



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

Unidad Académica de Formación Técnica y Tecnológica – PUCE TEC

**PROPUESTA DE MEJORA PARA EL PROCESO DE ATRACCIÓN Y
SELECCIÓN DE PASANTES EN LA EMPRESA GESTIONA GTX, SEDE QUITO.**

**Proyecto de titulación previo a la obtención del título de Tecnólogo en Gestión de Talento
Humano**

Autor: Cristian Julián Taipe Enríquez

Tutor: Pedro Luis Cuenca Delgado

Quito, Ecuador

2025

DEDICATORIA

Con profundo amor, gratitud, y admiración quiero dedicar este proyecto a cada una de las personas sin la cual este camino no hubiera sido posible. El presente proyecto, al igual que la terminación de una etapa académica, es un mero reflejo de un arduo trayecto de aprendizaje, obstáculos, esfuerzos y crecimiento personal.

La primera dedicatoria va a mi familia, que siempre estuvo allí dándome palabras de aliento, actos de cariño y demostraciones sinceras de apoyo. Su orgullo y fe en mí son la razón por la que me presento todos los días.

Esta segunda dedicatoria va para Esteban Narváez, la primera persona en darme la oportunidad de trabajar en el campo de estudio. Después de todo, mucho de Sobre mí ha sido enseñado por él, no solo porque él es un muy buen jefe y profesor, también es un gran amigo.

En tercer lugar, quiero dedicar este proyecto a Giselle Fuentes. Gracias por ser un gran apoyo en mi vida personal y profesional. Tu apoyo inquebrantable, tus sabios consejos, tu ejemplo de qué tan profesional puedes ser y tu fe en mí han marcado una diferencia durable en mi vida.

A mi novia Melany. Te dedico este proyecto con todo mi corazón, porque sin tu presencia, tu apoyo y tu amor incondicional, este camino habría sido mucho más difícil. Gracias por estar a mi lado en cada paso, por animarme cuando sentía que no podía más, por tus palabras de aliento en los días de incertidumbre y por celebrar conmigo cada pequeño avance.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quiero agradecer a Dios, por brindarme la fortaleza espiritual y emocional que necesitaba en los momentos en que sentía que no podía más, también por acompañarme en silencio y recordarme diariamente que todo esfuerzo y sacrificio tiene su recompensa.

A mis padres, cuyo amor, esfuerzo y sacrificio han sido la base de todo lo que soy. Gracias por creer en mí incluso cuando yo dudaba de lo que hacía o pensaba, por esforzarse en brindarme la mejor educación a pesar de sus grandes sacrificios. Cada página de esta tesis lleva impregnado un pedacito de su entrega y de sus enseñanzas.

A mi hermano Stefano, a quien considero como mi mejor amigo, por sus palabras de aliento, su paciencia y su comprensión, cuando el tiempo parecía no alcanzar, siempre estaba para motivarme y levantarme. Ha sido mi mejor aliado, mi confidente, mi consejero y, sobre todo, mi lugar seguro. Y a mi hermano Tommy que, a pesar de ser un niño, siempre está para sacarme una sonrisa a diario con sus ocurrencias y locuras. Gracias a él, obtuve mayor responsabilidad en las tareas que se presentaban en mi vida.

De manera muy especial, agradezco a mi novia Melany, por ser mi compañera incondicional durante esta etapa. Por escucharme cuando necesitaba desahogarme, por animarme cuando sentía que me iba a rendir y por creer en mí durante cada paso del proceso. Tu presencia fue luz en los días oscuros y alegría en los logros alcanzados. Este triunfo también es tuyo.

Finalmente, a los docentes de la carrera y al tutor de integración curricular, por compartir sus conocimientos y por despertar en mí el interés por investigar, cuestionar y construir pensamiento crítico sobre la Gestión del Talento Humano. Cada clase, cada sugerencia y cada consejo han dejado una huella profunda en mi formación profesional.

TABLA DE CONTENIDOS

Dedicatoria.....	2
Agradecimientos.....	3
Declaración y autorización.....	5
Resumen.....	7
Abstract.....	8
INTRODUCCIÓN	9
Interés del Estudio o definición del proyecto.....	9
Planteamiento del problema	10
Fines y objetivos del proyecto	11
Objetivo General	11
Objetivos Específicos	11
METODOLOGÍA.....	12
Enfoque de la investigación.....	12
Técnicas e Instrumentos	13
CAPÍTULO I.....	15
Fundamentos y gestión del proceso de reclutamiento y selección.....	15
1.1 Gestión del talento humano	15
1.2 Proceso de reclutamiento	16
1.3 Proceso de selección.....	17
CAPÍTULO II	19
Importancia estratégica de la atracción y selección de pasantes en Gestiona Gtx	19
2.1 Situación actual de la organización.....	20
2.2 Manejo del proceso de atracción del talento en Gestiona GTX.....	22
2.3 Manejo del proceso de selección del talento en Gestiona GTX	25
CAPÍTULO III.....	30
Estrategia para la mejora del proceso de reclutamiento y selección en Gestiona GTX.....	30
3.1 Modelo de Perfiles de Competencias	31
3.2 Procedimiento de levantamiento de información del método MPC en Gestiona GTX	32
3.3 Entrevista BEI en el proceso de selección para pasantes en Gestiona GTX	33
3.4 Etapas de aplicación de la Entrevista BEI.....	35
3.5 Indicadores propuestos para medir el proceso de selección mediante entrevistas BEI	38
CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES.....	40
Bibliografía	41

TABLA DE ILUSTRACIONES

Tabla 135

Tabla 236

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Cristian Julián Taipe Enríquez con C.I. 1751471028 autor(a) del trabajo de grado intitulado: **“Propuesta de mejora para el proceso de atracción y selección de pasantes en la empresa Gestiona GTX, sede Quito”**, previa a la obtención del título de Tecnólogo en Gestión de Talento Humano en la Unidad Académica de Formación Técnica y Tecnológica PUCE TEC:

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE el referido trabajo de titulación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, 2025

Cristian Julián Taipe Enríquez



C.I. 1751471028

RESUMEN

El presente proyecto de titulación tiene como objetivo proponer mejoras en el proceso de atracción y selección de pasantes en la empresa Gestiona GTX, sede Quito. Actualmente, la organización enfrenta desafíos en la captación del talento joven, reflejados en un bajo número de postulaciones en sus portales y redes de empleo. Por otro lado, los procesos de selección, a pesar de tener una estructura moderada, a su vez cuentan con una limitada presencia de la marca en los canales de comunicación, factor importante para las nuevas generaciones. Estos puntos impactan directamente en la eficiencia del proceso y en la calidad del talento incorporado. Para el desarrollo de esta propuesta, se realizó un diagnóstico del proceso del anterior año (2024) mediante revisión de bases históricas y descriptivos de cargo, lo cual permitió identificar debilidades como la falta de un perfil definido de pasante, escasa planificación en la convocatoria, y ausencia de herramientas tecnológicas que agilicen la evaluación de candidatos. Asimismo, se analizó el contexto interno y externo de la empresa, así como las buenas prácticas de otras organizaciones en procesos similares. El resultado final fue que, se diseñó una propuesta integral que incluye el rediseño del perfil del pasante, la implementación de un proceso de selección más estructurado que incorpora filtros más claros y herramientas de evaluación por competencias. Se espera que, con ello, incremente la calidad del talento captado y seleccionado, fortaleciendo la imagen de Gestiona GTX como una organización atractiva para jóvenes profesionales.

PALABRAS CLAVES

Atracción y selección, habilidades, competencias, proceso de pasantías, jóvenes talentos, desarrollo profesional.

ABSTRACT

This degree project seeks to propose improvements to the internal recruitment and selection process at Gestiona GTX, Quito. The organization currently faces challenges attracting young talent, reflected in a low number of applications on its portals and job networks. Furthermore, the selection processes, despite being structured, have limited brand presence in communication channels, an important factor for the new generations. These factors directly impact the efficiency of the process and the quality of the recruited talent. To develop this proposal, a diagnosis of the previous year's process (2024) was conducted by reviewing historical databases and job descriptions. This identified weaknesses such as the lack of a defined internal profile, poor planning for the call for applications, and the absence of technological tools to optimize candidate evaluation. The company's internal and external context was also analyzed, as well as best practices from other organizations in similar processes. The final result was a comprehensive proposal that included a redesign of the internal profile and the implementation of a structured selection process incorporating clearer filters and competency-based assessment tools. This is expected to increase the quality of the recruited and selected talent, strengthening Gestiona GTX's image as an attractive organization for young professionals.

