

Maestría en
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

**Trabajo de investigación previo a la obtención del título de
Magíster en Gestión del Talento Humano**

AUTORES:

Bautista Herrera Ana Cecilia
Encalada Castillo Vanessa Yesseña
Lechón Chicaiza Joselin Graciela
Montero Silva Diego Alejandro
Paredes Pozo Danny Vicente

TUTORES:

MSc. Sigrid Del Carmen Arrieta Miranda
MSc. Jorge Contenti
MSc. María García de Blanes
MSc BA, MSSO, PhD(c) Esteban Arias

Título del Trabajo: "Rediseño del Proceso de Reclutamiento y Selección para la Empresa
Transportes Noroccidental Cía. Ltda."

Quito – Ecuador
Enero 2026

Certificación de autoría

Nosotros, **Bautista Herrera Ana Cecilia, Encalada Castillo Vanessa Yesseña, Lechón Chicaiza Joselin Graciela, Montero Silva Diego Alejandro, Paredes Pozo Danny Vicente**, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, su reglamento y demás disposiciones legales.



**Firma del graduando
 Bautista Herrera Ana Cecilia**



**Firma del graduando
 Encalada Castillo Vanessa Yesseña**



**Firma del graduando
 Lechón Chicaiza Joselin Graciela**



**Firma del graduando
 Paredes Pozo Danny Vicente**



**Firma del graduando
 Montero Silva Diego Alejandro**

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Nosotros, **Bautista Herrera Ana Cecilia, Encalada Castillo Vanessa Yesseña, Lechón Chicaiza Joselin Graciela, Montero Silva Diego Alejandro, Paredes Pozo Danny Vicente**, en calidad de autores del trabajo de investigación titulado *"Rediseño del Proceso de Reclutamiento y Selección para la Empresa Transportes Noroccidental Cía. Ltda."*, autorizamos a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que nos pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autores nos corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, noviembre 2025



**Firma del graduando
 Bautista Herrera Ana Cecilia**



**Firma del graduando
 Lechón Chicaiza Joselin Graciela**



**Firma del graduando
 Montero Silva Diego Alejandro**



**Firma del graduando
 Encalada Castillo Vanessa Yesseña**



**Firma del graduando
 Paredes Pozo Danny Vicente**

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Aprobación de dirección y coordinación del programa

Nosotros, **Elena Fernández Gascueña** Directora **EIG** y **Nathalie Chauvin** Coordinadora **UIDE**, declaramos que los graduandos: **Bautista Herrera Ana Cecilia**, **Encalada Castillo Vanessa Yesseña**, **Lechón Chicaiza Joselin Graciela**, **Montero Silva Diego Alejandro**, **Paredes Pozo Danny Vicente**, son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.

Elena Fernández Gascueña
Director/a de la
Maestría en Gestión del Talento Humano

Nathalie Chauvin
Coordinador/a de la
Maestría en Gestión del Talento Humano

DEDICATORIAS

Agradezco profundamente a Dios, por darme la fortaleza y la sabiduría necesaria para culminar esta maestría. Su guía ha sido mi sostén en los momentos de duda y cansancio.

A mi madre, por su amor incondicional, que me ha inspirado a seguir adelante en cada etapa de este proceso.

A mi esposo, por su comprensión y apoyo constante. Gracias por acompañarme, animarme y hacer más llevadero cada desafío.

A mis hijos, por ser mi mayor motivación. Su cariño y alegría me impulsaron diariamente a esforzarme y a dar lo mejor de mí.

Ana Bautista

A Dios, por ser la guía y fortaleza constante en mi vida, permitiéndome crecer personal y profesionalmente a lo largo de este proceso académico.

A mi esposo, por creer en mí y brindarme su apoyo incondicional, siendo un ejemplo de perseverancia y motivación permanente. Mis hijos, por inspirarme a superarme cada día y a ser un ejemplo de esfuerzo y dedicación. Mi madre, por su apoyo incondicional y acompañamiento constante.

A mis docentes, por la transmisión de conocimientos y orientación académica que contribuyeron al desarrollo de este proyecto. Finalmente, a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), por formar parte fundamental de mi crecimiento profesional y académico.

Vanessa Encalada C.

Este trabajo va dedicado en primer lugar, a Dios, por guiar cada uno de mis pasos en este camino.

A mi hijo, dedico este trabajo, él, que ha sido mi mayor inspiración. A mi esposo, que ha estado presente durante todo el proceso, que me ha apoyado incondicionalmente en todo momento, gracias por estar a mi lado apoyándome, por acompañarme con paciencia y amor, recordándome que los sueños requieren de esfuerzo y dedicación. Éste, también es su logro.

