se incluyeron aspectos que fueron perfeccionando la propuesta para desarrollar un proceso de selección óptimo, en pro de la mejora continua de las tendencias de selección de personal.

RECOMENDACIONES

Fomentar a la investigación de los procesos de selección de personal, pues de esta manera las fuentes bibliográficas permanecerán actualizadas, además, permitirá avanzar rápidamente en la mejora de los procesos, al estudiar las diversas problemáticas se aporta de manera significativa al campo de la administración de los recursos humanos.

Se recomienda a la empresa realizar cursos de capacitación de manera continua, con la finalidad de mantener a los reclutadores actualizados, de igual manera, permitirá relacionar directamente los procesos de selección con los objetivos de la empresa.

Usar herramientas digitales para mantener relación con el mundo de la tecnología, misma que facilita la labor del departamento de talento humano, puesto que, proporciona varias ventajas para un mejor manejo del proceso de selección.

Con la finalidad de ir al margen de la calidad exigida por el mundo empresarial, las empresas deben implementar planes o formatos de evaluación continua, en el cual se permita constatar el cumplimiento del manual y detectar debilidades en el proceso de selección.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2015). Dirección estratégica de recursos humanos: gestion por competencias. ediciones granica s.a. Obtenido de <https://comunicacionrrhh.files.wordpress.com/2018/04/alles-direccion-estrategica-de-recursos-humanos.pdf>
- Armas, Y., Llanos, E., & Traverso, P. (2017). Gestión del talento humano y nuevos escenarios laborales. Ecuador: Universidad ECOTEC. Obtenido de <https://ecotec.edu.ec/content/uploads/investigacion/libros/gestion-talento-humano.pdf>
- Arturo, A. (2019). Reclutamiento y selección de personal. españa: editorial elearning s.l. Obtenido de https://books.google.es/books?hl=es&lr=lang_es&id=63fIDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA5&dq=reclutamiento+de+personal&ots=4pdo5qFyFZ&sig=k3XNAZIsiz51jQRTfhDyHVvaoM#v=onepage&q=reclutamiento%20de%20personal&f=false
- Beltrán, M. d. (2020). Elaboración del manual de procedimientos de los subsistemas de Talento Humano: Reclutamiento, selección, y remuneración y retribuciones. Caso: Cooperativa de Ahorro y Crédito Señor de Girón, periodo 2020. Cuenca: Universidad de Cuenca. Retrieved from <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/18715/1/UPS-CT008759.pdf>
- Benavente, V., & Telles, A. (2021). Implementación de la herramienta Applicant Tracking System en los procesos de reclutamiento y selección de personal en

la Empresa Drimetco S.A.C, San Martín de Porres, 2021. Universidad César Vallejo, Lima. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/92197/Benavente_VVE-Telles_VAK-SD.pdf;jsessionid=B1916141833BDCE5683D4215FEFDA160?sequence=1

Bouzas, J., & Reyes, G. (2019). *Gestión del talento humano*. IURE Editores. <https://doi.org/334.7201>

Cabrera, M. (2022). *Propuesta de mejora al proceso de reclutamiento y selección del personal para la compañía de seguros alianza s.a en la agencia de la ciudad de Cuenca en el período noviembre 2021-marzo 2022*. Cuenca. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/23986/1/UPS-CT010257.pdf>

Catro, C. (2020). *Propuesta de Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo para una empresa paraguaya en expansión*. Córdoba. Obtenido de <https://rdu.unc.edu.ar/bitstream/handle/11086/17630/Castro%2C%20N.%20C.%20%282020%29.%20Propuesta%20de%20an%C3%A1lisis%20y%20descripci%C3%B3n%20de%20puestos%20de%20trabajo%20para%20una%20empresa%20paraguaya%20en%20expansi%C3%B3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Chajchal, M. (2021). *Selección del personal y entrevista laboral*. Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango. Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2021/05/43/Chajchal-Mirna.pdf>

- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. México: Mc Graw-Hill/Interamericana. Obtenido de <https://drive.google.com/file/d/0B08c1LEUictRa0gxZ0Vod0o5NGc/view?resourcekey=0-CobDxHopAVjsCy2GtPPrrQ>
- Cortelezzi, L., & López, A. (2021). Análisis de puestos y su influencia en la adecuada selección de personal en el CADUP. Obtenido de https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/4667/L.Cortelezzi_A.Lopez_Trabajo_de_Investigacion_Bachiller_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Díaz, D. (2021). Diseñar un manual de reclutamiento y selección de personal que permita disminuir el índice de rotación del personal operativo de la empresa arviseg cía. Itda del distrito metropolitano de quito periodo 2016-2017. Quito: Instituto Tecnológico Universitaio Cordillera. Retrieved from <https://apidspace.cordillera.edu.ec/server/api/core/bitstreams/5683c5e9-81c8-45de-9353-0fcda19d1486/content>
- Espinoza, K., & Montalvo, J. (2021). Gestión del talento humano y desempeño laboral del personal administrativo de la Zona Registral N.º VIII-Sede Huancayo en tiempos de COVID-19. Huancayo. Obtenido de https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/10409/2/IV_PG_MRHGO_TE_Espinoza_Montalvo_2021.pdf
- Espinoza, S. (2023). Diseño del proceso de reclutamiento, selección y evaluación del desempeño del personal del departamento de talento humano de la empresa Fast Telecommunication Service Solution, ubicada en la ciudad de

Quito. Quito. Obtenido de

<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/9227/1/T4039-MAE->

Espinoza-Diseño.pdf

Fierro, M. (2021). IMPORTANCIA DEL PROCESO DE INDUCCIÓN DESDE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA EMPRESAS COMERCIALES ECUATORIANAS.

Obtenido de

<https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/3299/1/77454.pdf>

Folgueiras, P. (2016). LA ENTREVISTA. Obtenido de

<https://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/99003/1/entrevista%20pf.pdf>

f

Freire, C. (2022). Evaluación del proceso de reclutamiento y selección del personal en la empresa pública de santo domingo ep- const, 2020. calceta. Obtenido de

de

https://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/1996/3/TIC_AP49D.pdf

Gan, F., & Triginé, J. (2006). Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones. Ediciones Díaz de Santos.

Gaspar, M. (2021). La gestión de talento humano y su influencia en el desempeño laboral para el éxito de las empresas. 6(8), 318-329.

<https://doi.org/10.23857/pc.v6i8>

Guaita, M. (2022). Diseño de un proceso de contratación integral para la compañía "PHAWAY". Quito. Obtenido de

repositorio.uisrael.edu.ec/bitstream/47000/3188/1/UISRAEL-EC-MASTER-GESTH%20-378.242-2022-012.pdf

Guevara, G., Verdesoto, A., & Castro, N. (01 de 07 de 2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). 4(3), 163-173. <https://doi.org/10.26820>

Hernández, F. (2020). Dirección de recursos humanos en bibliotecas y otras instituciones. Universidad Nacional Autónoma de México. Obtenido de <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/14/6792/16.pdf>

Jinde, J. (2023). El aprendizaje por descubrimiento y el desarrollo de la autoestima en niños de 4 a 5 años. universidad Técnica de Ambato. Obtenido de https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/37493/1/tesis%20JINDE_PDF_20%2001%202023-signed-signed-signed.pdf

López, K., Navas, C., & Torres, M. (2018). Diseño del manual para el proceso de reclutamiento, entrevista y selección para la contratación de personal en la compañía parts plus s.a. de c.v. santa ana: universidad de el salvador. retrieved from <https://ri.ues.edu.sv/id/eprint/21895/1/DISE%C3%91O%20DEL%20MANUAL%20PARA%20EL%20PROCESO%20DE%20RECLUTAMIENTO.pdf>

Martin, A. (2020). Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos. Mexico: Panorama Editorial S.A. De C.V.

Miñaca, A. (2019). Diseño y elaboración de un manual para el área de recursos humanos enfocado en el reclutamiento de personal para el departamento

de ventas de la empresa imporcep s.a. ubicado dentro del distrito metropolitano de quito, 2019. Quito: Instituto Tecnológico Cordillera.