KEY WORDS

Attraction and selection, skills, competencies, internship process, young talent, professional development.

INTRODUCCIÓN

Interés del Estudio o definición del proyecto

Las organizaciones hoy en día brindan oportunidades de realizar prácticas preprofesionales o pasantías a personas jóvenes que se encuentran cursando una carrera en relación con las necesidades de un área específica. El propósito principal de este proceso es, fortalecer su crecimiento profesional y de reforzar las habilidades y/o competencias a través de actividades prácticas donde se logre ver reflejado el cumplimiento y desempeño de cada pasante. El problema se da en que muchas de las empresas están fracasando al momento de hacer de esta potente convicción una realidad diferente. (Vega Carrillo, Moreira Rosales, & Granda Sanmartin, 2019)

En un mundo donde la competencia se eleva y la tecnología está cambiando radicalmente, las organizaciones deben encontrar formas de retener al talento joven de manera efectiva. Los programas de pasantías ahora son un método clave para atraer nuevos profesionales que se encuentren en formación, ofreciendo ventajas tanto para el negocio como para las personas involucradas. En Ecuador, las pasantías han mostrado un crecimiento significativo: de enero a agosto de 2022, hubo un aumento del 25% en la participación de los estudiantes en comparación con 2021, según los datos del Ministerio de Trabajo. (El Comercio, 2022)

Sin embargo, este crecimiento ha generado nuevos desafíos para las compañías, que deben adaptar sus procesos de reclutamiento y selección a modalidades más complejas, incluyendo el trabajo remoto y la evaluación de habilidades digitales y blandas. Es así como, las organizaciones requieren establecer mecanismos sólidos que garanticen la atracción y selección de pasantes capacitados, motivados y alineados con sus valores, lo que puede ser una complicación con los métodos habituales y/o tradicionales que existen. (Alkemy, 2024)

El impacto del proyecto radica en cómo un proceso eficiente de atracción y selección de

pasantes logra generar buenos resultados en el cumplimiento y desempeño de actividades organizacionales. Para Gestiona GTX, fortalecer este procedimiento contribuye a captar perfiles jóvenes y comprometidos con las necesidades estratégicas de la empresa, promoviendo una propuesta de valor transparente y sólida. Por otro lado, busca beneficiar a las instituciones educativas al momento de fomentar una vinculación sólida entre el sector académico y el productivo.

Planteamiento del problema

Esta propuesta nace a partir de la identificación de varios factores que influyen en la ineficiencia de atracción de candidatos para realizar pasantías en la organización. Un caso real fue el inconveniente que se vivió en uno de los procesos para buscar un pasante del área legal, donde no hubo suficiente alcance por parte de la vacante frente al mercado laboral.

A pesar de que la organización es un lugar recomendable por las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional que se brindan, por tener espacios libres de discriminación y cuidados con el medio ambiente, y por cumplir con las normativas de gestión de calidad en las cuales están certificadas, esta organización no opta por recurrir al talento joven como una “salvación” ante los problemas recurrentes que se suelen dar, como consecuencia, el nivel de captación es bajo, por la desconfianza y falta de interés ante los mismos.

Indican varios profesionales, profesores de la PUCE, y de acuerdo con lo que menciona una de las autoras reconocidas en esta área (Ordóñez, 2025), es que las generaciones jóvenes buscan trabajar en un lugar donde se sientan respetados, valorados y capaces de aportar con ideas innovadores y/o creativas, donde se proyecte una misión significativa, forjando los valores que tienen en relación a los de la organización.

Según lo que mencionan (Barrow & Mosley, 2005) es que, el problema se centra en que no se logra definir una propuesta de valor única y centrada, donde se indique la importancia de identificar todos los pasos que tiene el proceso de atracción, revisar sus ventajas y unificar todo en una sola propuesta, alineándolos junto con los valores y la cultura de la organización, por último, estos autores proponen diseñar una guía específica hasta su proceso de selección.

Fines y objetivos del proyecto

Los objetivos que se pretende alcanzar en el desarrollo del proyecto son los siguientes:

Objetivo General

Diseñar una propuesta de mejora para el proceso de atracción y selección de los pasantes en la empresa Gestiona GTX Sede Quito, con la finalidad de obtener los resultados objetivos sobre la metodología y herramienta planteada, verificando si se está contratando competitivamente al talento alineado con las necesidades y objetivos organizacionales.

Objetivos Específicos

- a) Analizar cómo se maneja el proceso actual de reclutamiento y selección de pasantes en Gestiona GTX, sede Quito, para identificar debilidades, fortalezas y oportunidades de mejora.
- b) Identificar herramientas y metodologías efectivas, incluyendo estrategias digitales y tradicionales con el objetivo de maximizar la captación del talento, consiguiendo mayor alcance y visibilidad en el proceso.

METODOLOGÍA

Este proyecto en particular se enfoca en un estudio de carácter aplicado, en el cual su objetivo principal es sugerir alternativas prácticas y factibles para los inconvenientes detectados durante la atracción y selección de pasantes en la empresa Gestiona GTX. A su vez, esta clase de indagación pretende no solo generar conocimiento, sino también de implementar mejoras que aporten a la eficiencia y efectividad de los procesos mencionados.

Enfoque de la investigación

La metodología que se tiene preparada para este proyecto se centra en **el paradigma descriptivo**, utilizando un enfoque mixto que combine elementos cualitativos y cuantitativos. En este sentido, se busca medir varios aspectos del proyecto, obteniendo como resultado las variables a analizar, el nivel de profundidad con el que se tratará la problemática y los métodos de recolección de información a emplear. (Hernández y otros)

Por un lado, dentro del enfoque cualitativo, este facilita el análisis de las percepciones, lo cual nos permite experimentar y comprender en profundidad las características del entorno, para esto se ha utilizado entrevistas semiestructuradas y la observación directa.

Así se puede interpretar el contexto organizacional y humano que influyen en los sesgos de los subsistemas del Talento Humano. (Pazmiño, 2016)

Dentro de este enfoque se tiene pensando utilizar la **Entrevista de Incidentes Críticos o Behavioral Event Interview (BEI)**, la cual permite la recopilación y evaluación de experiencias reales que distinguen las competencias conductuales o de gestión, dejando en segundo plano las competencias técnicas, más conocidas como conocimientos específicos del cargo. De igual manera, una investigación que se realizó sobre la selección por competencias en una institución

educativa de la ciudad de Ambato logró evidenciar que la implementación de guías de entrevistas estructuradas y evaluaciones por competencias logran mejorar los indicadores de satisfacción y desempeño. (Mena, 2021)

Por otra parte, dentro del enfoque cuantitativo, se integrará el análisis de datos históricos provenientes de registros organizacionales, tales como el número de postulaciones, tasas de conversión, tiempos de contratación y cumplimiento de indicadores de gestión. Este componente permite medir y comparar el desempeño que tuvo el proceso en un periodo determinado, generando una mayor objetividad del diagnóstico. (Hernández & otros, 2014).

Considerando lo expuesto, la elección de un enfoque mixto responde a la necesidad de comprender el problema desde una perspectiva más general. Al combinar información cualitativa con datos cuantitativos, se logra una triangulación que mejora el análisis, aporta mayor solidez a los hallazgos y permite construir propuestas de mejora más fundamentadas y ajustadas a la realidad que se vive en la organización.

