



**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

**SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS PRÁCTICAS DE INVESTIGACIÓN**

**EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE EX-SERVIDORES  
PÚBLICOS PARA EMPRESAS DEL SECTOR PRIVADO EN  
GUAYAQUIL**



**AUTORES:**

**EDUARDO ANDRÉS ENCALADA VALENCIA**

**MARÍA BELÉN PACHECO REYES**

**TUTOR:**

**PS. LUCÍA MORA GOYES**

**GUAYAQUIL, OCTUBRE, 2020**



FACULTAD DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
CARRERA DE PSICOLOGÍA

---

## **SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS EN EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE EX-SERVIDORES PÚBLICOS PARA EMPRESAS DEL SECTOR PRIVADO EN GUAYAQUIL**

**Autor:** Eduardo Andrés Encalada Valencia  
María Belén Pacheco Reyes

**Tutor:** Psic. Lucia María Mora Goyes, Mg.

### **Resumen**

Este trabajo de sistematización de experiencias detalla las vivencias y reflexiones del proceso de prácticas laborales en una empresa dedicada a la consultoría de Recursos Humanos en la ciudad de Guayaquil, donde se realizaron dos procesos de selección para dos cargos de coordinación de Talento Humano para una empresa privada que requería los servicios. Con la información recabada durante el proceso se planteó como pregunta eje: ¿Cómo se ejecutó el proceso de análisis del perfil de los candidatos?, junto al objetivo principal que era reflexionar sobre los aspectos distintivos en el proceso de reclutamiento y selección de exservidores públicos. Se trabajó siguiendo una metodología que incluía las bases teóricas que faciliten entender cómo se efectuó el proceso de análisis, se llevó a cabo una recuperación minuciosa del proceso vivido que labró el camino hacia la reflexión crítica que permitió analizar las distinciones que se hacen al momento de considerar la participación de un candidato a un proceso de selección, cuya experiencia laboral se desarrolló en una empresa pública, tanto desde la percepción del reclutador o seleccionador como la visión de la empresa contratante; se ultima en que la elección de un candidato, independiente del sector al que sea dirigido, debe ser basada en la integración de las competencias, habilidades y conocimiento del individuo y no exclusivamente de su experiencia laboral.

**Palabras claves:** Reclutamiento, selección, análisis de perfil.



FACULTAD DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
CARRERA DE PSICOLOGÍA

---

## SYSTEMATIZATION OF EXPERIENCES IN THE RECRUITMENT AND SELECTION OF FORMER PUBLIC EMPLOYEES IN GUAYAQUIL PRIVATE SECTOR COMPANIES

**Author:** Eduardo Andrés Encalada Valencia  
María Belén Pacheco Reyes

**Advisor:** Psic. Lucia María Mora Goyes, Mg.

### Abstract

This work of systematization of experiences details the experiences and reflections of an internship program in a Human Resources Consultant, in the city of Guayaquil, where two recruitment and selection processes were carried out for two HR coordination positions for a private company that required the services. With the information gathered during the process, it was asked as the key question: How was the process of analyzing the profile of candidates executed, together with the main objective of reflecting on the distinctive aspects in the process of recruiting and selecting public former servants. The methodology pursued included theoretical basis that would make it easier to understand how the analysis process was performed, a thorough recovery of the lived process was carried out that worked the path to critical reflection that allowed to analyze the distinctions that are made when considering the participation of a candidate to a selection process, whose work experience was developed in a public company, both from the perception of the recruiter and from the vision of the contracting company; it concludes in that the choice of a candidate, independent of the sector to which he is directed, must be based on the integration of the competences, skills and knowledge of the individual and not exclusively of his work experience.

**Key words:** Systematization of experiences, recruitment, selection, profile analyzing, former public employees.

## ÍNDICE

	Pág.
<b>RESUMEN</b>	2
<b>ABSTRACT</b>	3
<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	6
<b>2. REVISIÓN DE LITERATURA</b>	8
<b>2.1 Sistema Organizacional</b>	8
<b>2.2 Recursos Humanos</b>	8
<b>2.3 Reclutamiento</b>	9
<b>2.4 Selección</b>	10
<b>2.5 Etapas del proceso de selección</b>	12
<b>2.6 Sector público</b>	14
<b>2.7 Sector privado</b>	15
<b>2.8 Diferencias en los procesos de selección entre sector público y privado</b>	15
<b>3. METODOLOGÍA</b>	16
<b>3.1 Generación de conocimiento mediante la sistematización de experiencias</b>	16
<b>3.2 Aspectos contextuales que influyeron en el proceso de sistematización</b>	17
<b>3.3 Plan de sistematización</b>	18
<b>3.4 Consideraciones éticas</b>	21
<b>3.4.1 Cuestiones éticas formales</b>	21
<b>3.4.2 Cuestiones éticas amplias</b>	21
<b>3.5 Fortalezas y limitaciones</b>	21

<b>4. RECUPERACIÓN DEL PROCESO VIVIDO</b>	<b>23</b>
<b>4.1 Consideraciones generales</b>	<b>25</b>
4.1.1 Etapa de vinculación	25
4.1.2 Etapa de Inducción	25
4.1.3 Etapa de ejecución de funciones	26
4.1.4 Etapa de desvinculación	31
<b>5. REFLEXIÓN CRÍTICA</b>	<b>32</b>
<b>6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>37</b>
6.1 Conclusiones teóricas	37
6.2 Conclusiones Prácticas	38
6.3 Recomendaciones	38
<b>7. BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>39</b>
<b>8. ANEXOS</b>	

	<b>INDICE DE TABLAS</b>	<b>Pág.</b>
Tabla 1:	Elementos básicos de la sistematización	19
Tabla 2:	Procedimiento seguido para la sistematización	20
Tabla 3	Recuperación del proceso vivido	23

## 1. Introducción

Este trabajo de titulación contiene la sistematización de experiencias sobre los eventos suscitados durante dos procesos de selección de personal realizados durante el programa de pasantías pre profesionales de uno de los autores en una consultora de recursos humanos de la ciudad de Guayaquil.

Se elaboró mediante una metodología cualitativa de sistematización de experiencias, la cual propone, a partir de la recuperación del proceso vivido durante las pasantías, un análisis y una reflexión que promueva la generación de conocimiento significativo para el área de gestión y desarrollo del potencial humano que en este caso se desarrolla en torno a la integración de candidatos con experiencia en el sector público a procesos de selección de empresas privadas considerando como pregunta eje: ¿Cómo se ejecutó el proceso de análisis del perfil de los candidatos?.

Para la adecuada realización del trabajo, fue necesario recopilar no sólo la recuperación de los eventos suscitados desde la perspectiva de la pasante, sino también las diferentes opiniones y puntos de vista de las teorías de autores clásicos y contemporáneos acerca de los aspectos más significativos y la integración analítica de los aspectos teóricos y culturales que envuelven al tema.

La revisión literaria ejecutada en el trabajo permitió construir y mantener un adecuado hilo conductor que se focaliza al eje de la sistematización, definiendo y desarrollando los conceptos significativos para la comprensión proceso y que son empleados durante la reconstrucción de la vivencia, entre estas definiciones se encuentran: la organización como sistema, el departamento de recursos humanos y el subsistema selección y reclutamiento, la definición general y local sobre las empresas privadas, públicas y los miembros que la conforman; además de los mitos y percepciones que se han creado sobre los servidores públicos.

El objetivo de esta sistematización es poder reflexionar sobre las distinciones que surgen en la candidatura de un postulante a un proceso de selección privado que haya tenido experiencia laboral dentro de una entidad pública detallando las características principales de estos perfiles y analizando las razones por las cuales los reclutadores del sector privado pueden llegar a descartar la participación de un exservidor público dentro de un proceso de selección cuando toman en cuenta como prioridad su experiencia laboral.

Entre los materiales relacionados a la ejecución de los procesos se utilizaron: informes de actividades, pruebas psicométricas, apuntes de información relevante, los perfiles de cargo a seleccionar y el recuento de las opiniones y sugerencias de los actores que formaron parte de los eventos de la experiencia. La recolección y análisis de estos elementos ayudaron a los autores a tener una visión más amplia de los hechos ocurridos para poder relatarlos de la forma más precisa y detallada.

Finalmente, el progreso de la reflexión nos llevará a determinar que las distinciones existentes entre los diferentes tipos de organización ya sea esta pública o privada no representan de forma absoluta las competencias, habilidades y conocimientos que un individuo pueda desarrollar con respecto a la ejecución técnica de las tareas correspondientes al cargo que desempeñan. Al momento de postular a un proceso de selección estos deben tener la oportunidad de demostrar sus capacidades tanto teóricas, técnicas y prácticas para que el reclutador y la empresa contratante puedan tomar una decisión integrando la mayor cantidad de elementos posibles y así encontrar a la persona idónea que ocupará el cargo solicitado.

## **2. Revisión de literatura**

### **2.1 Sistema Organizacional**

Según Darío Rodríguez, tal como redacta en su postulado sobre el diagnóstico laboral, se establece que una organización es el resultado de la interacción entre dos contingencias, concibiendo una forma de construcción de sistema. Esta contingencia puede ser definida como una acción que se realiza de manera intencionada pero que no tiene obligación alguna de serlo. Por ejemplo: un sujeto que empieza a participar dentro de un proceso de selección de una empresa a la que quiere pertenecer por afinidad, más no por algún tipo de imponencia u obligación. En este caso, el sujeto es una contingencia, mientras la empresa que le permite adherirse a ella es la segunda contingencia y, al juntarse, se forma o se modifica el sistema.

Si se examina a la organización como tal, Rodríguez menciona que las contingencias a tomar en cuenta son: las normativas, que encierran las reglas y preceptos de la organización, y el comportamiento, que corresponde a cada miembro del sistema. En síntesis, estas son las dos condiciones para que sea considerado un sistema social organizacional; tanto el establecimiento de condiciones a cumplir quienes deseen ingresar en ellas y la creación de las condiciones a obedecer por quienes se encuentren dentro de ellas. (Rodríguez, 2015).

Aquí Rodríguez adopta la teoría de Luhmann sobre las contingencias para ejemplificar la forma en la que se desarrolla la interacción social entre la organización y su entorno; en donde la doble contingencia pasa de ser entre la organización y quien desea ingresar a ella para evolucionar en la organización y quienes deseen interactuar con ella: “estos sistemas sociales se caracterizan por su capacidad de unir a una motivación generalizada, una gran especificación de los comportamientos requeridos” (Rodríguez, 2015, pág. 33).

Para disponer de un sumario, se puede expresar al sistema organizacional como una interacción deseada pero no obligada entre dos agentes, quienes se basan en un lenguaje común y tienen una motivación intrínseca en común, misma que puede ser desde un producto como tal, pasando por el suministro de servicios intangibles, hasta llegar a ser la monetización en beneficio de los participantes.