Retrieved from

<https://apidspace.cordillera.edu.ec/server/api/core/bitstreams/e375adab-2f00-4645-87f0-d90bfb974399/content>

Ronquillo, D. (2022). Modelo de Gestión por Competencias para mejorar el

desempeño laboral del personal del. Obtenido de

<https://repositorio.uisrael.edu.ec/bitstream/47000/3041/1/UISRAEL-EC-MASTER-GESTH%20-378.242-2022-009.pdf>

Sánchez , I., González, L., & Esmeral, S. (2020). Metodologías cualitativas en la investigación educativa. Colombia: Editorial UNIMAGDALENA.

<https://doi.org/10.21676/9789587462791>

Solórzano, K. (2022). Costos por servicio del “hostal olas del mar”, comuna olón, provincia santa elena, año 2022. universidad estatal península de santa elena. obtenido de

<https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/8472/1/upse-tca-2022-0089.pdf>

Valdez, P. (2021). diseño del proceso de seleccion del personal por competencias conductuales en el área operativa en el puesto de gerente de estacion

atimasa quito 2021. udla, quito. obtenido de

<https://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/13538/1/udla-ec-tmgth-2021-02.pdf>

Valencia, J. (2022). estudio exploratorio sobre la calidad del servicio de los supermercados en línea de la ciudad de quito. universidad técnica de ambato. obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/34585/1/018%20mt.pdf>

Vallejo, L. (2016). GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO (Vol. 17). Ecuador: Aval ESPOCH. Obtenido de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/62166733/gestion_del_talento_humano20200221-82489-1571dah-libre.pdf?1582346903=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DGestion_del_talento_humano_ESPOCH_2016.pdf&Expires=1692853838&Signature=CoGkJLjCV-95DJa

Yuperel, B., Balderramos, R., & Hernández, M. (Enero -Junio de 2020). políticas de selección y contratación de personal en la alcaldia municipiapl de puerto cabezas. obtenido de <https://camjol.info/index.php/ruc/article/view/9912/11322>

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta aplicada

ENCUESTA DE DIAGNÓSTICO PARA LA SELECCIÓN DEL PERSONAL DE LA COMPAÑÍA DE SEGURIDAD CONDOR DEL ECUADOR SCODA CIA. LTDA.

El objetivo principal de esta encuesta es recopilar la retroalimentación del personal de Condor del Ecuador SCODA CIA. LTDA. en relación con los procesos de selección de personal. La información obtenida se utilizará para evaluar la eficacia, transparencia y satisfacción general de los empleados en los procedimientos de selección de la empresa. Las respuestas proporcionadas ayudarán a identificar áreas de mejora y a fortalecer los procesos de selección para garantizar una gestión de talento efectiva y alineada con las expectativas de los colaboradores.

samanthaelizabeth510@gmail.com [Cambiar de cuenta](#) 

 No compartido

** Indica que la pregunta es obligatoria*

Información Personal

A qué Departamento/Área pertenece? *

Elige 

¿ Qué tiempo lleva en la empresa? *

1 mes a 1 año

1 año a 2 años

3 años a 4 años



4. ¿Crees que los criterios de selección son consistentes con las necesidades del puesto? *

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

5. ¿Recibiste una comunicación clara sobre el estado de tu aplicación durante el proceso? *

- Sí, de manera clara
- Sí, pero podría haber sido mejor
- No

6. ¿Fue el tiempo de respuesta del proceso de selección razonable? *

- Sí, fue rápido
- Sí, fue aceptable
- No, fue lento
- No, fue muy lento

7. ¿Hubo suficiente retroalimentación después de las etapas del proceso de selección? *

- Sí, recibí retroalimentación útil
- Sí, pero podría haber sido más detallada
- No



8. ¿Qué considera usted que debe mejorar en la compañía de seguridad Condor del Ecuador SCODA CIA. LTDA. ? *

- Involucramiento de los líderes con el personal
- Comunicación interna
- Planificación y organización

9. ¿Cómo afectó tu experiencia en el proceso de selección a tu percepción de Condor del Ecuador SCODA CIA. LTDA. como empleador? *

- Mejoró positivamente
- No tuvo un impacto significativo
- Empeoró negativamente

10. ¿Sientes que la empresa está comprometida con la mejora continua de sus procesos de selección? *

- Sí
- No estoy seguro/a
- No

Enviar

Página 1 de 1

Borrar formulario

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google. [Notificar uso inadecuado](#) · [Términos del Servicio](#) · [Política de Privacidad](#)