Técnicas e Instrumentos

- **Observación Participativa**

Esta técnica se convierte en una herramienta que permite al investigador involucrarse activamente en el entorno laboral durante las pasantías universitarias. Esto al momento de sumergirse en las rutinas diarias del espacio de trabajo, se abre la posibilidad de observar de forma directa y detallada las interacciones, dinámicas y procesos que lo caracterizan. Esto no solo facilita la comprensión del contexto, sino que también ayuda a la recolección de datos relevantes y altamente significativos para el análisis. (Montenegro & Pérez, 2025)

- **Método de Incidentes Críticos de McClelland**

Este enfoque, se lo considerado clásico en la gestión por competencias, debido a que tiene sus orígenes en la investigación de David McClelland y fue posteriormente desarrollado por su firma consultora McBer & Company. (Medina, 2015)

De igual manera menciona el autor que, el resultado de poner en práctica este estudio, es un modelo de competencias diseñado a la medida, basado tanto en las características observadas en el personal de alto desempeño como en los factores estratégicos críticos para la organización. Para implementarlo de manera efectiva, es importante contar con el compromiso activo de la alta dirección y los líderes de cada área, ya que su participación es clave para garantizar el respaldo económico, el uso continuo del sistema y el logro de resultados sostenibles.

- **Entrevista BEI**

Se plantea utilizar entrevistas BEI para identificar incidentes significativos en pasantes anteriores, de donde se inferirán competencias umbral y diferenciadoras que después se traducirán en preguntas conductuales alineadas al modelo STAR para el nuevo proceso de selección.

- **Análisis de datos históricos**

Se contempla el análisis de las bases históricas de los procesos de selección implementado en Gestiona GTX para los programas de pasantías, con el fin de identificar patrones, brechas y aciertos a lo largo del tiempo. Esta revisión documental permitirá evaluar la efectividad de las estrategias empleadas previamente, incluyendo los criterios de evaluación utilizados, la duración del proceso, el número de postulantes y la retención de los pasantes seleccionados.

CAPÍTULO I

Fundamentos y gestión del proceso de reclutamiento y selección

1.1 Gestión del talento humano

La gestión del talento humano se ha consolidado como una función estratégica dentro de las organizaciones modernas, ya que busca alinear las capacidades de su personal con los objetivos que tenga la organización.

Según mencionan en su artículo (González Vázquez, Román Cortez, & Bermeo Fuentes, 2021) llamado “*La gestión de talento humano y su influencia en la satisfacción y productividad laboral en la empresa privada*”, esta importante área contribuye al bienestar del colaborador, aportando directamente en la productividad y el compromiso de todo el personal, al aplicar procesos integrales que abarcan desde la atracción del talento hasta su retención y desarrollo profesional continuo.

En función de lo mencionado, se demuestra que, una adecuada gestión del talento no solo permite atraer y retener a los mejores perfiles, sino que también fomenta el compromiso, la motivación y mantiene el sentido de pertenencia entre los colaboradores. Cuando las personas, especialmente los jóvenes, sienten que sus habilidades son valoradas, que existen oportunidades reales de desarrollo y que su aporte agrega valor para la organización, es más probable que se involucren de manera activa en los procesos organizacionales. En este sentido, los colaboradores dejan de limitarse a cumplir solo funciones operativas y comienzan a asumir un rol mucho más activo. Se convierten en aliados que impulsan la identidad y reputación de la marca.

Para llevar a cabo una gestión eficaz del talento, es indispensable que las organizaciones sean capaces de identificar a los colaboradores con alto rendimiento. Para gestionar el talento de

forma más eficiente, las organizaciones deben ser capaces de reconocer a aquellos colaboradores que realmente marquen la diferencia. Esto exige que el área de Talento Humano esté liderada por profesionales altamente capacitados, con criterio para identificar perfiles competentes, acompañar el crecimiento del equipo, potenciar el rendimiento individual y colectivo, y diseñar estrategias que logren fomentar la permanencia del talento clave. (Sánchez I. J., 2020)

1.2 Proceso de reclutamiento

El proceso de reclutamiento se considera un factor importante para que las organizaciones, esto debido a que, dentro del mismo se identifican y atraen candidatos que se alineen con las necesidades y objetivos. En el caso de los pasantes, un reclutamiento eficaz no solo adapta su integración al entorno laboral, sino que también potencia su desarrollo profesional y genera un gran valor para la organización. Según (Martínez, 2025) destaca que, un reclutamiento adecuado incrementa las probabilidades de éxito en la contratación y permite a los candidatos comprender de mejor manera, las expectativas del mercado laboral.

En el caso de los estudiantes universitarios, el reclutamiento se refleja como una vía de acceso anticipada al mundo profesional. A través de esta experiencia, los jóvenes adquieren conocimientos prácticos en su campo de estudio, logrando como resultados el fortalecimiento de las competencias esenciales y construyendo una red de contactos que será clave para su trayectoria profesional. (Gómez, 2019 citado por Martínez, 2025, p.3)

Desde una mirada organizacional, el contar con un proceso de reclutamiento bien estructurado no solo garantiza que se escojan candidatos con las habilidades técnicas requeridas, sino que también permite identificar a las personas que se conectan con la cultura y los valores de la institución. Es decir, no se trata solo de cubrir un puesto, sino de incorporar talento que aporte desde lo profesional y se integre correctamente al propósito principal. (Sánchez & Torres, 2018)

Conforme a lo que mencionan los autores (Fernández, Gutiérrez, & López, 2020), en la actualidad, el uso de plataformas digitales y redes sociales ha modificado de forma notable la dinámica del reclutamiento. Sitios como LinkedIn y diversos portales de empleo brindan a los postulantes acceso a múltiples ofertas laborales, mientras que las organizaciones pueden apoyarse en algoritmos de inteligencia artificial para analizar perfiles y seleccionar, de forma más ágil y precisa, al candidato más adecuado.

Los resultados obtenidos indican que la mayoría de las organizaciones de servicios han adoptado la IA en el reclutamiento, aunque hay preocupaciones sobre su capacidad para evaluar habilidades intangibles, a pesar de esto, la mayoría de los reclutadores cree que la IA es vista de manera positiva por los candidatos. En última instancia, se reconoce la importancia creciente de la IA en el reclutamiento, pero se subraya la necesidad de abordar sus limitaciones y considerar las preferencias individuales de los candidatos en el proceso. (García, 2023)

1.3 Proceso de selección

En un artículo de la revista de investigación científica y social REINCISOL, según (Chaluisa, y otros, 2023) mencionan que, la selección de personal desempeña un papel fundamental en las organizaciones al permitirles identificar al candidato más adecuado para un puesto determinado. Además, la creciente rapidez y complejidad del entorno laboral actual imponen mayores exigencias tanto a las empresas como a los trabajadores. Mientras las compañías incorporan tecnología avanzada, los profesionales cuentan con una formación más especializada, lo que en ocasiones genera una brecha entre las expectativas laborales y las oportunidades disponibles, llevando a que algunos empleados estén sobrecalificados para sus puestos.

Con base en esto, se puede deducir que, uno de los subsistemas más relevantes en el mundo de talento humano es el de reclutamiento y selección de personal, ya que es un proceso crucial

dentro de una organización, debido a que constituye un procedimiento estratégico y estructurado, mediante el cual se determina la necesidad de cubrir una vacante de trabajo con un nuevo talento que contribuirá al logro de los objetivos organizacionales.

Un dato curioso que mencionan (Fernández, Gutiérrez, & López, 2020) es que, en un entorno laboral marcado por una alta competitividad y constantes transformaciones, el proceso de reclutamiento enfrenta importantes desafíos. La pandemia de COVID-19, por ejemplo, impulsó la implementación de modalidades virtuales, como entrevistas en línea, ferias laborales digitales y herramientas de evaluación remota. Esta transición ha generado varias oportunidades y a su vez dificultades para estudiantes y profesionales, quienes deben adaptarse a estos nuevos formatos mientras fortalecen competencias digitales clave para sobresalir en sus campos de especialización.

De acuerdo con (López, 2010, p.26 citado por Sánchez, 2020), el inicio de un proceso de selección debe partir de una fase de planificación, aunque es necesario contar con la flexibilidad suficiente para responder a situaciones imprevistas dentro de los procesos. Una adecuada gestión integral del talento humano contribuye a reducir este tipo de eventualidades, mientras que una gestión deficiente puede generar una alta rotación de personal, lo que implica una mayor demanda de procesos de selección.