### **2.2 Recursos Humanos**

Al empezar a profundizar dentro de las varias definiciones presentadas por los autores con respecto a la organización, se llega a un común en el que se las

referencia como el resultante de la racionalidad a la actividad humana (Luhmann, 2011). De esta actividad humana se va fraccionando de acuerdo a los diferentes grupos que cumplen con una meta en común, conociéndose a estos grupos como subsistemas. Simplificándolo, la organización pasa a ser un sistema de actividades entre dos o más individuos con un objetivo en común. Usando esta referencia para entender a la organización y, así mismo, las partes que la integran, se define a los Recursos Humanos (R.H.) como “un conjunto de prácticas de recursos humanos. Es la forma en que la organización maneja sus actividades de reclutamiento, selección, formación, remuneración, prestaciones, comunicación, higiene y seguridad en el trabajo.” (Chiavenato, 2016)

Los Recursos Humanos, como parte de las prácticas de la organización, van a permitir crear una de las bases de la autopoiesis que Luhmann instituye en los sistemas sociales, permitiéndoles estar en una constante relación interaccional dinámica que le permita mantenerse por sí misma. De esta manera, la sistematización se va a centrar en los aspectos de reclutamiento y selección, los cuales son pertinentes hacia el objetivo final de la experiencia vivida.

### **2.3 Reclutamiento**

Haciendo una revisión sobre la praxis que realiza Recursos Humanos dentro del reclutamiento, Martha Alles (2016) afirma: “El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que pretende atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar el puesto ofrecido, a fin de seleccionar a alguno/s de ellos para que reciba/n el ofrecimiento de empleo” (p.149). Así mismo y, aunque el planteamiento base siga siendo igual, también hace una diferenciación de los tres tipos de reclutamientos que han ido evolucionando junto a la tecnología y la forma de comunicación entre el sistema y su entorno.

Según Alles, el reclutamiento como tal se puede fragmentar entre tres puntos significativos para nuestro estudio: La Atracción: que tiene como función el atraer a los postulantes más adecuados que se relacionan con las vacantes que puedan existir. El reclutamiento: que va a enfocarse en la recepción de los datos del postulante para pertenecer a la base de datos de la organización y, en última instancia, las fases de reclutamiento, que es donde se ejecutarán los distintos diseños que use cada una de las organizaciones como método de selección para poder reclutar al candidato más apropiado a las necesidades de la misma.

Por su parte, Chiavenato, quien tiene una definición aproximada a la de Alles en cuanto al reclutamiento, que proporciona una mirada más detallada y diferencial en

cuanto a la manera de realizarlo, proponiendo dos bases sustanciales para la toma del reclutamiento: El reclutamiento basado en los puestos: donde se busca llenar a los candidatos según las vacantes que existan dentro de la organización, seleccionándolos en base a las necesidades que mantenga el puesto, y el reclutamiento basado en competencias: donde, a más de los requisitos que conlleve la vacante, se enfocará en las competencias que cada uno de estos aporte y cómo éstas se relacionan para con la organización. (Chiavenato, 2016)

Finalmente, en cuanto a cómo ha ido evolucionando el proceso de reclutamiento, se pueden distinguir dos momentos esenciales dentro del cambio mayor; diferenciándolos como Reclutamiento 1.0 y Reclutamiento 2.0. Sobre esto, Alles explica la importancia del avance de la tecnología y cómo juega un rol dentro de este sumario, siendo la primera versión una que, aunque aún se utiliza en muchas organizaciones, es considerada antigua, donde se centran sus recursos en los medios masivos tradicionales, tales como la radio, la televisoras y el periódico, en cambio que la segunda, llega con la aparición del internet, utilizando a su favor cualquier método referente; como los blogs, las páginas webs, las mismas páginas de las empresas y las redes sociales.

En contraste con la división que Alles propone, existen otros autores que debaten un tercer tipo de reclutamiento (llámese Reclutamiento 3.0) y, como un dato extra para contabilizar las diferencias entre las generaciones, usan una referencia cronológica, como ejemplo tenemos la división por décadas, en donde hasta el año 2000 se considera la web 1.0, tomando la misma base del postulado de Alles, seguida de la 2.0 que llega hasta el 2010, en donde se empiezan a ver la diferencias, usando el término "*Social Media*" como la marca que promueve la interacción web dentro del reclutamiento y, finalmente, desde el 2010 hasta la actualidad, la suma de las redes sociales en contraste con los blogs y webs que se utilizaban antes, dando un mayor acercamiento entre las organizaciones y quienes están en contacto con ellas.

## **2.4 Selección**

Adentrándose más en los procesos de los Recursos Humanos post reclutamiento, se llega hasta la selección, en donde todos los datos que previamente han sido recopilados dentro de la base de datos ahora son filtrados y revisados de manera más detallada para escoger a aquellos que se encuentren alineados a lo que el proceso pida.

Para poder tener una idea más precisa sobre el tema tratado, se describe los fundamentos teóricos de (Zayas Agüero, 2010) acerca de la definición de selección, quien afirmó: “selección brinda la posibilidad de orientar y clasificar a las personas en función de sus potencialidades, y contribuir a la formación y desarrollo de los candidatos en la necesaria interrelación hombre-trabajo.” (p. 11)

Aquí el autor sugiere tres puntos importantes después de la etapa de Atracción en el reclutamiento. Una vez filtrada y clasificada la información, se procede a la primera selección y *social media*, parte encargada de dejar afuera de manera inicial a aquellos que no lograrán entrar en la carpeta de finalistas. (Zayas, 2010). Para realizar este proceso se pueden utilizar instrumentos variados, tales como los cuestionarios, entrevistas y demás, que permitan evaluar el conocimiento de los aplicantes.

El segundo factor que sugiere Agüero es la selección final, sección donde se va a optimizar la búsqueda con métodos más rigurosos que permitan terminar de descartar a los sujetos que no se encuentran entre las mejores opciones para ocupar el cargo postulado, dejando así en la última fase la *decisión*, en la cual el organismo va a designar quién de los finalistas será el encargado de mantener la postulación bajo su cargo.

Por su parte, Chiavenato también presenta sus postulados sobre la selección, dejando sobre el papel cuatro modelos diferentes para la selección en base a los sujetos: El modelo de colocación, el modelo de selección, el modelo de clasificación y el modelo de valor agregado.

El primer modelo, de colocación, siendo el más sencillo, se basa únicamente en conseguir un candidato para rellenar la posición solicitada, donde no existirán más opciones para comparar sus cualidades o funciones en base a competencias. Ejemplos de esto se pueden tomar de la sucesión de cargos, donde un vicepresidente tiende a ocupar el puesto del presidente en caso de que éste no pueda seguir cumpliendo sus funciones organizacionales.

El modelo de selección, a diferencia del de colocación, se basa en la presentación de varios candidatos para una vacante, tal como Agüero sugiere en sus procesos, siendo estos estudiados bajo los parámetros que la organización crea correspondiente para poder conseguir al candidato idóneo que favorezca a las directrices de la organización.

El modelo de clasificación consta de varias vacantes disponibles para varios candidatos, quienes, después de las correspondientes pruebas, miden sus resultados con relación a cada una de las vacantes existentes, tratando de acoplar las mejores opciones según la afinidad que existe entre las funciones a desempeñar en el cargo y las habilidades, destrezas y conocimientos que cada uno de los postulantes posea para ella.

Finalmente, el modelo del valor agregado promueve la búsqueda de las competencias adicionales que los candidatos puedan presentar más allá de las que estén relacionadas al cargo, haciendo de esta una modalidad más asertiva desde el punto de vista global de la organización, quien tiende a buscar personas que no sólo cumplan con el rol designado por el puesto, sino que permita una mejor interacción y desarrollo con los demás subsistemas que mantiene la organización.

Los métodos propuestos por Chiavenato para la identificación de estas características individuales en los procesos de selección recaen en la ejecución de tareas relacionadas al puesto, la interdependencia con otros subsistemas que se interactúe frecuentemente, la interdependencia con el resto de las personas que conforman el sistema y la interdependencia que exista con la organización como tal.

En el contexto ecuatoriano, La Normativa para la erradicación de la discriminación en el ámbito laboral, oficializada mediante el acuerdo ministerial 82 del año 2017, en su artículo 4 describe que: “todas las personas tienen el derecho de participar en igualdad de oportunidades y libres de discriminación de cualquier índole en los procesos de selección de personal en el sector público y privado”.

## **2.5 Etapas del proceso de selección**

Chiavenato presenta el proceso de selección dividido en seis etapas, cada una de estas orientada a un valor específico en la búsqueda del candidato ideal para la vacante determinada y que usará diferentes herramientas que se acoplen a los requerimientos del perfil, ajustándose a los parámetros de búsqueda y de validación de datos, conocimientos y destrezas. Estas van aumentando su complejidad conforme avanzan y provee de información concreta acerca del candidato evaluado.

Como primera etapa, está la ya antes mencionada *solicitud de empleo*, donde se realiza el primer filtro de las hojas de vida recibidas de los postulantes, dejando afuera aquellas cuyas calificaciones sean consideradas insuficientes, esto se puede medir en base a los parámetros iniciales de la búsqueda de perfil, ya sean estos:

niveles de estudio, años de experiencia en cargos similares, estudios de carrera específicos, requerimientos especiales (conocimiento de software específico, otros idiomas, herramientas digitales o físicas, etc.).

La segunda etapa del proceso es la *entrevista inicial de tamización*. Lleva su nombre por su característico objetivo de separar a los candidatos que han pasado el primer filtro según sus habilidades específicas. Aquí, ya habiendo una interacción directa, aunque corta, entre el entrevistador y el sujeto que busca llenar la vacante, se pueden revisar a priori las habilidades y conocimientos que el individuo puede aportar a su cargo y a la empresa, mostrando si este es capaz de adaptarse de manera eficiente a lo que la empresa está buscando o si su perfil será rechazado.

Las *pruebas y exámenes de selección*: El método que más varía dependiendo del cargo y de la búsqueda específica de datos sobre los sujetos. Este apartado puede subdividirse entre cuatro categorías que se utilizarán como herramientas para asimilar los datos de cada uno de los participantes del proceso. Las pruebas de conocimiento o capacidad, que van a permitir medir el nivel de conocimiento general y/o específico de los sujetos, esto incluye datos de conocimiento profesional y niveles técnicos que pueden ir desde el dominio de un idioma hasta las capacidades de desempeño laboral de los entrevistados.

Las pruebas psicológicas son la segunda subcategoría, encargada de responder con un promedio estandarizado y objetivo en base a las aptitudes psicológicas de los individuos. Aunque aquí pueda existir un sinnúmero de instrumentos que se puedan utilizar, se puede resumir en tres puntos los aspectos que se buscan medir, siendo estos el pronóstico del desempeño del individuo, la validez para calificar la variable humana a medir y la precisión, que representa la consistencia de medidas aplicadas al individuo.