Google Formularios

Anexo 2. Entrevista aplicada

ENTREVISTA A DIRECTORES

Comprender las expectativas, perspectivas y desafíos relacionados con los procesos de selección de personal en Condor del Ecuador SCODA CIA. LTDA. La información recopilada se utilizará para obtener una visión más clara de las prioridades y criterios utilizados por la gerencia en la toma de decisiones de contratación, así como para identificar áreas de mejora en los procesos existentes.

samanthaelizabeth510@gmail.com [Cambiar de cuenta](#)



No compartido

* Indica que la pregunta es obligatoria

¿ Cuáles son las oportunidades de mejora que usted considera para el proceso de seleccion actual? *

Tu respuesta

¿Cuáles son los criterios más importantes que la gerencia considera al seleccionar nuevo personal? *

Tu respuesta

¿En qué etapas del proceso se involucra la gerencia de manera directa? *

Tu respuesta

¿Cuál es el proceso de toma de decisiones en la selección final de candidatos? *

Tu respuesta

¿Cómo se consideran las expectativas de desarrollo profesional de los nuevos empleados en el proceso de selección? *

Tu respuesta

¿Cómo se asegura la transparencia en los procesos de selección para garantizar la confianza de los empleados actuales y potenciales? *

Tu respuesta

¿Cómo se espera que la gerencia colabore con el departamento de Recursos Humanos en los procesos de selección? *

Tu respuesta

¿Qué tan satisfecha está la gerencia con los resultados obtenidos hasta ahora? *

Tu respuesta

Enviar

Borrar formulario

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google. [Notificar uso inadecuado](#) · [Términos del Servicio](#) · [Política de Privacidad](#)

Google Formularios

Anexo 3. Validación de la propuesta por Expertos



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

ESCUELA DE POSGRADOS "ESPOG"

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

INSTRUMENTO PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Estimado colega:

Se solicita su valiosa cooperación para evaluar la siguiente propuesta del proyecto de titulación: DISEÑO DE UN MANUAL DE SELECCIÓN DEL PERSONAL PARA LA COMPAÑÍA DE SEGURIDAD CONDOR DEL ECUADOR SCODA CIA. LTDA. Sus criterios son de suma importancia para la realización de este trabajo, por lo que se le pide brinde su cooperación contestando las preguntas que se realizan a continuación.

Datos informativos

Validado por: Wilma Janeth Terán Naranjo

Título obtenido: Ingeniera Comercial

C.I.: 1718329178

E-mail: wilma.teran@inmobiliar.gob.ec

Institución de Trabajo: Secretaría Técnica de Gestión Inmobiliar del Sector Público

Cargo: Analista de Talento Humano 1

Años de experiencia en el área: 14 años



Instructivo:

- Responda cada criterio con la máxima sinceridad del caso;
- Revisar, observar y analizar la propuesta del proyecto de titulación; y,
- Coloque una X en cada indicador, tomando en cuenta que Muy adecuado equivale a 5, Bastante Adecuado equivale a 4, Adecuado equivale a 3, Poco Adecuado equivale a 2 e Inadecuado equivale a 1.

Tema: DISEÑO DE UN MANUAL DE SELECCIÓN DEL PERSONAL PARA LA COMPAÑÍA DE SEGURIDAD CONDOR DEL ECUADOR SCODA CIA. LTDA.

Indicadores	Muy adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado
Impacto	X				
Aplicabilidad	X				
Conceptualización		X			
Actualidad	X				
Calidad Técnica	X				
Factibilidad	X				
Pertinencia	X				
TOTAL	30	4			

Observaciones:.....

.....
.....

Recomendaciones:

.....
.....

Lugar, fecha de validación: Quito, 13 de marzo de 2024



Elreado electrónicamente por:
WILMA JANETH TERAN
NARANJO

Firma del especialista
Ing. Wilma Janeth Terán Naranjo



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

ESCUELA DE POSGRADOS "ESPOG"

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

INSTRUMENTO PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Estimado colega:

Se solicita su valiosa cooperación para evaluar la siguiente propuesta del proyecto de titulación: DISEÑO DE UN MANUAL DE SELECCIÓN DEL PERSONAL PARA LA COMPAÑÍA DE SEGURIDAD CONDOR DEL ECUADOR SCODA CIA. LTDA. Sus criterios son de suma importancia para la realización de este trabajo, por lo que se le pide brinde su cooperación contestando las preguntas que se realizan a continuación.