CAPÍTULO II

Importancia estratégica de la atracción y selección de pasantes en Gestiona Gtx

El proceso de reclutamiento y selección representa un eje estratégico para las organizaciones, en especial cuando se trata de incorporar talento joven. Un estudio realizado sobre empresas multinacionales del Distrito Metropolitano de Quito (enero–junio 2023) reveló que las compañías que emplean procesos bien estructurados de reclutamiento y selección logran reducir sus tasas de rotación por debajo del 20 %, lo que evidencia una ventaja competitiva importante. Esta disminución en la rotación no solo genera una mayor estabilidad organizacional, sino también produce un ahorro en los costos asociados al reemplazo de personal, la capacitación y la pérdida de conocimiento interno. (Zuñiga y otros, 2023)

El artículo destaca que la clave para este éxito radica en contar con manuales estructurados que describan adecuadamente las funciones, competencias y roles requeridos, así como la identificación de perfiles desde instituciones educativas, lo que permite atraer talento joven con formación alineada a las necesidades empresariales. Por otro lado, la integración de herramientas tecnológicas y digitales en el reclutamiento, tales como: plataformas digitales, inteligencia artificial y filtros automatizados, optimizan el alcance y la calidad desde el primer paso, asegurando que quienes accedan a ellos pasen por un proceso que combina eficiencia y objetividad por parte del equipo de reclutadores.

Adoptar procesos de reclutamiento que estén específicamente orientados a pasantes representa una estrategia de mutuo beneficio tanto para las organizaciones como para los estudiantes universitarios. Desde la perspectiva empresarial, integrar talento joven a través de programas de pasantías no solo es una solución temporal a fin de cubrir con las tareas operativas

del área, sino que se convierte en una oportunidad de construir un equipo de futuros profesionales con gran compromiso, alineados con la cultura organizacional, y logrando que aporten con ideas innovadoras y valiosas para la organización. Con esta estrategia, se permite identificar tempranamente a candidatos, quienes tengan un gran potencial, asegurando así una base sólida de talento para futuras incorporaciones a largo plazo. (Chávez y otros, 2019)

Un estudio realizado sobre las prácticas pre-profesionales en diferentes carreras de negocio en Ecuador descubrió que este tipo de experiencias, al desarrollarse en entornos constructivistas y que cuenten con el acompañamiento de tutores tanto institucionales como de la misma organización, inciden positivamente en la mejora de competencias transversales para el crecimiento profesional. Competencias como, la creatividad, la innovación, el trabajo en equipo, la iniciativa, la equidad y la utilización de tecnologías dentro de sus responsabilidades, se fortalecen de manera notable cuando el pasante enfrenta desafíos reales en contextos laborales que promueven el aprendizaje activo y la toma de decisiones estratégicas. (Guim & Marreno, 2022)

2.1 Situación actual de la organización

Actualmente, el proceso de atracción de talento para pasantías en Gestiona GTX carece de una estrategia estructurada y efectiva. La falta de una planificación clara, la escasa segmentación por áreas específicas y el limitado uso de canales de difusión estratégicos dificultan significativamente la visibilidad de la oferta y la captación de candidatos idóneos. Esta debilidad en la fase de atracción impacta directamente en la calidad del talento que llega al proceso de selección, lo que a su vez puede generar retrasos operativos y afectar el cumplimiento de actividades clave asignadas a los pasantes. Si no se fortalecen los mecanismos de atracción, este problema puede escalar y repercutir en la eficiencia general de la empresa, limitando su capacidad de incorporar perfiles que realmente aporten valor desde el inicio.

Este inconveniente, según lo que analizan (Barrow & Mosley, 2005), es que se define como una ausencia de una propuesta de valor clara y diferenciadora en el proceso de atracción. Sin una estrategia bien definida y clara que comunique de forma coherente el propósito organizacional, los beneficios tangibles e intangibles que ofrece la organización, tiene como resultado, que los jóvenes talentos no perciban a Gestiona GTX como una opción atractiva y alineada con sus aspiraciones profesionales.

La reestructura del proceso de atracción se ha consolidado como un factor determinante en la calidad de la toma de decisiones cuando se procede al siguiente paso que es, la selección. Esto especialmente en entornos organizacionales que buscan atraer talento estratégico o que enfrentan una alta rotación, como es el caso de Gestiona GTX. La adopción de metodologías estandarizadas y adaptadas al presupuesto de la empresa, fundamentadas en perfiles por competencias y en criterios objetivos de evaluación, permite no solo seleccionar postulantes con un alto grado de ajuste al cargo, sino también facilitar su integración al entorno laboral y aumentar su permanencia en la organización. (Macías & Franco, 2024)

En el entorno organizacional ecuatoriano, el reclutamiento para las personas que aplican a procesos de pasantías, se ha consolidado como un punto estratégico inicial para vincular el ámbito académico con el mundo laboral, permitiendo a las empresas identificar talento joven con alto potencial de desarrollo. Estudios nacionales coinciden en que una gestión adecuada del reclutamiento y selección, basada en perfiles por competencias, evaluaciones objetivas y metodologías alineadas con las necesidades organizacionales, representan una estrategia clave para la incorporación del talento joven a la organización, facilitando la transformación interna y promoviendo contribuciones tanto individuales como colectivas que fortalezcan el desarrollo empresarial. (Heredia & otros, 2020)

2.2 Manejo del proceso de atracción del talento en Gestiona GTX

Gestiona GTX cuenta con un propósito institucional claro en relación con la gestión del talento humano, esto al momento de establecer las acciones, condiciones y normativas necesarias para ejecutar los procesos de reclutamiento y selección de personal. Este proceso busca asegurar que, por medio de su propuesta de valor, la organización llame la atención de perfiles idóneos y alineados a sus necesidades operativas.

El proceso inicia con el uso de diversas fuentes de reclutamiento de personal, internas y externas. En el ámbito interno, se promueve el crecimiento profesional a través de planes de carrera direccionados a los propios colaboradores de la organización, esto ayuda a fortalecer la movilidad y el desarrollo dentro de la organización. En cuanto a las fuentes externas, se ejecutan estrategias de alcance nacional, con la ayuda de portales virtuales de empleo como Multitrabajos y Socio Empleo. Asimismo, se aprovechan las bolsas de empleabilidad de universidades ubicadas en Quito y Guayaquil, las redes sociales de la empresa y la sección “Trabaja con Nosotros” disponible en la página web institucional.

Como siguiente paso, el Asistente de Talento Humano es el responsable de asumir la selección de las fuentes de reclutamiento más adecuadas para cada proceso, en función de las características y requerimientos del cargo, obteniendo una mayor efectividad en la atracción de candidatos idóneos.

En el caso de los procesos para pasantías, Multitrabajos se posiciona como la plataforma principal para la captación masiva de candidatos a nivel nacional, gracias a su amplio alcance y visibilidad en el mercado laboral. Según el autor (Valverde, 2024) en el sitio web Panorama Ecuador que, esta herramienta permite acceder a una gran diversidad de perfiles, facilitando la atracción de un volumen significativo de postulantes. De igual manera revela que

aproximadamente el 70 % de los especialistas en Talento Humano de Ecuador utilizan plataformas digitales similares para captar talento.

Continuando con el proceso, se elabora una publicación simple en la que se comunica la propuesta de valor que la organización ofrece dentro de sus programas de pasantías. Esta publicación tiene como objetivo destacar los beneficios (flexibilidad horaria, estipendio acorde a ley de pasantías, afiliación completa al IESS), oportunidades de aprendizaje y el acompañamiento que reciben los participantes con el fin de atraer a candidatos alineados con los valores y expectativas de la empresa. Por otro lado, se informa acerca de los requisitos necesarios y un resumen de las funciones que van a ejecutar dentro del área aplicada.

Como parte del análisis de efectividad del programa de pasantías, resulta indispensable evaluar el impacto del plan implementado durante todo el año 2024. Este diagnóstico permite contar con comparativos que identifican tanto el grado de cumplimiento de las metas establecidas como las áreas de oportunidad en el proceso. Para ello, se realizó una revisión exhaustiva de las directrices aplicadas y del nivel de cumplimiento de los indicadores definidos para ese periodo. Este enfoque facilita la detección de posibles sesgos o fallas en la gestión del programa.

Con el objetivo de analizar y evaluar el rendimiento de los canales utilizados en la difusión de vacantes, se calculó el índice de convertibilidad correspondiente a la primera variable del proceso de atracción en pasantías. En el año 2024, la tasa de conversión de visitas a postulaciones a través del portal Multitrabajos fue del 14%. Este porcentaje se obtuvo dividiendo el número de postulaciones recibidas (208) entre el total de visualizaciones del anuncio (1.491), y multiplicando el resultado por 100. Este dato refleja un posible problema de captación en la publicación, o bien, una discrepancia entre el perfil requerido por la empresa y el público objetivo al que llegó la oferta.