Las pruebas de personalidad constituyen la tercera opción de medición, permitiendo revelar características superficiales de los individuos, como los determinados por el carácter y/o temperamento. Finalmente, el cuarto punto de medición es ocupado por las técnicas de simulación, que forma dramatizar un escenario y un papel grupal para poder medir el nivel de interacción grupal y su desenvolvimiento en situaciones específicas que no podrían revisarse sólo en una entrevista.

Regresando al cuarto punto del proceso de selección, tenemos a *la entrevista*, diferenciándose de la inicial en cuanto a su duración y el enfoque, siendo esta sustancialmente más larga y encaminada hacia los aspectos específicos que requiere del sujeto para la vacante. Aquí se evalúan también los comportamientos

y actitudes que el sujeto pueda llegar a tener para con el entrevistador, provocando por medio de estímulos y midiendo las respuestas que presentan los aplicantes al cargo, determinando las relaciones de causa y efecto sobre las situaciones que vayan a usarse como objetos de medición.

El *examen médico* es la revisión de las capacidades físicas y biológicas de los finalistas del proceso de selección para constatar que se encuentren aptos para poder realizar todas sus actividades en función a la empresa. Últimamente dejando al *análisis y decisión final*, que, como su nombre ya lo indica, recae dentro de la decisión que toma la parte gerencial sobre quién llenará la vacante en base a los resultados en conjunto que se han ido obteniendo en cada una de las partes del proceso de selección, estableciendo al candidato óptimo para desempeñar funciones en la empresa.

## **2.6 Sector público**

Aunque las exposiciones de los diferentes autores suele coincidir en la dificultad de establecer un límite entre lo público y lo privado referente al estado, es posible marcar una delimitación del sector público y expresarlo como el “Conjunto de entidades que, además de la administración general, forman parte de la actividad financiera del Estado y de su intervención en la economía, como los organismos autónomos, entidades públicas empresariales y sociedades mercantiles estatales, fundaciones, entidades gestoras de la seguridad social y consorcios.” (R.A.E., 2020).

Si bien ese es el término de forma general con el que se refieren a las entidades públicas pertenecientes al área administrativa de un Estado, para esta sistematización se va a manejar lo estipulado según la propia ley vigente de Ecuador. En el Capítulo séptimo, artículo 225 de la Constitución de la República del Ecuador, 2008, dice: “Los organismos y dependencias de las funciones ejecutivas, legislativas judiciales, electorales y de control social. Las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado. Los organismos y entidades creados por la constitución o la ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el estado y, las personas jurídicas creadas por acto normativo de los gobiernos autónomos descentralizados para la prestación de servicios públicos”. (p. 79).

Al ser una entidad de origen público, los mismos procesos de selección que antes referimos en el trabajo van a adaptarse al medio transparente que propone el sistema para la inserción laboral. Tal como se plantea en el mismo capítulo, artículo

228 Constitución de la República del Ecuador, 2008: “El ingreso al servicio público, el ascenso y la promoción en la carrera administrativa se realizarán mediante concurso de méritos y oposición, en la forma que determine la ley, con excepción de las servidoras y servidores públicos de elección popular o de libre nombramiento y remoción. Su inobservancia provocará la destitución de la autoridad nominadora.”. (p. 79).

## **2.7 Sector privado**

Determinada ya la delimitación del sector público en el estado, resta contrastar la información con su disímil, el sector privado. Aquí se hacen referencias a ello como todo lo que resta y que no entra en el sector público, pero para evidenciar una idea más clara y centralizada al respecto, lo podemos enunciar como “Sector económico ajeno al control directo del Estado que recibe, sin embargo, la acción inductiva de éste. Se refiere a las actividades propias de la empresa privada para satisfacer las necesidades de bienes y servicios que demanda la sociedad.” (Martinez, 2018).

## **2.8 Diferencias en los procesos de selección entre sector público y privado**

Como alusión para ilustrar el desarrollo del proceso, se va a tomar como muestra el proceso de selección de Personal Undécimo Aprobado; quien divide a la selección en las siguientes fases: La creación del puesto, en donde se detallará todo lo relacionado en su levantamiento de perfil. El registro de las bases de concurso, donde se especificará los requerimientos a cumplir por parte de los postulantes para ingresar al concurso. La conformación del tribunal de méritos y oposición de apelación, quienes estarán a cargo de llevar de manera transparente y políticamente correcta todo el proceso desde este punto hasta la selección final. La convocatoria, que permitirá a los postulantes acceder al concurso, anexando su información a ser valorada. La toma de pruebas técnicas y psicométricas para convalidar al postulante como proactivo para el cargo a ejecutar. El registro de resultados, que funcionará como segundo filtro para descartar a aquellos que no se encuentren dentro de las directrices establecidas en el registro. Una pausa del proceso para realizar apelaciones en caso de que se considere un fallo por parte del organismo selector, luego de esto se procede con las entrevistas finales y, posterior a la deliberación ejecutada por el comité, se finaliza con la selección del ganador del concurso.

En cuanto al sector los procesos de selección serán tan diversos como organizaciones existen, tanto en su estructura como en su ejecución. Al ser entidades que se normatizan por diferentes medios, a diferencia del sector público, aquí no existirá un solo método de selección, sino que intervienen todos los tipos de procesos que ya nos había propuesto antes Chiavenato, Alles y otros más que

brindan sus perspectivas diferenciales de la selección. Cada uno de estos sistemas sociales va a estar regido por las contingencias normativas de la organización, a espera de la ya también mencionada doble contingencia para poder iniciar el proceso.

### **3. Metodología**

La metodología empleada para la realización de este trabajo de titulación fue la sistematización de experiencias, proceso que permitió redactar, postular y definir vivencias relevantes que llevan a la elaboración y el acceso de conocimientos para su posterior uso.

En una entrevista para la revista Reflexiones Pedagógicas Oscar Jara Holliday expresó: “La sistematización de experiencias es un proceso reflexivo crítico que nace en el contexto de grandes transformaciones sociales, donde lo político, lo ético y lo educativo se evidenciaron íntimamente ligados.” (Jara Holliday, 2015).

La sistematización de experiencias es una herramienta utilizada para detallar, plasmar y clasificar información y datos relevantes sobre un evento, reflexionando sobre el curso de las acciones y las decisiones tomadas con la finalidad de generar conocimiento científico.

Para simplificar la definición, podemos expresar a la sistematización como una ambivalencia, teniendo el aspecto de crítica hacia los sucesos y sus efectos posteriores y, de la misma manera, se puede usar como la inscripción de un proceso social que establezca las características esenciales que lo constituyen para su próxima revisión.

#### **3.1 Generación de conocimiento mediante la sistematización de experiencias**

Quienes realizan la generación de conocimientos son dos autores que mantienen la capacidad de redactar y construir conocimiento crítico que se va a fundamentar sobre las disyuntivas existentes durante una experiencia en particular, dando como resultado, una respuesta que permita generar en los lectores una vista a alternativas en base a las acciones sucedidas y, poder así, manejar una acción transformadora (de conocimiento).

(Speranza, 2016), define a la sistematización experiencias como una técnica participativa, que busca generar espacios de cuestionamiento, reflexión, redescubrimiento y reproducción continua de la realidad. La sistematización permite

seleccionar y clasificar la información relacionada con eventos y participantes principales en ubicaciones y contextos específicos y en momentos definidos.

El poder sistematizar no va a permitir tan solo poder recordar o reescribir una sucesión de eventos para poder relatar a otros, sino poder capitalizar cualquier experiencia que se considere fundamental para no solo la reflexión, sino la discusión y la mejora dentro del tema tanto para quienes la realizan como para quienes puedan ser partícipes de ella, sea como oyentes o lectores de la misma.

En otras palabras, este perfil va a servir como una guía base para entender el porqué del proceso, poder entender los eventos que suceden y poder interpretar, a partir de la reconstrucción como tal, qué factores intervienen y qué factores se deben tomar en cuenta para una futura realización de semejantes.

La sistematización de experiencias aporta a la práctica científica y social gracias a generación de conocimientos derivada de eventos específicos por los que atraviesan los actores durante el desarrollo de la experiencia. Para (Carvajal, 2018) la importancia de sistematizar radica en la teorización de una vivencia desde una perspectiva práctica, al revivir los eventos suscitados el autor tiene la posibilidad de analizar y reflexionar la experiencia para mejorarla o describir el proceso de aprendizaje de esta.

### **3.2 Aspectos contextuales que influyeron en el proceso desistematización**

Los eventos de la experiencia a sistematizar surgieron durante las prácticas pre-profesionales de la autora en una empresa consultora de Talento Humano ubicada en la ciudad de Guayaquil, durante los meses de octubre del 2019 a mayo del 2020.

La empresa se especializa en la oferta de servicios de capacitación, desarrollo y captación de personal para personas o empresas que requieran acompañamiento y apoyo en los procesos relacionados con los distintos subsistemas del área de Recursos Humanos o las áreas administrativas relacionadas.

Las pasantías se desarrollaron por iniciativa de la pasante, autora de este trabajo, en paralelo con las actividades académicas reglamentarias estipuladas por la Facultad de Ciencias Psicológicas para la aprobación del octavo semestre de la carrera de Psicología. Durante el período que comprendió el tiempo de práctica laboral existió una participación muy activa en la ejecución de los distintos servicios que ofertaba la empresa, entre ellos: procesos de selección y reclutamiento, análisis de clima laboral, programas de *team building*, elaboración de plan de carrera, entre otros.

El espacio físico donde opera la empresa consultora se encuentra ubicado en un complejo empresarial del norte de Guayaquil, este comprende dos oficinas independientes destinadas para las entrevistas laborales, toma de pruebas psicométricas, entrevistas tipo *assessment center*, capacitaciones y reuniones varias; por otra parte, cuenta con un aula para la realización de cursos y capacitaciones con mayor audiencia.

La experiencia que se abordará en estas líneas presenta gran riqueza y relevancia para los autores de este trabajo de sistematización; pues a partir de las situaciones y eventos que giraron en torno a los procesos de selección fue posible realizar importantes análisis para abordar una reflexión crítica que acercará al lector al conocimiento adquirido por los autores en los diferentes puntos críticos que se presentan.

### **3.3 Plan de sistematización**

Jara en su libro sistematización de experiencias plantea una propuesta de sistematización comprendida de 5 tiempos, donde sugiere una especie de plan de acción que sirven de guía para la elaboración de trabajos de sistematización. El autor aclara en el texto que las etapas propuestas podrían no realizarse de forma cronológica o incluso llegar a suprimir o adicionar información dependiendo de los factores concretos que influyen en cada proceso específico (Jara Holliday, 2018).

En la tabla 1 se detallan los elementos básicos con los que cuenta este trabajo de sistematización de experiencia.