Datos informativos

Validado por: Astrid Brigitte Velasco Olmedo

Título obtenido: Ingeniera en Seguridad y Salud Ocupacional / Magister en Gestión del Talento Humano

C.I.: 1725907800

E-mail: astrid.velasco.doc@cruzrojainstituto.edu.ec

Institución de Trabajo: Instituto Superior Tecnológico Cruz Roja Ecuatoriana

Cargo: Directora Académica de Seguridad y Prevención de Riesgos Laborales

Años de experiencia en el área: 6 años



Instructivo:

- Responda cada criterio con la máxima sinceridad del caso;
- Revisar, observar y analizar la propuesta del proyecto de titulación; y,
- Coloque una X en cada indicador, tomando en cuenta que Muy adecuado equivale a 5, Bastante Adecuado equivale a 4, Adecuado equivale a 3, Poco Adecuado equivale a 2 e Inadecuado equivale a 1.

Tema: DISEÑO DE UN MANUAL DE SELECCIÓN DEL PERSONAL PARA LA COMPAÑÍA DE SEGURIDAD CONDOR DEL ECUADOR SCODA CIA. LTDA.

Indicadores	Muy adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado
Impacto	X				
Aplicabilidad	X				
Conceptualización	X				
Actualidad	X				
Calidad Técnica	X				
Factibilidad	X				
Pertinencia	X				
TOTAL	35				

Observaciones:.....

Recomendaciones: Realizar la implementación del Manual de Selección del Personal.

Lugar, fecha de validación: Quito, 13 de marzo de 2024



Firmado electrónicamente por:
ASTRID BRIGITTE
VELASCO OLMEDO

Firma del especialista
Mgs. Astrid Brigitte Velasco Olmedo



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

ESCUELA DE POSGRADOS "ESPOG"

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

INSTRUMENTO PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Estimado colega:

Se solicita su valiosa cooperación para evaluar la siguiente propuesta del proyecto de titulación: DISEÑO DE UN MANUAL DE SELECCIÓN DEL PERSONAL PARA LA COMPAÑÍA DE SEGURIDAD CONDOR DEL ECUADOR SCODA CIA. LTDA. Sus criterios son de suma importancia para la realización de este trabajo, por lo que se le pide brinde su cooperación contestando las preguntas que se realizan a continuación.

Datos informativos

Validado por: Andrea Elizabeth Chuquín Suárez

Título obtenido: Psicóloga Organizacional / Master en Prevención de Riesgos Laborales /
Master en Gestión del Talento Humano

C.I.: 1719368688

E-mail: andrea.chuquin@bronsel.com

Institución de Trabajo: Bronsel S.A.S

Cargo: Gerente General

Años de experiencia en el área: 7 años



Instructivo:

- Responda cada criterio con la máxima sinceridad del caso;
- Revisar, observar y analizar la propuesta del proyecto de titulación; y,
- Coloque una X en cada indicador, tomando en cuenta que Muy adecuado equivale a 5, Bastante Adecuado equivale a 4, Adecuado equivale a 3, Poco Adecuado equivale a 2 e Inadecuado equivale a 1.

Tema: DISEÑO DE UN MANUAL DE SELECCIÓN DEL PERSONAL PARA LA COMPAÑÍA DE SEGURIDAD CONDOR DEL ECUADOR SCODA CIA. LTDA.

Indicadores	Muy adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado
Impacto	X				
Aplicabilidad	X				
Conceptualización	X				
Actualidad	X				
Calidad Técnica	X				
Factibilidad	X				
Pertinencia	X				
TOTAL	35				

Observaciones: El trabajo de investigación está acorde para ser implementado en la Compañía de Seguridad Cóndor del Ecuador Scoda Cía. Ltda.

Recomendaciones:
.....
.....

Lugar, fecha de validación: Quito, 13 de marzo de 2024



Firmado electrónicamente por:
ANDREA ELIZABETH
CHUQUIN SUAREZ

Firma del especialista
Mgs. Andrea Elizabeth Chuquín Suárez