Por otro lado, la tasa de conversión de postulaciones a contrataciones se divide en, 30 personas que fueron las seleccionadas en todo el año, para las 208 que postularon, y el resultado multiplicado por 100, obteniendo de igual manera un índice del 14%. Esto señala que, existió un exceso de postulaciones que estuvieron poco alineadas al perfil, o el proceso de selección fue bastante riguroso y estricto.

Este indicador, aunque es bajo, evidencia que sí hubo una cantidad significativa de personas interesadas en las vacantes. También puede interpretarse de forma positiva, los procesos demuestran ser lo suficientemente estrictos y objetivos en identificar a los candidatos más idóneos, lo que contribuye a incorporar talento alineado a los requerimientos del cargo. Por otro lado, una tasa baja, pero con contrataciones exitosas puede reflejar un enfoque orientado a la calidad más que a la cantidad, garantizando mejores resultados en el desempeño y permanencia del personal seleccionado. (Solís, 2020)

Complementariamente, se emplean las bolsas de empleo de universidades, que funcionan como canales estratégicos enfocados en la captación de talento joven. El propósito principal de este medio es facilitar el acceso a una primera experiencia laboral para estudiantes, egresados y recién graduados. Estas plataformas ofrecen una amplia variedad de oportunidades laborales, tanto a corto como a largo plazo, disponibles para este grupo profesional emergente, a través de este mecanismo, los graduados pueden adquirir experiencia valiosa que fortalecerá su perfil en el mercado laboral, según mencionan (Zamora & otros, 2023).

Con el fin de dar seguimiento al proceso, se utiliza una base histórica elaborada en Microsoft Excel, en la cual se registran todos los candidatos que aplican a las vacantes y cumplen con los requisitos solicitados. Esta herramienta permite organizar y centralizar la información personal, académica y profesional de los postulantes. Una vez completado el registro, se procede

a realizar el primer acercamiento mediante una llamada telefónica, con el objetivo de confirmar el interés del candidato y validar datos relevantes para continuar con el proceso de selección.

Es importante mencionar que, el uso de matrices y formatos elaborados por medio de esta herramienta, mejoran la trazabilidad de los candidatos, además de, optimizar tiempos de respuesta y contribuir a la seleccionar perfiles más adecuados, reduciendo sesgos y cumpliendo con los indicadores del área. (Laborum, 2021)

2.3 Manejo del proceso de selección del talento en Gestioná GTX

El proceso de selección del personal, más allá del reclutamiento, constituye una etapa estructurada y planificada enfocada en identificar, evaluar y elegir al candidato más competente para un puesto específico. Esta fase, al incorporar herramientas de medición objetivas, como entrevistas estructuradas, pruebas psicométricas y técnicas de evaluación por competencias, incrementa la probabilidad de contar con personal adecuado, aumentando su desempeño, motivación y retención. (Heredia & otros, 2020)

Para una empresa de cobranza nacional como lo es Gestioná GTX, este proceso representa la etapa más crítica de todo el subsistema. Debido a que, se busca contar con el personal que mejor se ajuste al descriptivo del cargo, no solo en términos de conocimientos técnicos, sino también en competencias.

En el caso específico de los procesos de pasantías, se evidencia que no se cumple de manera correcta con el procedimiento establecido para la selección y contratación del personal, lo cual genera diversas implicaciones para las áreas. Esta falta de rigurosidad se debe a una percepción errónea de que los pasantes, al no ser colaboradores permanentes, no requieren de un proceso formal o estructurado.

Analizando las fases de este proceso en contrataciones de pasantes, a fin de dar un contexto claro de la situación que se vive en la organización, el equipo de reclutadores cuenta con una preselección, donde se realiza el respectivo análisis curricular de las hojas de vida recibidas. Aquí se consideran aquellas que cumplen con los requisitos mínimos establecidos en la publicación del anuncio y que se ajusten al perfil técnico requerido, en términos de formación académica, competencias y experiencia laboral.

Las hojas de vida que no cumplan con los requisitos mínimos o que no se ajusten al perfil técnico definido son descartadas automáticamente. No obstante, en esta etapa del proceso suelen introducirse sesgos y excepciones que afectan la objetividad y transparencia de la selección, especialmente cuando se permite el ingreso de personas que aún no cumplen con todos los requisitos establecidos.

Este tipo de situaciones, aunque a veces justificadas por necesidades urgentes del área o por decisiones discrecionales de ciertos responsables, debilitan la coherencia del proceso y pueden generar percepciones de favoritismo, inequidad o informalidad dentro de la organización.

Un artículo web que destaca la importancia de la psicometría en la selección de talento menciona que, dentro de los procesos suelen presentarse los sesgos cognitivos, que son atajos mentales que el cerebro utiliza para procesar gran cantidad de información de forma rápida. Por ejemplo, el sesgo de afinidad, que tiende a preferir candidatos que comparten características con los evaluadores (misma universidad, intereses, perfil social), lo que limita la diversidad e inclusión. (Psicosmart, 2024)

Continuando con la explicación de este proceso, a los candidatos que hayan sido preseleccionados tras el análisis curricular, se les realiza un filtro telefónico inicial. El objetivo de

esta llamada es establecer un primer contacto con el postulante y depurar esta etapa antes de avanzar hacia los siguientes filtros del proceso de selección.

En este punto, el evaluador debe indagar y exponer, como mínimo, los siguientes aspectos: disponibilidad del estudiante o egresado, conocimientos básicos requeridos y validación de datos personales relevantes. Esta entrevista preliminar deberá ser registrada utilizando el formato estandarizado de evaluación telefónica vía Excel, a fin de garantizar la trazabilidad y uniformidad del proceso.

Posterior a esto, la entrevista siguiente podrá llevarse a cabo de forma presencial o virtual, dependiendo de la disponibilidad tanto del candidato como del responsable del proceso, y en función de la naturaleza del cargo. Esta etapa será aplicada únicamente a los postulantes que hayan superado exitosamente los filtros previos, que incluyen: análisis curricular y filtro telefónico.

La entrevista deberá ser aplicada utilizando criterios técnicos y profesionales, podrá adaptarse en su forma y enfoque según el perfil del cargo y las características del postulante. Sin embargo, se deberá garantizar el cumplimiento de ciertos elementos básicos para asegurar la objetividad del proceso.

Durante la entrevista, se deben abordar como mínimo los siguientes aspectos:

- Bienvenida y agradecimiento al candidato por su interés y participación en el proceso.
- Presentación del entrevistador o del equipo de selección, especificando su rol dentro de la empresa.
- Recolección de datos personales actualizados.

- Revisión de la formación académica del postulante.
- Análisis detallado de la experiencia profesional, haciendo especial énfasis en las funciones desempeñadas y solicitando números de contacto (celular y teléfono fijo) de referencias laborales confiables.
- Evaluación del candidato mediante un análisis FODA personal, así como la exploración de sus expectativas laborales, metas personales y planes académicos.
- Se deberá explicar sobre el giro del negocio de la empresa y al detalle sobre la vacante (responsabilidades, horario laboral, estipendio acorde a la ley, situación contractual, beneficios de ley, adicionales, etc.).

Una entrevista estructurada en el proceso de selección permite evaluar de manera objetiva y sistemática las competencias, motivaciones y experiencias del candidato, y su correcta aplicación es fundamental para garantizar decisiones de contratación alineadas con las necesidades del cargo. Aplicar una entrevista con criterios correctamente definidos favorece la identificación precisa del talento más adecuado, asegurando mayor alineación con el perfil requerido y disminuyendo errores de contratación. (Heredia & otros, 2020)

Como dato relevante, (Reascos, 2012) menciona en su proyecto de titulación desarrollado en la Universidad Andina Simón Bolívar que, el uso de entrevistas estructuradas combinadas con técnicas de Programación Neurolingüística (PNL) permitió mejorar significativamente la identificación de habilidades interpersonales, la coherencia del discurso y la validación de competencias blandas en el proceso de selección de personal en una empresa del sector petrolero en Ecuador.