**Tabla 1: Elementos básicos de la sistematización**

<b>EXPERIENCIA SISTEMATIZADA</b>	El reclutamiento y selección de ex-servidores públicos para empresas del sector privado en Guayaquil.
<b>EJE DE SISTEMATIZACIÓN:</b>	¿Cómo se ejecutó el proceso de análisis del perfil de los candidatos?
<b>FUENTES DE INFORMACIÓN</b>	Primarias: Bitácoras, registro, diario de campo. Informes de reclutamiento Informes de selección de personal Base de datos de candidatos participantes en los procesos de selección. Secundarias: Libros, artículos científicos, revisiones bibliográficas.

Elaborado por: Encalada, Pacheco (2020)

El objetivo de esta sistematización es reflexionar sobre los aspectos distintivos en el proceso de reclutamiento y selección de ex-servidores públicos para cubrir vacantes en empresas del sector privado con el fin de mejorar las prácticas de selección para garantizar la participación sin distinciones. Pues, desde la experiencia fue posible vivenciar las particularidades por las que atraviesan los candidatos en busca de oportunidades laborales que han tenido experiencia profesional en entidades públicas o dependencias del Estado Ecuatoriano.

El objeto de la experiencia, el reclutamiento y selección de ex-servidores públicos para empresas del sector privado en Guayaquil, nace de la percepción calificada como desventaja por la pasante, autora de este trabajo de sistematización, respecto de las implicaciones que tiene para un sujeto, que aplica a empresas privadas, que su experiencia laboral haya sido desarrollada mayormente en el sector público.

En la siguiente tabla se describe detalladamente los pasos del proceso para la consecución de este trabajo de titulación, el mismo que se compone de tres fases principales, cada una con sus actividades, participantes y la fecha en que se desarrollaron.

**Tabla 2: Procedimiento seguido para la sistematización**

	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>PARTICIPANTES</b>	<b>FECHA</b>
<b>RECUPERACIÓN DEL PROCESO</b>	Act1. Revisar las fuentes primarias y secundarias	Eduardo Encalada Belén Pacheco	1/06/2020
	Act2. Recopilar la documentación pertinente a la sistematización	Eduardo Encalada Belén Pacheco	24/06/2020
	Act3. Establecer etapas para descripción cronológica de los hechos	Eduardo Encalada Belén Pacheco	27/07/2020
	Act4. Redactar los eventos vivenciados en la experiencia a sistematizar.	Eduardo Encalada Belén Pacheco	28/07/2020
<b>REFLEXIÓN CRÍTICA</b>	Act. 1. Analizar la recuperación del proceso vivido	Eduardo Encalada Belén Pacheco	01/09/20
	Act. 2. Identificar puntos críticos en la experiencia.	Eduardo Encalada Belén Pacheco	02/09/20
	Act.3 Establecer preguntas ¿por qué paso lo que pasó? desde la recuperación de la experiencia.	Eduardo Encalada Belén Pacheco	11/09/202
	Act. 4. Elaborar la reflexión crítica	Eduardo Encalada Belén Pacheco	
<b>ELABORACIÓN DEL PRODUCTO FINAL</b>	Act. 1. Elaboración de conclusiones y recomendaciones.	Eduardo Encalada Belén Pacheco	15/09/20
	Act. 2. Redacción de introducción, resumen/abstract	Eduardo Encalada Belén Pacheco	18/09/20
	Act. 3. Elaboración del Índice, agradecimientos y dedicatorias.	Eduardo Encalada Belén Pacheco	22/09/20

Elaborado por: Encalada, Pacheco (2020)

### **3.4 Consideraciones éticas**

#### **3.4.1 Cuestiones éticas formales**

Con la finalidad de garantizar la confidencialidad y adecuado uso de la información suministrada para la realización de este trabajo de sistematización de experiencias, se obtuvo un consentimiento informado. En el mismo se detallan de manera formal y específica los lineamientos de uso de la información para fines académicos e investigativos, salvaguardando la privacidad de los participantes, sin mencionar datos personales o locaciones.

#### **3.4.2 Cuestiones éticas amplias**

Como punto de partida se consideró como primera fuente de referencia la Declaración Universal de los Derechos Humanos donde estipula en una de las líneas análogas del artículo 6 que “la investigación científica sólo se debería llevar a cabo previo consentimiento libre, expreso e informado de la persona interesada. La información debería ser adecuada, facilitarse de forma comprensible e incluir las modalidades para la revocación del consentimiento. La persona interesada podrá revocar su consentimiento en todo momento y por cualquier motivo, sin que esto entrañe para ella desventaja o perjuicio alguno...” (Andrade Sosa, 2017)

Durante todas las etapas de la realización de esta sistematización de experiencias se priorizó el respeto y garantía por los derechos fundamentales de los actores participantes de esta investigación, tal como lo indican los protocolos oficiales para la generación de documentos científicos.

### **3.5 Fortalezas y limitaciones**

#### **Fortalezas**

- ✓ El compromiso de los autores de la sistematización para elaborar la reflexión y descripción objetiva de los eventos acontecidos durante el desarrollo de las pasantías con la finalidad de generar un contenido científico a partir de ellos.
- ✓ La cantidad de información disponible como bitácoras, informes, reportes, además de la socialización de los acontecimientos con la dupla de sistematización, lo que contribuyó al análisis y reflexión de los hechos para ser relatados de forma clara y ordenada.

- ✓ El acompañamiento efectivo del tutor en todas las etapas del proceso, aportando con conocimiento técnico y las pautas para la correcta realización de la sistematización de experiencias.
- ✓ La oportuna delimitación de los elementos principales de la experiencia, con la finalidad determinar correctamente el eje y objeto de sistematización para generar un conocimiento relevante y significativo

### Limitaciones

- ✓ Las restricciones de movilidad estipuladas por las autoridades locales debido a la pandemia del coronavirus que afecta a la población a nivel mundial; situación que involucra no solo la dinámica distintiva entre tutorías presenciales y virtuales; sino el trabajo colaborativo de la dupla para la elaboración de este producto.
- ✓ En el marco de la pandemia, en cuanto al acceso de información, los aforos establecidos por las autoridades para las actividades presenciales en las empresas limitaron que los autores establecieran contactos directos con los miembros de la consultora en la etapa de recuperación del proceso.

#### 4. Recuperación del proceso vivido

*Tabla 3 Recuperación del proceso vivido*

FECHA	ETAPA	ACTIVIDAD	PARTICIPANTES	OBJETIVO	MÉTODO /TÉCNICA	RESULTADOS	CONTEXTO
5 de octubre - 06 de octubre de 2019	<b>Vinculación</b>	Participar en un proceso de selección para Pasante de Talento Humano	Autora Gerente de consultora	Pertenecer a la empresa contratante y tener experiencia laboral	Entrevista	Ser escogida para la posición, iniciar las labores	Se realizó la entrevista, el mismo día se experimentó una jornada laboral de prueba. Al día siguiente se efectuó la contratación
7 de octubre - 13 de diciembre de 2019	<b>Inducción</b>	Recibir inducción y capacitación	Autora Gerente de consultora Consultores asociados	Aprender y familiarizarse con los servicios y labores en la compañía	Modelado para el aprendizaje teórico práctico	Se logró introducir y capacitar a la pasante con éxito	Durante esta etapa se brindó la información necesaria para la correcta realización de las tareas que serían asignadas

FECHA	ETAPA	ACTIVIDAD	PARTICIPANTES	OBJETIVO	MÉTODO / TÉCNICA	RESULTADOS	CONTEXTO
16 de diciembre de 2019 – 1 de mayo 2020	<b>Ejecución de las funciones de pasante. El reclutamiento y selección</b>	Act1. Filtrar hojas de vida vía telefónica, comprobar de datos bibliográficos y referencias laborales	Autora Gerente de consultora		Análisis de hoja de vida		Se llevaron a cabo las tareas asignadas por la gerente y la consultora encargada de la capacitación. Se cometieron errores durante el proceso de aprendizaje, pero se lograron culminar los procesos de selección para el cliente. En esta etapa se visualizó las diferencias sobre los candidatos con experiencia en servicio público
		Act2. Realizar entrevistas, corregir y analizar pruebas psicométricas, elaborar informes ejecutivos	Consultores asociados	Poner en práctica los conocimientos y las competencias adquiridas en la etapa de inducción	Confirmación de referencias laborales	Aplicación de los métodos y técnicas aprendidas en la inducción para la selección de los candidatos acorde al perfil de cargo	
		Act3. Captar y visitar actuales y potenciales clientes			Aplicación de instrumentos Entrevistas		
		Act4. Elaboración del perfil de cargo a seleccionar	Candidatos		<i>Headhunting</i>		
		Act5. Ejecución de los procesos de selección					
4 de mayo – 29 de mayo del 2020	<b>Desvinculación</b>	Informe general de las actividades ejecutadas	Autora Gerente de consultora	Culminar los procesos pendientes y fidelizar la información obtenida	Análisis documental. Técnica narrativa		Por las medidas de confinamiento y restricciones de movilidad se detuvo la presencialidad. La pasante culminó sus prácticas en línea pero no pudo formalizarse la contratación

Elaborado por: Encalada, Pacheco (2020)

## **4.1 Consideraciones generales**

La consultora en la que se desarrolla esta experiencia se especializa en la potenciación, ordenamiento y desarrollo del capital humano, orientado a empresas y personas naturales. Cuenta con tres categorías de negocio en los que se ofertan diferentes servicios, entre ellos: procesos de reclutamiento y selección correspondientes a distintos perfiles de cargo y jerarquía, programas de capacitación y desarrollo tanto en modalidad *in-company* como de libre inscripción, evaluaciones de clima organizacional, elaboración de manuales de funciones, corrección y análisis de pruebas psicométricas a candidatos o trabajadores de las empresas, también sesiones de *coaching* y programas *outdoor* de *team building*

### **4.1.1 Etapa de vinculación**

La autora de este trabajo de sistematización inicia su proceso de pasantías en la empresa consultora de servicios de Recursos Humanos y de capacitación a inicios de noviembre de 2019. Las oficinas están ubicadas en la ciudad de Guayaquil.

La entrevista de inicio y vinculación se desarrolló armónicamente, se trataron temas correspondientes a los aspectos personales, académicos y profesionales de la candidata, se confirmaron los detalles de disponibilidad de horarios, los honorarios, la vestimenta y la descripción general del puesto y las funciones; parte del proceso incluía la observación de la jornada de trabajo y familiarización con la dinámica relacional que se llevaba en las oficinas. Cumplidas estas actividades, hacia el final de la jornada, se confirmó el ingreso a la organización en calidad de pasante.

Las actividades iniciaron el seis de noviembre del 2019, con un recorrido por las instalaciones y un almuerzo de bienvenida.

### **4.1.2 Etapa de Inducción**

El inicio del programa de pasantía fue en primera instancia un reto novedoso y desafiante, debido a que era el primer empleo formal de la autora, por ende, no tenía experiencia sólida en temas relacionados a la práctica del área de talento humano.