Por último, en los procesos de pasantías que requieran validar conocimientos técnicos

específicos, se aplicarán pruebas técnicas como parte del proceso. Estas podrán realizarse de forma presencial o en modalidad online, según la naturaleza del cargo y la disponibilidad de los candidatos. La jefatura inmediata del área solicitante será responsable de proporcionar al área de Talento Humano el contenido de la prueba técnica que debe aplicarse a los candidatos preseleccionados.

Finalmente, la evaluación de estas pruebas técnicas deberá ser realizada exclusivamente por los expertos o responsables directos del área solicitante, quienes poseen el conocimiento técnico necesario para calificar de manera objetiva. Por su parte, el encargado del proceso de selección será responsable de dar seguimiento a la correcta aplicación y calificación de dichas pruebas, asegurando que se respeten los tiempos y criterios establecidos.

CAPÍTULO III

Estrategia para la mejora del proceso de reclutamiento y selección en Gestiona GTX

Actualmente, las personas se desenvuelven en un entorno laboral marcado por una intensa competencia. Esta realidad se ve reflejado en el gran número de candidatos que postulan a cada vacante disponible, lo que exige a los reclutadores, evaluar cuidadosamente la idoneidad de cada candidato para identificar a quienes poseen las competencias necesarias para desempeñar eficazmente el cargo. (Castillero, 2024)

Por lo tanto, es fundamental proponer un modelo estructurado de gestión por competencias previo a la aplicación de herramientas durante las entrevistas. Este modelo tiene la finalidad de identificar con claridad las competencias clave del cargo, para luego formular preguntas alineadas y evaluar de manera objetiva el desempeño de los candidatos durante las sesiones.

En lo que respecta al proceso de atracción, no se plantearán mejoras por el momento dentro de la presente propuesta, ya que, si bien el índice de aplicación de este subproceso fue bajo, según lo evidenciado en el diagnóstico del Capítulo 2, se determinó que la propuesta de valor ofrecida por Gestiona GTX frente al mercado está alineada con las necesidades institucionales y el presupuesto disponible. Además, el proceso de atracción se gestiona bajo criterios de rigor técnico y transparencia, asegurando igualdad de oportunidades para los postulantes.

Si bien los canales de difusión, el posicionamiento institucional y las alianzas educativas se mantienen funcionales, se podrían reforzar elementos clave como la comunicación de los beneficios formativos, el acompañamiento durante la pasantía y la proyección al desarrollo profesional.

3.1 Modelo de Perfiles de Competencias

Una de las principales oportunidades de mejora que se logró identificar en el diagnóstico del proyecto, es la oportunidad de fortalecer un perfil del pasante, haciéndolo más estructurado y formal acorde a las competencias necesarias. Contar con este perfil permitirá fortalecer la objetividad en la evaluación de los candidatos y optimizar la toma de decisiones durante el proceso de selección.

En el año 2002, Jaime Moreno Villegas desarrolló el método MPC (Método de Perfiles de Competencias) con el propósito de contribuir a la construcción de una cultura organizacional orientada al alto rendimiento. Este método permite la elaboración de perfiles integrales de competencias laborales aplicables a cargos, áreas específicas u otras unidades organizativas dentro de una organización, según menciona (Medina, 2015) en su trabajo de titulación.

A su vez alude que, el objetivo principal de este método es recolectar la información necesaria para implementar un sistema de gestión de Recursos Humanos basado en competencias, de manera ágil y en el menor tiempo posible. Por ello, el Método de Perfiles de Competencias (MPC) se muestra como una herramienta de aplicación ágil y accesible, cuyos resultados son útiles para la planificación y gestión de competencias dentro de la organización.

Dentro del entorno organizacional de Gestiona GTX, este método es relevante para identificar las competencias específicas para pasantes. Los mismos que se encuentran detallados en los descriptivos de cargo, y se estructuran a partir de las funciones efectivas del puesto, los conocimientos técnicos indispensables y las habilidades blandas que son críticas para el entorno de trabajo.

Asimismo, este método hace un énfasis particular en la identificación de los conocimientos

y competencias esenciales requeridas para ejecutar las actividades fundamentales de cada cargo, asignando una menor relevancia a las competencias de tipo gerencial o de gestión.

3.2 Procedimiento de levantamiento de información del método MPC en Gestiona GTX

A continuación, se describe cómo se adaptaría e integraría este método paso a paso en el contexto específico del proyecto, enfocado en pasantes:

Formación del panel de expertos internos

- Se conforma un panel interno de expertos con representantes clave de las áreas que suelen requerir pasantes, por ejemplo: Talento Humano, Legal, Negocios y Analítica.
- Estos panelistas deben ser jefes inmediatos o responsables operativos que conocen a profundidad las funciones reales que ejecutan sus pasantes.
- Paralelamente, se incluye un facilitador metodológico del área de Talento Humano que capacite sobre el desarrollo de este proceso.

Identificación de conocimientos

- Se deben seleccionar las actividades más relevantes de cada puesto y, por cada actividad esencial seleccionada, el panel identifica los conocimientos técnicos específicos del área junto con nivel de requerimiento, si es deseable u obligatorio.

Determinación de competencias

- Las competencias requeridas para cada puesto se determinan a través del diccionario de competencias que utiliza la organización, que es el de Martha Alles, con la contribución de las jefaturas especializadas en el tema. Aquí se incluye el

nombre de la competencia, una descripción detallada, su clasificación correspondiente y una valoración de aplicabilidad, que permite determinar el grado de relevancia de dicha competencia en la actividad analizada, utilizando una escala de la A a la D, donde A es lo más elevado de la misma y D es lo más bajo.

- Clasificar los perfiles de cargo según el nivel de impacto en la organización (estratégico, táctico u operativo), con el fin de asignar grados de competencias alineadas al nivel de responsabilidad, autonomía y toma de decisiones que tendrán durante su experiencia.
 - En este caso, para los pasantes se aplicará el nivel operativo, debido a que, sus funciones están relacionadas con tareas de apoyo operativo o repetitivo, con bajo nivel de autonomía y supervisión constante. Por lo tanto, los grados de competencias que se utilizarán para los perfiles estarán entre C y D que son los más bajos.
- Para obtener información más precisa y alineada, se recomienda no asignar más de seis competencias por cada cargo. Este procedimiento se ejecutará en coordinación con el panel de expertos, quienes contribuyen con su conocimiento técnico y experiencia para validar la pertinencia de cada competencia seleccionada.

3.3 Entrevista BEI en el proceso de selección para pasantes en Gestiona GTX

En el contexto del proyecto, la Entrevista BEI se muestra como una parte importante frente a la propuesta de mejora del proceso de reclutamiento y selección de pasantes. Esta herramienta metodológica aporta a la evaluación de competencias en situaciones reales, permitiendo examinar el desempeño de los candidatos a partir de sus experiencias pasadas. (Piérola, 2024)

Aunque ya se ha presentado anteriormente el diagnóstico del proceso en la organización, en el cual se pudo evidenciar una falta de definición en el perfil del pasante, la presencia de sesgos en la selección, y limitaciones para evaluar competencias reales, la entrevista BEI se presenta como una alternativa eficiente porque permite:

- Recoger evidencias concretas de comportamiento exitoso y no exitoso.
- Identificar competencias diferenciadoras (como iniciativa, adaptabilidad, orientación al cliente).
- Establecer criterios objetivos de evaluación y predicción de desempeño.
- Reducir la ausencia de sesgos relacionados con raza, género, cultura u otras características personales, promoviendo procesos de selección más justos e inclusivos.

Esta técnica de entrevista que fue creada y desarrollada por David C. McClelland, se ha mantenido como una herramienta fundamental en la gestión del Talento Humano, especialmente en los procesos de selección y evaluación de personal. Consiste en un enfoque formal estructurado que busca analizar el desempeño pasado del candidato, a través del relato de experiencias y situaciones reales vividas en entornos laborales anteriores. (Maini, 2024)

De igual manera, el principio central de la BEI es que, el comportamiento pasado en situaciones similares es el mejor predictor del comportamiento futuro en el entorno laboral. Por ello, a través de una exploración profunda y sistemática de las acciones previas del postulante, esta metodología permite inferir su capacidad de adaptación, toma de decisiones y posibles contribuciones frente a los retos y responsabilidades del cargo al que aspira.