La organización estaba compuesta por la Gerente General, quien era la jefa directa de la pasante, tres consultores asociados que laboraban en modalidad de *freelance*, dos pasantes y los instructores de las capacitaciones, quienes asistían exclusivamente cuando estas son requeridas. Con todos se mantuvo una relación cordial y abierta al diálogo, lo que fue de mucha utilidad para el aprendizaje y ejecución de las responsabilidades asignadas a la pasante.

Las condiciones físicas del lugar de trabajo eran óptimas, el espacio amplio, luminoso y cómodo, la oficina tenía todas las prestaciones para que el ambiente sea seguro y confortable.

Durante la etapa de inducción y capacitación, todo el personal se mostró presto a ayudar transmitiendo cada punto importante de cómo se debían realizar las tareas asignadas.

La gerente general y una de las consultoras asociadas fueron las personas que destinaban mayor tiempo para el entrenamiento y capacitación de la autora en cuanto a los servicios que ofrecía la consultora, así como los aspectos logísticos asociados al buen funcionamiento de la oficina. Por otra parte, también hubo mucha preocupación por dotarla de todo el conocimiento técnico necesario para desarrollar los servicios específicos relacionados a los subsistemas de talento humano los cuales tenían una vinculación con los departamentos de recursos humanos y gerencias administrativas de las empresas contratantes.

El entrenamiento duró aproximadamente dos meses, durante ese período se dividían las jornadas laborales entre las horas destinadas a la ejecución de tareas operativas como: revisión de hojas de vida, comprobación de referencias laborales y personales de candidatos y agendamiento de entrevistas, etc., y horas de adiestramiento técnico muy específico sobre los procesos correspondientes al área de Talento Humano.

#### **4.1.3 Etapa de ejecución de funciones**

Durante el tiempo de pasantías se participó activamente en la ejecución de seis procesos de selección. Durante los primeros meses de la experiencia, las tareas asignadas a la pasante, a su juicio, eran bastante básicas, respondían sobre todo a las necesidades operativas del funcionamiento de la empresa. La mayoría del tiempo realizaba el filtro telefónico para recabar la información de los candidatos que postulaban a los procesos de selección. Esta tarea, al inicio, le resultaba algo tediosa debido a la gran cantidad de hojas de vida que se receptaban para cada vacante, y a la poca experiencia que tenía en la ejecución de este tipo de llamadas. Otra de las actividades realizadas con frecuencia era la verificación de las referencias laborales de los candidatos en los procesos de selección activos, las cuales se hacían por medio telefónico y correo.

Las labores de pasantía también incluyeron la revisión de hojas de vida seleccionadas, inicialmente esta era realizada por la gerente y la consultora asociada, ellas enviaban una selección de los perfiles que debían ser contactados para recolectar y ampliar los datos personales y laborales e integrarlos a la matriz de selección. Cuando la pasante adquirió la habilidad de realizar de forma autónoma este filtro, durante el ejercicio de este, comenzó a plantearse interrogantes respecto del perfil exigido en las empresas

privadas para cubrir una vacante, sobre todo cuando los candidatos tenían experiencia en otro sector, como el público.

El campo de acción incluía actividades de apoyo a las labores de mantenimiento de la operación de los espacios utilizados, encargándose de las actividades relacionadas al inventario y abastecimiento de los materiales necesarios para la realización de las labores cotidianas, teniendo contacto directo con vendedores y proveedores.

Conforme transcurría el tiempo, también aumentaban las responsabilidades. A la pasante se le asignaron tareas que requerían de mayor experticia como: entrevistas presenciales, aplicación de pruebas psicométricas, revisión y análisis de datos de entrevistas y pruebas, y, elaboración de informes ejecutivos; lo cual representaba prácticamente el proceso de selección en su amplitud, condición que permitió a la pasante tener un mayor control sobre los datos y las acciones desde la planificación hasta la ejecución de procesos de selección.

Una de las tareas asignadas en función de las competencias que iba desarrollando fue los procesos de *headhunting* (búsqueda ejecutiva) de candidatos que puedan cumplir el perfil solicitado por el cliente, y ya no sólo receptor las hojas de vida sugeridas por la gerente y la consultora asociada.

Cuando inició este nuevo ciclo de actividades revestidas de mayor autonomía, a la pasante le llamó la atención que al sugerir postulantes que ella consideraba se ajustaban al perfil, su jefa inmediata y la consultora asociada decidían revisarlos hasta segunda orden o específicamente descartarlos. Al preguntar la razón de esta decisión, la respuesta era “un aspecto a considerar cuando se revisa y analiza candidatos postulantes es priorizar aquellos que cuentan con experiencia en el sector privado, pues la forma de ejecutar los procesos tiene sustanciales diferencias entre un sector y otro”. Respuestas de esta naturaleza provocaban un poco de frustración, pues a criterio de la pasante, los perfiles analizados tenían las competencias universales y técnicas requeridas por las organizaciones. Por otra parte, era difícil no pensar en, quizá, los prejuicios que rodeaban al “trabajo” en el sector público.

Seguido de esa observación, la pasante, consideraba como uno de los aspectos principales para seleccionar las hojas de vida de los candidatos que participaban en todos los procesos de selección que llevaba, las funciones y competencias de los postulantes además de sus previas experiencias laborales y dónde estas se habían desarrollado.

Debido a su desempeño y tras ganar la confianza de su jefa inmediata, la pasante fue involucrándose también en las actividades comerciales y de fidelización de los clientes de la empresa consultora. A finales del mes de noviembre forma parte de las

negociaciones con un nuevo cliente que buscaba estructurar por primera vez su departamento de Recursos Humanos, la empresa contratante se dedica a la comercialización de bebidas no alcohólicas con muchos años en el mercado, poseionada a nivel local y nacional. Los servicios contratados correspondieron a la actualización del organigrama de la compañía, elaboración de manuales de funciones y dos procesos de selección de dos cargos: dos coordinadores de Talento Humano, para los subsistemas de nómina y selección respectivamente.

Finalizada la negociación y posterior a la contratación de los servicios se inició con las labores acordadas entre la consultora y la empresa contratante. La pasante inició sus actividades con el servicio de selección, porque es el subsistema donde mayor cantidad de competencias había desarrollado.

El perfil de los cargos a contratar se elaboró en conjunto con los consultores involucrados en el proyecto y las necesidades especificadas por el cliente. Los requerimientos establecidos por el cliente incluían: tener título de tercer nivel en Psicología Organizacional, Talento Humano, Contabilidad o carreras afines, haber tenido experiencia laboral en empresas de similares características (industrial o *retail*), haber tenido personas bajo su cargo, que tuvieran conocimiento en corrección y análisis de pruebas psicométricas y en el caso de nómina que hayan manejado una nómina de al menos de 200 empleados, además se definió la base salarial acorde los cargos.

Tomando en cuenta los lineamientos acordados, se publicaron las ofertas de empleo en los diferentes portales electrónicos disponibles actualmente (*LinkedIn*, plataformas de empleo, redes sociales), además se revisaron perfiles que se encontraban registrados en la base de datos de la consultora y personas referidas por colegas del área.

Desde el momento en el que se hicieron públicas las vacantes ofertadas se recibió una gran cantidad de hojas de vida de postulantes interesados en formar parte de los procesos de selección, la pasante empezó el filtrado de los CV para seleccionar quienes serán contactados vía telefónica para comprobar y ampliar la cantidad de información necesaria para el registro en la base de datos y consultar su disponibilidad de tiempo para participar en las siguientes etapas correspondientes al proceso.

Estas actividades las realizó en conjunto con la consultora asociada quien supervisaba el trabajo de la pasante con la finalidad de identificar y sugerir mejoras que podrían agilizar y potenciar su rendimiento.

Debido a la observación anteriormente recibida, con respecto a los candidatos cuya experiencia incluía entidades pertenecientes al sector público, la pasante era muy cuidadosa al momento de seleccionar las hojas de vida que serían parte del registro oficial de los procesos que se llevaban, trataba de priorizar quienes más se acercan a

los requerimientos del cliente y se ajusten al salario ofertado para las vacantes, pero tampoco descartaba a candidatos que consideraba tenían las competencias necesarias para asumir la posición aunque hayan tenido experiencia en dependencias del Estado.

En las primeras semanas del proceso se recabó la información suficiente para comenzar a seleccionar a los primeros participantes oficiales, de los cuales 18 fueron convocados a la primera entrevista presencial, la mismas que fueron presididas por la gerente y asistidas por la pasante con la finalidad de que, mediante la observación, ella pueda realizar las entrevistas de manera autónoma, competencia que desarrolló rápidamente gracias al acompañamiento de sus superiores. Los entrevistados tenían mayoritariamente experiencia en el sector privado y pocos candidatos en el sector público.

A todos los candidatos se les realizó las pruebas estándar de los participantes a procesos de selección que llevaba la consultora y quienes pasaron a la siguiente etapa rindieron además otras pruebas que midieron sus conocimientos y habilidades específicas para los cargos respectivos, esto con la finalidad de elaborar un informe integral que recopilaba la información relevante de los aspectos personales y profesionales, además de los resultados de los *tests* y las observaciones dadas por el consultor encargado para adjuntarlo con la presentación de la terna de candidatos que se enviarían al cliente.

En la primera terna se enviaron los perfiles de seis postulantes, dos habían tenido experiencia en el sector público, y los otros cuatro únicamente en el sector privado. Quienes fueron presentados al cliente reunían con la mayoría de las características definidas para las vacantes ofertadas y al momento de realizarse la entrevista destacaron con sus acertadas respuestas, buena predisposición y responsable cumplimiento de los protocolos solicitados.

Luego de unos días desde que se entregó la información, el cliente respondió con los detalles para programar las entrevistas de los candidatos que tendrían un acercamiento directo con el Gerente General y la Gerente Financiera. De los seis postulantes tres fueron convocados, uno de ellos era exfuncionario público. Concluidas las entrevistas, se programó una reunión para tener una retroalimentación de los participantes del proceso.

El cliente expresó que los candidatos presentados tenían aspectos positivos que se apegaban a los lineamientos determinados en la elaboración del perfil de cargo entre ellos la instrucción formal, los años de experiencia requerida y los destacados resultados de las pruebas mostrados en los informes ejecutivos. Los detalles por los que no se escogieron los ganadores de entre la terna propuesta, eran que los candidatos no habían laborado en empresas de similares características (industrial de consumo masivo) y, en el caso específico del exservidor público el cliente consideraba que su rotación era alta.

El candidato antes mencionado había cambiado de lugar de trabajo dos veces en los últimos cinco años, estas últimas experiencias se desarrollaron ambas en el sector público. La pasante, preguntó al candidato porqué se había trasladado de una entidad a otra y este contestó que esto se debía a una reestructuración de la empresa donde laboraba. La permanencia de un trabajador en una dependencia estatal también está sujeta a la disposición de la directiva vigente, la misma que suele cambiar cuando se posesionan nuevas autoridades nacionales y locales.