3.4 Etapas de aplicación de la Entrevista BEI

Etapas 1: construcción de guías estructuras basadas en la metodología BEI

Con base en las competencias recolectadas al momento de aplicar el Modelo de Perfiles de Competencias (MPC), se diseña una guía de entrevista estructurada BEI para aplicar a nuevos candidatos, dependiendo la complejidad de la vacante. Cada pregunta se construye para evaluar cada destreza crítica, por ejemplo:

Tabla 1

Competencia	Pregunta de incidente crítico (BEI)
Responsabilidad	Describe un momento en el que te olvidaste de una tarea importante. ¿Cómo lo resolviste?
Proactividad	Cuéntame de una vez en la que tomaste la iniciativa para mejorar algo sin que te lo pidieran.
Adaptabilidad	Relata una situación en la que tuviste que ajustarte rápidamente a un cambio de último momento.
Trabajo en equipo	Describe un conflicto que tuviste con un compañero y cómo lo manejaste.

Nota: esta tabla muestra una estructura clara de competencias clave vinculadas al método de Entrevista por Incidentes Críticos (BEI).

Estas preguntas van más allá de las respuestas hipotéticas o “lo que cree” el candidato. Buscan acciones pasadas reales, con detalle de pensamiento, emoción y resultado.

Etapas 2: aplicación en el proceso de selección

Durante la fase de selección de pasantes, los reclutadores aplicarán la entrevista BEI como parte estructural del proceso (después del filtro curricular y la entrevista telefónica). El objetivo de esta fase consiste en obtener datos verificables de conductas, manifestadas por los candidatos en sus experiencias laborales, prelaborales o académicas. Estas situaciones pueden representar tanto a logros exitosos como a momentos de bajo desempeño, ya que ambos escenarios permiten evaluar

las competencias requeridas para el cargo.

Se recomienda asignar puntajes a cada respuesta, según una rúbrica de evaluación por competencias (bajo, medio, alto). De igual manera, la rúbrica debe registrar los elementos que tiene el modelo STAR (Situación, Tarea, Acción, Resultado) para asegurar su trazabilidad.

- *Situación:* ¿Qué ocurrió exactamente? ¿Dónde, cuándo, con quién?
- *Tarea:* ¿Cuál era tu responsabilidad en dicho momento?
- *Acción:* ¿Qué hiciste tú específicamente? ¿Qué decidiste? ¿Cómo actuaste?
- *Resultado:* ¿Cuál fue el desenlace? ¿Qué consecuencias tuvo?

Tabla 2

Situación Relatada	Tarea	Acción Tomada	Resultado Obtenido	Nivel
Entrega de informe a jefatura para presentar en el staff. (en 2 días)	Analizar y detallar los resultados obtenidos de encuesta de clima laboral.	Ejecuté rápidamente las demás actividades que se tenía para poner como prioridad el informe.	Informe se entregó a tiempo y se obtuvo día de teletrabajo por mérito.	Alto

Nota: esta tabla muestra la aplicación del modelo STAR (Situación, Tarea, Acción, Resultado) para evaluar competencias en entrevistas BEI.

Etapas 3: desarrollo de las entrevistas

En esta fase, el reclutador tiene la capacidad de profundizar en las experiencias del candidato, invitándolo a relatar en detalle lo que vivió, pensó y sintió en momentos específicos. Para asegurar un resultado completo y significativa de cada experiencia, cada hito debe ser narrado siguiendo una secuencia estructurada:

- La historia vivida debe ser desarrollada bajo la misma secuencia:
 - a. Inicio

b. Relato de la situación

c. Desenlace

La experiencia relatada debe ser reciente, de preferencia que haya ocurrido dentro del último año o de su última experiencia laboral. Esto ayuda a que el candidato pueda recordar con mayor claridad los detalles, generando mayor precisión y calidad de la información recopilada durante la sesión.

En esta etapa, es fundamental que el reclutador logre manejar una conversación natural y empática, de tal forma que el entrevistado llegue a sentirse cómodo y se involucre emocionalmente con el relato. El objetivo es que, la persona olvide que está en una entrevista formal y pueda revivir la situación paso a paso, describiendo con claridad sus acciones, pensamientos y emociones en cada instante del evento vivido.

Etapas 4: cierre de las entrevistas

Durante el cierre, el objetivo principal es recapitular la información que se recolectó y con ello, validar de que se hayan abordado todos los aspectos de la técnica. Aquí también, es el momento adecuado para compartir detalles complementarios sobre la pasantía, resolver inquietudes, y explicar con claridad los siguientes pasos del proceso, incluyendo el canal y el plazo estimado para la comunicación de resultados.

Etapas 5: retroalimentación al modelo

Una vez de estructurar los incidentes críticos y planificar el modelo de competencias, se procede a realizar una primera validación interna con el equipo de Talento Humano, quienes revisan:

- La pertinencia de las competencias identificadas: ¿Son coherentes con lo que se espera del pasante?
- La claridad conceptual de cada competencia: ¿Son comprensibles para aplicarlas en entrevistas?
- La viabilidad de evaluación: ¿Pueden medirse con preguntas conductuales o con rúbricas simples?
- El grado de desarrollo esperado: ¿Qué nivel mínimo debería evidenciar un pasante en cada competencia?

Con base en los aportes obtenidos, se realizan los ajustes necesarios al modelo de competencias. Esto puede incluir:

- Reformulación de competencias mal definidas o ambiguas.
- Inclusión de nuevas competencias que surgieron como relevantes durante el análisis.
- Eliminación de competencias redundantes o no observables.
- Revisión del nivel de exigencia de acuerdo con la etapa formativa de los pasantes.

3.5 Indicadores propuestos para medir el proceso de selección mediante entrevistas BEI

Nivel de permanencia del pasante

- ✓ El primer indicador es la medición del grado de retención de los pasantes durante el periodo total de la pasantía, evaluando si los que fueron seleccionados permanecen hasta la finalización del programa establecido. La fórmula consiste en

dividir el número de pasantes que culminan satisfactoriamente la pasantía entre el número total de pasantes contratados, multiplicado por 100. La meta definida es lograr que al menos el 90% de los pasantes contratados finalicen su período de pasantía, con una medición semestral.

Aplicación de perfiles de pasantía con MPC

- ✓ El segundo indicador mide el porcentaje de procesos de selección de pasantes que utilizaron perfiles estructurados mediante el Modelo de Perfiles de Competencias (MPC). La fórmula consiste en, dividir el número de procesos que aplicaron perfiles MPC entre el total de procesos de selección de pasantes, multiplicado por 100. La meta es lograr que el 100% de procesos de selección utilicen perfiles MPC en un plazo de seis meses. Esto asegura que las decisiones se logren tomar sobre resultados objetivos y que estén alineadas a las necesidades reales del cargo.

Tasa de conversión de entrevistas BEI a contratación

- ✓ Este indicador mide la efectividad que tiene la entrevista BEI en el proceso de selección, mostrando el porcentaje de candidatos evaluados bajo esta metodología resultaron ser contratados. Este indicador se calcula dividiendo el número de candidatos contratados tras la BEI entre el total de entrevistados con esta técnica, multiplicado por cien. La meta es aumentar del histórico 14% a un 30% en un periodo trimestral. Este KPI permitirá verificar si la entrevista BEI realmente predice adecuadamente el éxito del candidato.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente proyecto de titulación ha permitido identificar y abordar de manera integral las debilidades existentes en el proceso de atracción y selección de pasantes en la empresa Gestiona GTX, sede Quito. A través del diagnóstico realizado, se evidenció que, si bien la organización cuenta con canales funcionales de reclutamiento, la falta de una propuesta de valor diferenciadora y la ausencia de herramientas estructuradas en la fase de selección han limitado la efectividad del proceso y la calidad del talento incorporado.

Uno de los hallazgos más significativos del proyecto fue la necesidad de contar con un perfil de pasante más estructurado por competencias, ya que su desactualización generaba procesos de selección poco claros y subjetivos. En este sentido, la propuesta integra la adaptación del Modelo de Perfiles de Competencias (MPC) junto con la implementación de la entrevista BEI (Behavioral Event Interview) como herramienta central de evaluación. La combinación de estas metodologías permite estandarizar el proceso, obtener mayor objetividad en la identificación de competencias clave y, en consecuencia, mejorar la calidad de las decisiones de selección en la organización.

Asimismo, se establecieron indicadores clave de desempeño (KPIs) bajo la metodología SMART, lo que asegura un monitoreo constante, medible y alineado con los objetivos estratégicos del área de Talento Humano. Estos KPIs permitirán evaluar la eficiencia, calidad y objetividad del proceso, facilitando la toma de decisiones basada en evidencia.

BIBLIOGRAFÍA

- Alkemy. (3 de Septiembre de 2024). *Tendencias en Reclutamiento y Selección para el 2025*. Obtenido de Alkemy: <https://www.alkemy.org/tendencias-en-reclutamiento-y-seleccion-para-2025/>
- Barrow, S., & Mosley, R. (2005). La marca del empleador: llevar lo mejor de la gestión de marca a las personas en el trabajo. *Wiley*, 240.
- Barrow, S., & Mosley, R. (2005). *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. *Wiley*, 240.
- Castillero, O. (18 de Septiembre de 2024). *Entrevista de Incidentes Críticos (BEI): qué es y cómo usarla*. Obtenido de Psicología y Mente: <https://psicologiymente.com/organizaciones/entrevista-incidentes-criticos>
- Castillo, J. C., & Bermejo, M. (Marzo de 2019). *EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL EN ALGUNAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR DEL ECUADOR*. Obtenido de Revista Caribeña de Ciencias Sociales: <https://www.eumed.net/rev/caribe/2019/03/seleccion-personal-instituciones.html>
- Chaluisa, E., Ruilova, E., Pilatasig, D., Campaña, D., Cando, K., & Galarza, K. (2023). Proceso de Selección y Reclutamiento de Personal de Servicio en la Empresa KEIDS.A. *Revista de investigación científica y social "REINCISOL"*, 4.
- Chávez, M. L., Cedeño, C. C., Loo, Y. d., & Bravo, K. M. (2019). Las prácticas pre profesionales y su impacto social. *Revista de Ciencias Humanísticas y Sociales*, 129.
- El Comercio. (23 de Octubre de 2022). *Más pasantes se suman al mercado laboral y existen nuevos desafíos*. Obtenido de El Comercio: http://elcomercio.com/sociedad/pasantes-suman-mercado-laboral-covi/?utm_source=chatgpt.com&utm_source=chatgpt.com&utm_source=chatgpt.com&utm_source=chatgpt.com
- Fernández, L., Gutiérrez, M., & López, A. (2020). Transformación digital en el reclutamiento: Impacto y perspectivas. *Revista de Recursos Humanos*, 45-60.
- García, L. V. (2023). La inteligencia artificial aplicada a los procesos de reclutamiento de personal de las empresas de servicios de Guayaquil. *Universidad Politécnica Salesiana sede Guayaquil*, 6-12.
- González Vázquez, K. Y., Román Cortez, K. R., & Bermeo Fuentes, M. Á. (2021). La gestión de talento humano y su influencia en la satisfacción y productividad laboral en la empresa privada. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 6-8.
- Guim, P. B., & Marreno, Y. A. (2022). Desarrollo de competencias en prácticas pre-profesionales y la inserción laboral de egresados universitarios en Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 212-227.
- Heredia, S. A., Becerra, M. F., Cajas, V. E., & Revelo, R. E. (2020). Métodos de Reclutamiento y Selección de Personal: Análisis a la Gestión de las Empresas Ecuatorianas. 593 *Digital Publisher*, 173-180. Obtenido de Digital Publisher.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2014). *Metodología de la Investigación*. *México: Mc Graw Hill*.
- Laborum. (14 de Mayo de 2021). *Top 5: Plantillas de reclutamiento de personal en Excel*. Obtenido de Laborum: <https://blog.krowdy.com/blog/top-5-plantillas-de-reclutamiento-de-personal-en-excel>
- Macías, F. I., & Franco, Y. M. (2024). SELECCIÓN DEL PERSONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE ENVAMET S. A. *Ciencia y Desarrollo. Universidad Alas Peruanas*, 161-164.
- Maini, N. (11 de Abril de 2024). *¿Qué es BEI?* Obtenido de Synergogy: <https://synergogy.com/what-is-bei/>
- Martínez, O. R. (2025). Reclutamiento laboral para estudiantes y profesionistas. *LATAM*

- Revista Latinoamericana de ciencias sociales y humanidades*, 3.
- Medina, V. M. (2015). Implementación de un Modelo de Selección de Personal por Competencias en base al Método de Incidentes Críticos y su relación con la Satisfacción Laboral del personal operativo del Cuerpo de Ingenieros del Ejército. *UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR*, 8-15.
- Mena, M. J. (2021). DISEÑO DE UN PROCESO DE SELECCIÓN DOCENTE POR COMPETENCIAS EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE AMBATO. *Pontificia Universidad Católica del Ecuador*, 20-40.
- Montenegro, I., & Pérez, M. (2025). Análisis de la importancia del plan de pasantías en el desarrollo profesional de estudiantes universitarios en una empresa de la ciudad de Guayaquil. *Universidad Politécnica Salesiana Sede Guayaquil*, 19-22.
- Ordóñez, M. (4 de Febrero de 2025). *Generación Z transformando el reclutamiento en 2025*. Obtenido de Kelly: <https://blog.kellyservices.com.mx/generacion-z-transformando-el-reclutamiento-en-2025>
- Pazmiño, C. (2016). DISEÑO DE UN SUBSISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO EN UNA ENTIDAD FINANCIERA. *Pontificia Universidad Católica del Ecuador*, 45-47.
- Piérola, I. F. (19 de Junio de 2024). *Entrevista de trabajo BEI: claves para reclutadores*. Obtenido de lukap: <https://www.lukap.com/articulo/entrevista-bei-claves-y-ejemplos-para-prepararla-con-exito/>
- Psicosmart. (23 de Noviembre de 2024). *La psicometría en la selección de talento: ¿Qué sesgos cognitivos se pueden evitar con pruebas adecuadas?* Obtenido de Psicosmart: <https://blogs-es.psicosmart.net/articulo-la-psicometria-en-la-seleccion-de-talento-que-sesgos-cognitivos-se-pueden-evitar-con-pruebas-adecuadas-212400>
- Reascos, C. E. (2012). La entrevista: Aplicación de la Programación Neurolingüística como Alternativa en el Proceso de Selección de Personal. *UNIVERSIDAD ANDINA SIMON BOLIVAR*, 137. Obtenido de UNIVERSIDAD ANDINA SIMON BOLIVAR SEDE ECUADOR .
- Sánchez, D., & Torres, V. (2018). Estrategias para la retención del talento en empresas modernas. *Estudios Organizacionales*, 89-102.
- Sánchez, I. J. (2020). Diseño de un sistema de reclutamiento y selección por competencias para disminuir la rotación de personal en Sepronac. Cía. Ltda. Quito. *Universidad Andina Simón Bolívar*, 24.
- Solís, E. E. (2020). El reclutamiento y selección de personal y el desempeño laboral del personal administrativo de las universidades públicas del Ecuador. *UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO*, 20-62.
- Valverde, A. (16 de Septiembre de 2024). *Uso de plataformas digitales en el reclutamiento de talentos*. Obtenido de Panorama Ecuador: https://panoramaecuador.com/uso-de-plataformas-digitales-en-el-reclutamiento-de-talentos/?utm_source=chatgpt.com
- Vega Carrillo, D. F., Moreira Rosales, L. V., & Granda Sanmartin, M. A. (2019). Las prácticas preprofesionales y pasantías: ¿contribuyen al desarrollo de los estudiantes universitarios en el Ecuador? *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.*, 4-8.
- Zamora, Y., Zambrano, J., Montes, M., & Álvarez, M. (2023). Transparencia en la información de las empresas que cotizan en la Bolsa de Valores de Quito. *Anuario Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 3-7.
- Zuñiga, H. G., Silva, A. B., Villate, M. Á., & Alava, J. A. (2023). Análisis del reclutamiento y selección de personal en empresas multinacionales del Distrito Metropolitano de Quito. *Revista Política y Ciencias Administrativas*, 51-69.