Con las consideraciones mencionadas por el cliente se continuó la búsqueda. El proceso se fue desarrollando durante aproximadamente un mes, en las que al final de cada semana se presentaba una terna de candidatos previamente entrevistados y evaluados, para que la empresa contratante tenga la mayor cantidad de elementos disponibles para su consideración y el candidato que más se ajuste a sus necesidades sea contratado.

Durante ese proceso la pasante pudo observar distintas características que se mostraban en una gran cantidad de los candidatos postulantes al proceso que tenían experiencia en el sector público, una de ellas era la poca experticia en la corrección y análisis de pruebas psicométricas. Cuando se les preguntó a los candidatos sobre este tema expresaron que, en sus previas experiencias laborales, no tuvieron la oportunidad de desarrollar esas competencias ya que estas pruebas no constituían un requisito para la vinculación en sus establecimientos de trabajo. A pesar de esto, ciertos candidatos se mantenían en el proceso pues estas habilidades podrían potenciarse con una eficiente inducción y capacitación.

Otra realidad que la pasante pudo palpar es la diferencia salarial entre el sector público y privado. Un cargo de similar características y responsabilidades dentro de las entidades estatales mostraba un significativo incremento con respecto a las empresas privadas, lo que en ocasiones hacía que un candidato, aunque reúna los demás requisitos delimitados para la vacante, sea descartado o reconsiderado de ser elegido debido a que excedía presupuesto definido por el cliente para los cargos a seleccionar.

Alrededor de 400 hojas de vida fueron recibidas durante las cinco semanas en que estuvieron activos los procesos de selección, de los cuales 144 candidatos fueron considerados como participantes en las distintas etapas del procedimiento. La pasante estuvo involucrada en todas las fases del proceso, se contactó con todos los candidatos dentro de la base de datos y de ellos citó a entrevista a alrededor de 80 personas. De estos candidatos el 47% había tenido experiencia en el sector público, sea esta reciente o antigua, y llegaron hasta la fase de evaluación de competencias y habilidades.

Según el criterio de la pasante varios perfiles de los candidatos seleccionados tenían el potencial para cubrir la vacante, debido a que los resultados de las evaluaciones reflejaban altos niveles de comprensión, trabajo en equipo y manejo de situaciones

estresantes, además de haber comentado en la entrevista las soluciones que les dieron a los problemas o retos que surgieron durante su trayectoria profesional. A pesar de ir en contra de la sugerencia de no priorizar a los perfiles de exservidores públicos, 7 candidatos llegaron a las distintas ternas finales entregadas al cliente.

A inicios del mes de enero luego de alrededor de cinco semanas de búsqueda cumpliendo el plazo establecido para la ejecución, se concluyó el proceso de selección. Se procedió a la entrega de todos los materiales que se utilizaron como respaldo de constancia de la labor realizada, entre ellos la matriz de candidatos postulantes, copias de las pruebas psicométricas y de habilidades administradas, notas sobre las entrevistas, fichas de datos personales y laborales y los informes ejecutivos de los candidatos participantes, elaborados por la pasante y los consultores involucrados en el proceso.

Además, se extendió una carta de agradecimiento a todas las personas que postularon en la convocatoria desde sus primeras etapas, a través de los distintos medios de comunicación y contacto. En la misma se les comunicó la culminación del proceso y se los invitó a participar de los demás procesos de selección que se encontraban activos o mantenerse atentos de futuras vacantes.

En las semanas siguientes de la finalización de la búsqueda, se programó una reunión final con el cliente, en la que se revisaron las etapas del proceso desde sus inicios, las eventualidades, se discutieron los aspectos principales de los perfiles de aquellos candidatos que llegaron a la etapa final, entre los cuales estaban las personas que cubrirían las vacantes. El cliente al final de la reunión comunicó al personal de la consultora que se tomarían un tiempo prolongado, mayor al previsto en las primeras reuniones de planificación, para escoger definitivamente a los candidatos seleccionados debido a una diferencia de criterio entre la Gerencia General y la Gerencia Financiera-Administrativa.

#### **4.1.4 Etapa de desvinculación**

Luego de la culminación de los procesos de selección contratados por el cliente, la pasante continuó trabajando en el desarrollo de los demás servicios que tenía la empresa consultora hasta inicios del mes de marzo cuando iniciaron las medidas de confinamiento ordenadas por el Estado ecuatoriano para la prevención y contención de la pandemia del coronavirus en el país.

Debido a las restricciones de movilidad y limitaciones de aglomeraciones dictadas para la ciudad de Guayaquil y el territorio nacional, la empresa consultora al igual que muchas otros negocios y oficinas, se vio en la obligación de declarar el cese de las operaciones presenciales e inició la modalidad de teletrabajo para todo el personal. La pasante,

continuó trabajando de forma remota hasta el final de sus pasantías acordadas hasta el mes de mayo del 2020.

Hasta el cese de su período de prácticas, la pasante recopiló y organizó los datos pertinentes tanto de los servicios culminados y procesos activos, con el fin de entregar un informe final sobre la ejecución de sus funciones durante los meses laborados y fidelizar la información obtenida.

## **5. Reflexión crítica**

En la siguiente reflexión crítica se detalla la resolución de cuestionamientos que nacieron a partir de la recuperación de los eventos en la experiencia sistematizada. Con la finalidad de analizar las ideas principales de los acontecimientos suscitados se seleccionaron cinco puntos críticos de reflexión, los mismos que detallan: ¿Por qué una adecuada inducción influye en un eficiente desempeño?, ¿Por qué el involucramiento en todas las etapas del proceso contribuyó con el desarrollo de las funciones?, ¿Qué relevancia tiene la construcción del perfil del cargo para asegurar un adecuado ajuste entre el posible trabajador y las exigencias de la organización?, ¿De qué manera se observa la diferenciación de los perfiles de candidatos a procesos de selección?, además de ¿Por qué es necesario integrar a todos los participantes a los procesos sin discriminación?. Esto con la finalidad de comprender y describir los factores que influyeron en el análisis del perfil de los ex servidores públicos participantes en dos procesos de selección para una empresa del sector privado.

El proceso de inducción para un individuo que ingresa a una organización es un elemento clave para el correcto desarrollo de las funciones, actividades y tareas del cargo que va a desempeñar, además que es la primera oportunidad para que este despliegue un sentimiento de pertenencia al sistema al que está ingresando. El correcto modelamiento y entrenamiento a los nuevos elementos de una organización facilitan el proceso de familiarización, lo que contribuye en la creación de un clima organizacional favorable y una adecuada adaptación de los individuos al sistema.

En el contexto de esta experiencia, la inducción recibida por la pasante fue el espacio que sirvió de guía y le permitió sentirse respaldada para realizar sus labores de forma eficiente; así también, palpar a través de la experiencia la manera en la que opera una empresa, la convivencia con otros individuos en un ambiente profesional y sobre todo aplicar de manera práctica los contenidos teóricos adquiridos durante los años de estudio de la carrera; todo esto en el marco de la cultura organizacional, espacio donde se crearon lazos tanto profesionales como afectivos con los demás miembros del sistema.

Los conocimientos adquiridos en esa etapa fueron claves para la adecuada asunción y desempeño de tareas y responsabilidades, que en un ambiente de confianza y seguridad transitaron del acompañamiento y supervisión por parte de las jefaturas a una progresiva autonomía.

Las primeras asignaciones correspondían al filtro de hojas de vida y comprobación de datos personales y profesionales a través de llamadas telefónicas; estas tareas corresponden a las primeras etapas del proceso de reclutamiento descritas en la revisión literaria, y cuya finalidad es atraer e identificar a los postulantes que poseen las características más se acercan a las requeridas por el perfil del cargo ofrecido.

Este punto del proceso permitió la identificación de ciertas características que de forma global convertían a los postulantes de los procesos de selección en posibles candidatos elegibles para las vacantes ofertadas, y también aquellas eventualidades que podrían considerarse como desventaja en su participación. Estas particularidades serán descritas de manera específica conforme se desarrolla esta reflexión crítica.

En la etapa de ejecución de funciones se destaca la importancia que tuvo, para el análisis de los perfiles, el involucramiento de la pasante en todos los servicios de la empresa consultora. La tecnificación y especialización de las tareas le permitieron la gestión de las diferentes etapas del reclutamiento y selección, detallados en la recuperación del proceso de esta sistematización. Junto con el aumento de responsabilidades llegó la facultad de decidir sobre quiénes participarían en un proceso de selección, así como los parámetros utilizados para el análisis del perfil de candidatos, hilo conductor de esta sistematización de experiencias.

Para los autores, uno de los puntos críticos reflexionados fue el análisis del perfil de los postulantes a los procesos de selección detallados en la recuperación de los eventos sistematizados. El perfil de cargo es un instrumento que permite no sólo la recopilación de los deberes y obligaciones de quien vaya a ostentarlo, sino también permite redactar aquellas características y competencias necesarias para su ejecutor de tal manera que le permita mantener una buena interacción con la organización y enfocar sus habilidades hacia los objetivos que la empresa necesita.

Debido a esto es pertinente mencionar, el hecho que un seleccionador esté involucrado en un proceso desde su planificación permite que lo desarrolle y ejecute de forma clara, eficiente y oportuna. La reclutadora durante la experiencia pudo trabajar junto con el equipo que elaboró el perfil del cargo y los manuales de funciones, esto facilitó el progreso del proceso porque pudo considerar aspectos no sólo teóricos y técnicos sobre el cargo a seleccionar, sino que tuvo en su amplitud la idea sobre las necesidades del sistema, la realidad del ambiente, y conforme a esto buscar al candidato idóneo para integrarse a la organización.

En cuanto a los requerimientos de los procesos de selección, estos incluyeron: tener un título de tercer nivel en una carrera relacionada con Talento Humano y la experiencia en empresas similares, haber manejado una nómina mayor a 200 trabajadores y con habilidades ya desarrolladas en varios aspectos laborales concernientes al cargo. Desde este punto se empieza a evidenciar la desigualdad entre los aspirantes que habían laborado en el sector privado y público; por ejemplo, en aspectos como la aspiración salarial, los conocimientos técnico y práctico que poseen aquellos que laboraron en el sector privado, por la diferenciación entre las tareas y actividades que realiza un mismo cargo en los dos sectores, pese a que contaban con la misma formación académica, la cantidad de trabajadores que manejaban en la nómina y la rotación laboral. Estas características serán descritas con mayor detalle durante el desarrollo de la reflexión crítica.

La pasante utilizó la información que recopiló del levantamiento del perfil para iniciar la búsqueda y decidir el tipo de procedimiento que seguiría para encontrar al candidato que pueda ajustarse a las necesidades de la empresa contratante y también demuestre capacidades y habilidades que puedan potenciarse. La integración de estos elementos le permitió hacer una distinción entre aquellos perfiles que podían ser y no ser presentados como los candidatos finales a pesar de la sugerencia de no priorizar la candidatura de postulantes que hayan tenido experiencia en una institución pública.

La ejecución de los procesos de selección inicia con la revisión de las hojas de vida receptadas, y la comprobación de datos personales y laborales mediante un breve contacto telefónico. Quienes cumplían con los requisitos de la vacante eran invitados a una primera entrevista presencial. Este primer encuentro con los candidatos ayudó a que la pasante pueda identificar de manera general las diferencias que existen dentro de los perfiles de los participantes que provenían de una institución pública y los de empresas privadas, a pesar de haber cumplido con el mismo cargo y bajo los mismos conocimientos teóricos.

En relación con lo descrito en la sección revisión literaria acerca del postulado de Chiavenato, la primera entrevista sirve como herramienta para enfocar al entrevistado como una persona mientras se evalúan características específicas del mismo, tales como su comportamiento, su razonamiento ante distintas situaciones y sus reacciones a preguntas, ejemplos o demás. Así mismo, el entrevistador puede usarla como un método de comparación y validez al usarse a sí mismo como una “balanza” que funcione de manera objetiva para recabar la información y los resultados obtenidos.

Después de varios encuentros con los diferentes candidatos se pudo evidenciar, entre otras características, la falta de experiencia en los requisitos que se habían delineado para el cargo a seleccionar, tales como la calificación de las pruebas psicométricas, aspecto que no era realizado por la mayoría de los entrevistados que trabajaron en instituciones públicas, marcando una notable línea divisora ante los demás candidatos,

quienes cumplieran, en su mayoría, trabajos polifuncionales que permitían a los mismos recopilar y aprender varias habilidades y destrezas que ayudaban a incrementar sus competencias.

Los momentos de la experiencia antes descritos representan dos de los tres factores importantes que propone Zayas para la realización un proceso de selección y que se llevan a cabo después de la etapa de reclutamiento. Estos corresponden al filtro y clasificación de la información de los primeros candidatos seleccionados y la optimización de la búsqueda con la aplicación de los instrumentos y baterías de pruebas. Estos elementos permiten que el reclutador recopile los datos que serán presentados a quién tome la decisión final y pueda registrarlo como evidencia de la aplicación de los pasos del proceso.

En varios momentos del proceso, fue necesario tomar decisiones ejecutivas sobre la consideración de ciertos postulantes para formar parte del proceso. El control ejercido en todas las etapas de la selección permitió la inclusión de candidatos valorados a partir de la integración de los resultados de las pruebas psicométricas, el desenvolvimiento en la entrevista por competencias, las referencias laborales y el criterio de la pasante; considerando que las características muy específicas de una tarea no pueden ser más importantes que el potencial del sujeto en cuanto a habilidades o competencias.

Conforme se desarrolló el proceso de reclutamiento y selección, y por la información disponible acerca de todas sus etapas, los autores pueden reflexionar partiendo del contraste de datos de la matriz de candidatos, y a partir de la reconstrucción de los eventos. Una de las primeras particularidades observadas fue la aspiración salarial, el ex servidor público ha percibido una remuneración más alta con relación a un cargo similar dentro del sector privado, lo cual determina su expectativa salarial en los procesos que participa; esto podría hacer que el reclutador y la empresa contratante lo perciban como una desventaja, ya que regularmente excede el presupuesto asignado para el cargo. Por otra parte, el candidato en caso de ser elegido estaría realizando funciones similares, pero percibiendo un sueldo menor; esto podría generarle inconformidad, que de permanecer en el tiempo puede resultar en el agotamiento del sujeto e impulsarlo a una búsqueda constante de otras oportunidades laborales o finalmente renunciar.

Entre las particularidades se pudo observar que un alto porcentaje de las hojas de vida que se receptaron durante el proceso presentaban períodos cortos de permanencia, es decir una alta movilidad laboral en los casos de ex colaboradores de entidades públicas. Cuando se les consultaba acerca de este tema, durante las fases de comprobación de datos telefónicos y las entrevistas realizadas, estos respondieron en repetidos casos que sus contratos fueron terminados cuando cambiaba la jefatura o dirección de la dependencia donde laboraban; condición que encuentra justificación en los cambios de

gobierno tanto nacionales como seccionales. Los funcionarios públicos generalmente están sujetos las disposiciones de cargos de mayor jerarquía, posiciones que son escogidas respondiendo a quienes se encuentran involucrados en la política nacional, en muchos casos.

Otro aspecto que los autores consideraron relevante de reflexionar fue la ejecución de funciones, actividades y tareas relacionadas con el cargo que se estaba seleccionando; pues, estas suelen variar por la distinción metodológica que existe en la forma que se realiza un proceso al pertenecer al sector público que va desde el cuerpo normativo (legal) hasta cuestiones organizativas; en el caso de los procesos de selección correspondientes al área de talento humano la distinción de las funciones que tiene un mismo cargo dentro de los sectores públicos y privados fueron las más evidentes.

En el caso del proceso correspondiente al subsistema de selección y capacitación las diferencias fueron las más marcadas debido a que según las normativas estatales ecuatorianas la contratación de un nuevo empleado debe realizarse mediante un proceso de selección estandarizado desarrollado y aprobado por los órganos reguladores oficiales, estos procesos son denominados “concursos de mérito y oposición” y el desarrollo de los mismos distan con la metodología con la que son llevados los procesos de selección de las empresas privadas.

En relación con la sistematización y desde una mirada reflexiva y crítica se estimó importante mencionar que para tomar la decisión de considerar la participación y futura contratación de un candidato deben integrarse también otros aspectos, como los resultados de las pruebas psicométricas aplicadas, la consideración de aspectos personalógicos, la evaluación de los conocimientos a nivel técnico, las cualidades o funciones en base a competencias, además de las destrezas y habilidades que el candidato pueda demostrar durante las etapas del proceso.

Como aspecto final, para los autores es importante resaltar la reflexión con respecto a la consideración en igualdad de condiciones de todos los candidatos postulantes a procesos de selección. Es necesario hacer énfasis ante la organización sobre la integración y contrastación de todos los elementos que hacen de un postulante un posible candidato a cubrir una vacante. Un trabajador significa mucho más que la básica diferenciación de su formación educativa u experiencia laboral es crucial para el desempeño de un cargo las características individuales, conductuales y sobre todo disposición a potenciar las habilidades que ya posee.

Este último punto se evidencia en el modelo del valor agregado que invita al reclutador a considerar las competencias complementarias que pueda presentar un candidato, aunque esta no responda estrictamente a las especificaciones del cargo, sino que esta modalidad puede ayudar encontrar a un individuo que posea características que

representen un ventaja o virtud que beneficie a la organización ya que no se limitará a cumplir con el rol determinado, sino que tendrá las herramientas que propicien la adaptación e interacción con los demás miembros de la organización.

En la legislación ecuatoriana existe una normativa sobre la no discriminación en el ámbito laboral a la cual están sujetas tanto empresas públicas como privadas. En la sección correspondiente a reclutamiento y selección este documento expresa que todos los individuos pueden participar en procesos de selección en igualdad de oportunidades, por esta razón el reclutador debe considerar durante el proceso a todos los candidatos postulantes sin limitar o coartar la participación de estos, basado en prejuicios o sesgos.

La experiencia laboral adquirida en dependencias estatales no debería determinar la participación de un sujeto a un proceso de selección, desde el reduccionismo del tipo de organización. Los reclutadores deben ampliar su visión sobre las distintas realidades de los individuos, tratando de erradicar los prejuicios que se perciben ante un candidato con experiencia en el sector público, quienes en los últimos años han llegado a ser víctimas de discriminación laboral, a juzgar por los autores. Es necesario centrar la búsqueda del talento alineándose a las características establecidas por las empresas contratantes, pero reconociendo las cualidades que cada sujeto posee y puede potenciar.

## **6. Conclusiones y recomendaciones**

### **6.1 Conclusiones teóricas**

- ✓ Los procesos de reclutamiento y selección deben ser planificados y ejecutados con la visión de encontrar un perfil que pueda a corto, mediano y largo plazo cumplir con las exigencias y desafíos de una vacante. Esto no significa que la persona a contratar inmediatamente se ajuste a cada requerimiento descrito en el perfil de cargo; por el contrario, a partir del acompañamiento y entrenamiento debe garantizarse la adaptación a la organización y el cumplimiento de los objetivos.
- ✓ En congruencia a las normativas de no discriminación en el ámbito laboral aprobadas por el Estado ecuatoriano, el ser o haber sido ex funcionario público no debe ser un aspecto concluyente que incapacite al sujeto de participar en procesos de selección en cualquier tipo de organización dentro del territorio nacional.
- ✓ Cuando una empresa no tiene definidas las metas y objetivos de su organización, el proceso de selección y contratación de un nuevo colaborador puede volverse una tarea difícil ya que sus expectativas y sus necesidades no son congruentes con la realidad del sistema.

## 6.2 Conclusiones Prácticas

- ✓ La participación de candidatos que pertenecieron a entidades públicas demostró que estos también poseen habilidades, conocimientos y competencias suficientes para mantenerse durante todo el proceso de selección a la par con quienes laboraron en empresas del sector privado.
- ✓ El descarte desde primer filtro a candidatos con experiencia en el sector público por la diferenciación en cuanto a mitos y estilos de trabajo hubiera afectado de manera negativa al proceso de selección, limitando en gran manera una selección y contratación imparcial centrada en habilidades, conocimientos y actitudes.
- ✓ A pesar de la marcada diferencia en la aspiración salarial entre empleados de sector público y privado, esta por sí sola no representa una razón absoluta para descartar la participación de un candidato; pues el sujeto es el objeto del proceso, y propender a su desarrollo el fin.

## 6.3 Recomendaciones

- ✓ Es importante que el reclutador que lleve un proceso de selección sea para un cliente interno o externo, cumpla con las consideraciones legales y éticas para la ejecución de este. Debe procurar integrar toda la información disponible sobre cada etapa, y así tomar decisiones oportunas sobre quienes continúan en el proceso a partir de las competencias, habilidades, potencial y referencias laborales de los candidatos, sin dejar de lado la intuición y buen juicio.
- ✓ Delimitar el perfil del cargo respetando las normativas tanto estatales como las políticas organizacionales de cada empresa para coadyuvar a que los procesos de reclutamiento y selección se desarrollen de manera más clara, ordenada y eficiente. Al mismo tiempo el reclutador debe tener una visión amplia de los aspectos relevantes del proceso, de tal manera que oriente a la organización en una elección efectiva y concordante con las expectativas de candidato y empresa.
- ✓ Los candidatos deben actualizar sus conocimientos y potenciar sus capacidades con capacitación y educación constante. Un perfil se vuelve más atractivo para los reclutadores cuando el candidato destaca por sus competencias, dominios o participación en actividades extracurriculares; características que se complementan con la seguridad y confianza en la entrevista, donde se debe destacar acciones y logros independientemente del contexto (sector público o privado) de la experiencia del aspirante.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Alles, M. (2016). *Selección por competencias: Nueva edición*. Buenos Aires: Granica Buenos Aires.

Andrade Sosa, D. (2017). Los protocolos de investigación en seres humanos. . *Revista Derecho Público*, 16.

Carvajal, A. (2018). *Teoría y práctica de la sistematización de experiencias*. Programa Editorial UNIVALLE.

Chiavenato, I. (2016). *Administración de Recursos Humanos El capital humano de las organizaciones*. Los Ángeles: Mc Graw Hill.

Constitución de la República del Ecuador. (2008). 79.

Jara Holliday, O. (Junio de 2015). La sistematización de experiencias produce un conocimiento crítico, dialógico, transformador. (R. Docencia, Entrevistador)

Jara Holliday, O. (2018). *La sistematización de experiencias: práctica y teoría para otros mundos posibles* (Primera Edición ed.). Bogotá, Colombia: CINDE.

Luhmann, N. (2011). *Organización y decisión*. Ciudad de Mexico: Herder Mexico.

Martinez, J. (2018). *Diccionario Social | Enciclopedia Jurídica Online*. Obtenido de <https://diccionario.leyderecho.org/sector-privado/>

*Normativa para la erradicación de la discriminación en el ámbito laboral*. (16 de Junio del 2017). Quito, Pichincha, Ecuador: Registro Oficial 82.

R.A.E. (2020). *Diccionario de la lengua española*. Obtenido de Real Academia Española.

Rodriguez, D. (2015). *Diagnóstico Organizacional 8va edición*. Ediciones UC.

Speranza, M. (2016). *Sistematización de Experiencias*. ProFeder.

Zayas, P. M. (2010). *Los fundamentos teórico metodológicos de la selección de personal*. Caracas



## Anexos

### ANEXO XI.- FICHA DE REGISTRO DE TRABAJO DE TITULACIÓN

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA			
FICHA DE REGISTRO DE TRABAJO DE TITULACIÓN			
TÍTULO Y SUBTÍTULO:	SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS EN EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE CANDIDATOS CON EXPERIENCIA LABORAL EN EL SECTOR PÚBLICO		
AUTORES:	ENCALADA VALENCIA EDUARDO ANDRÉS; MARÍA BELÉN PACHECO REYES		
REVISORES/TUTORES:	LUCÍA MARÍA MORA GOYES; CECILIA MARÍA BASTIDAS BOLAÑOS		
INSTITUCIÓN:	UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL		
UNIDAD/FACULTAD:	FACULTAD DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	NO APLICA		
GRADO OBTENIDO:	PSICÓLOGO		
FECHA DE PUBLICACIÓN:		No. DE PÁGINAS:	44
ÁREAS TEMÁTICAS:	Psicología organizacional, gestión y desarrollo del potencial humano, recursos humanos		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Reclutamiento, selección, análisis de perfil, exservidores públicos		
RESUMEN/ABSTRACT:	<p>Este trabajo de sistematización de experiencias detalla las vivencias y reflexiones del proceso de prácticas laborales en una empresa dedicada a la consultoría de Recursos Humanos en la ciudad de Guayaquil, donde se realizaron dos procesos de selección para dos cargos de coordinación de Talento Humano para una empresa privada que requería los servicios. Con la información recabada durante el proceso se planteó como pregunta eje: ¿Cómo se ejecutó el proceso de análisis del perfil de los candidatos?, junto al objetivo principal que era reflexionar sobre los aspectos distintivos en el proceso de reclutamiento y selección de exservidores públicos. Se trabajó siguiendo una metodología que incluía las bases teóricas que faciliten entender cómo se efectuó el proceso de análisis, se llevó a cabo una recuperación minuciosa del proceso vivido que labró el camino hacia la reflexión crítica que permitió analizar las distinciones que se hacen al momento de considerar la participación de un candidato a un proceso de selección, cuya experiencia laboral se desarrolló en una empresa pública, tanto desde la percepción del reclutador o seleccionador como la visión de la empresa contratante; se ultima en que la elección de un candidato, independiente del sector al que sea dirigido, debe ser basada en la integración de las competencias, habilidades y conocimiento del individuo y no exclusivamente de su experiencia laboral.</p>		
ADJUNTO PDF:	SI (X)	NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: 0982125489 0999972999	E-mail: <a href="mailto:eduardo.encaladav@ug.edu.ec">eduardo.encaladav@ug.edu.ec</a> – <a href="mailto:belen.pachecor@ug.edu.ec">belen.pachecor@ug.edu.ec</a>	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: FACULTAD DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS		
	Teléfono: 042394315		
	E-mail:		



**ANEXO XII.- DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y DE AUTORIZACIÓN DE LICENCIA GRATUITA  
INTRANSFERIBLE Y NO EXCLUSIVA PARA EL USO NO COMERCIAL DE LA OBRA CON FINES  
NO ACADÉMICOS**

**FACULTAD DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
CARRERA DE PSICOLOGÍA**

---

LICENCIA GRATUITA INTRANSFERIBLE Y NO COMERCIAL DE LA OBRA CON FINES NO ACADÉMICOS

Nosotros, EDUARDO ANDRÉS ENCALADA VALENCIA y MARÍA BELÉN PACHECO REYES con C.I. No. 0930574314 y 0941994576, certificamos que los contenidos desarrollados en este trabajo de titulación, cuyo título es “Efectos del entrenamiento n-back en la actualización de la memoria de trabajo en población adulta sana de Guayaquil” son de nuestra absoluta propiedad y responsabilidad, en conformidad al Artículo 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN\*, autorizamos la utilización de una licencia gratuita intransferible, para el uso no comercial de la presente obra a favor de la Universidad de Guayaquil.

---

EDUARDO ANDRÉS ENCALADA VALENCIA  
Ci. No. 0930574314

---

MARÍA BELÉN PACHECO REYES  
Ci. No. 0941994576



FACULTAD DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
CARRERA DE PSICOLOGÍA

**ANEXO VI. - CERTIFICADO DEL DOCENTE-TUTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Guayaquil, 10 de octubre del 2020

Sra. Mg.  
Nadia Soria Miranda  
SUBDECANA  
FACULTAD DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL  
Ciudad. -

De mis consideraciones:

Envío a usted el informe correspondiente a la tutoría realizada al Trabajo de Titulación: **SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS EN EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE EX-SERVIDORES PÚBLICOS PARA EMPRESAS DEL SECTOR PRIVADO EN GUAYAQUIL** de los estudiantes **Encalada Valencia Eduardo Andrés y Pacheco Reyes María Belén**, indicando que han cumplido con todos los parámetros establecidos en la normativa vigente:

- El trabajo es el resultado de una investigación.
- Los estudiantes demuestran conocimiento profesional integral.
- El trabajo presenta una propuesta en el área de conocimiento.
- El nivel de argumentación es coherente con el campo de conocimiento.

Adicionalmente, se adjunta el certificado de porcentaje de similitud y la valoración del trabajo de titulación con la respectiva calificación.

Dando por concluida esta tutoría de trabajo de titulación, **CERTIFICO**, para los fines pertinentes, que los estudiantes están aptos para continuar con el proceso de revisión final.

Atentamente,

**Lucía Mora Goyes**  
TUTORA DE TRABAJO DE TITULACIÓN  
C.I. 0915376693



FACULTAD CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
CARRERA DE PSICOLOGÍA

**ANEXO VII.- CERTIFICADO PORCENTAJE DE SIMILITUD**

Habiendo sido nombrado, **Lucía Mora Goyes**, tutora del trabajo de titulación certifico que el presente trabajo de titulación ha sido elaborado por **Encalada Valencia Eduardo Andrés y Pacheco Reyes María Belén**, con mi respectiva supervisión como requerimiento parcial para la obtención del título de Psicóloga y Psicólogo.

Se informa que el trabajo de titulación **SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS EN EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE EX-SERVIDORES PÚBLICOS PARA EMPRESAS DEL SECTOR PRIVADO EN GUAYAQUIL**, ha sido orientado durante todo el periodo de ejecución en el programa antiplagio **URKUND** quedando el **0%** de coincidencia.



**Document Information**

---

Analyzed document	SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS ENCALADA EDUARDO - PACHECO MARÍA 06-10-2020 URK.docx (D80869511)
Submitted	10/6/2020 8:06:00 PM
Submitted by	Lucia Mora
Submitter email	lucia.morago@ug.edu.ec
Similarity	0%
Analysis address	lucia.morago.ug@analysis.arkund.com

**Sources included in the report**

---

<https://secure.arkund.com/view/77361713-959065-224920#/>

**Lucía Mora Goyes**

Docente Tutora de Titulación

FECHA: 10 de Octubre del 2020



## ANEXO VIII.- INFORME DEL DOCENTE REVISOR

Guayaquil, 18 de octubre de 2020.

Sra. Mg.  
Nadia Soria Miranda  
SUBDECANA  
FACULTAD DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL  
Ciudad. –

De mis consideraciones:

Envío a usted el informe correspondiente a la REVISIÓN FINAL del Trabajo de Titulación **EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE EX-SERVIDORES PÚBLICOS PARA EMPRESAS DEL SECTOR PRIVADO EN GUAYAQUIL**, de los estudiantes **EDUARDO ANDRÉS ENCALADA VALENCIA** y **MARÍA BELÉN PACHECO REYES**. Las gestiones realizadas me permiten indicar que el trabajo fue revisado considerando todos los parámetros establecidos en las normativas vigentes, en el cumplimiento de los siguientes aspectos:

Cumplimiento de requisitos de forma:

El título tiene un máximo de 16 palabras.

La memoria escrita se ajusta a la estructura establecida.

El documento se ajusta a las normas de escritura científica seleccionadas por la Facultad.

La investigación es pertinente con la línea y sublíneas de investigación de la carrera.

Los soportes teóricos son de máximo 5 años.

La propuesta presentada es pertinente.

Cumplimiento con el Reglamento de Régimen Académico:

El trabajo es el resultado de una investigación.

El estudiante demuestra conocimiento profesional integral.

El trabajo presenta una propuesta en el área de conocimiento.

El nivel de argumentación es coherente con el campo de conocimiento.

Adicionalmente, se indica que fue revisado, el certificado de porcentaje de similitud, la valoración del tutor, así como de las páginas preliminares solicitadas, lo cual indica que el trabajo de investigación cumple con los requisitos exigidos.

Una vez concluida esta revisión, considero que el estudiante está apto para continuar el proceso de titulación. Particular que comunicamos a usted para los fines pertinentes.

Atentamente,

CECILIA MARIA BASTIDAS BOLANOS  
Firmado digitalmente por  
CECILIA MARIA BASTIDAS  
BOLANOS  
Fecha: 2020.10.18 19:59:39  
-05'00'

DOCENTE TUTORA REVISORA

C.I. 0901724294

FECHA: 18/10/2020