Y a todas las personas que han creído en mí, que me han dado palabras de ánimos para seguir adelante en este proceso que ha sido maravilloso y lleno de experiencias.

Joselin Lechón

Dedico con profundo amor y gratitud este trabajo a Dios gracias por ser la luz que guio mis pasos en los momentos de incertidumbre y por permitirme alcanzar este nuevo peldaño en mi formación profesional.

A mi amada esposa, Melissa Flores, quien ha sido el pilar fundamental en toda esta travesía, gracias por ser mi fortaleza incondicional, mi refugio seguro, por creer en mí, por tu apoyo inagotable y por ser el sostén que me mantuvo firme ante las adversidades. Este logro es, en igual medida, fruto de tu paciencia, tu entrega y tu amor, eres mi motivación quien me impulsa a ser mejor que antes.

A mis padres, por ser el cimiento sobre el cual he construido mi vida.

Danny Paredes

Dedico esta maestría a Dios mis hijos y a mi esposa quienes fueron mi mayor inspiración durante este camino. Su amor, paciencia y apoyo incondicional me dieron la fuerza necesaria para continuar incluso en los momentos más difíciles. Cada hora ausente, cada desvelo y cada esfuerzo realizado tiene sentido porque cuento con su amor y su compañía, gracias por creer en mí y acompañarme en este sueño.

Este logro es tan suyo como mío. Gracias por darme motivos para ser mejor cada día.

Diego Montero

AGRADECIMIENTOS

Expresamos nuestro sincero agradecimiento a nuestros docentes, cuya guía experta, compromiso académico y valiosas enseñanzas fueron fundamentales para nuestra formación profesional y para la culminación exitosa de este proyecto. De igual manera, extendemos nuestra gratitud a nuestros compañeros de maestría y, en especial, a nuestro equipo de trabajo, cuyo compañerismo, apoyo constante y las enriquecedoras experiencias compartidas evidenciaron que la colaboración genuina permite superar cualquier desafío. Nos llevamos un profundo agradecimiento por todo lo aprendido y construido de manera conjunta a lo largo de este proceso académico.

Bautista A., Encalada V., Lechón J., Montero D., Paredes D.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo Rediseñar el Proceso de Reclutamiento y Selección de personal en la empresa Transportes Noroccidental Cía. Ltda., con el fin de fortalecer su competitividad mediante la incorporación de metodologías ágiles y herramientas digitales. El problema identificado radicaba en un modelo de gestión tradicional, manual y subjetivo, que generaba demoras en la cobertura de vacantes críticas para el sector logístico y de transporte pesado, elevando la rotación de personal y los costos operativos. La metodología empleada fue de enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo), con un alcance descriptivo y un diseño no experimental y transversal. Se aplicaron encuestas al personal de Talento Humano y jefes de área, cuyos resultados confirmaron que el 80% de los participantes percibe una carga administrativa excesiva que resta tiempo a tareas estratégicas. Los resultados del diagnóstico justificaron la propuesta de un sistema automatizado que incluye el uso de un Applicant Tracking System (ATS), inteligencia artificial para el filtrado de perfiles, entrevistas estructuradas digitales y gamificación. Se concluye que la digitalización y el enfoque ágil no solo optimizan los tiempos de contratación, sino que reducen la subjetividad en la toma de decisiones, asegurando la incorporación de talento especializado alineado con los objetivos de seguridad y eficiencia de la organización.

Palabras clave: Gestión del talento humano, reclutamiento y selección, metodologías ágiles, transformación digital, transporte de carga pesada.

ABSTRACT

The objective of this research was to redesign the recruitment and selection process at Transportes Noroccidental Cía. Ltda., aiming to enhance its competitiveness through the strategic incorporation of agile methodologies and digital tools. The identified problem stemmed from a traditional, manual, and subjective management model that caused delays in filling critical vacancies within the logistics and heavy transport sector, thereby increasing employee turnover and operational costs. The methodology adopted a mixed approach (quantitative and qualitative), with a descriptive scope and a non-experimental, cross-sectional design. Surveys were administered to Human Talent personnel and department heads; the results confirmed that 80% of participants perceive an excessive administrative workload that detracts from strategic activities. The diagnostic results justified the proposal of an automated system including an Applicant Tracking System (ATS), artificial intelligence for profile filtering, digital structured interviews, and gamification. It is concluded that digitalization and an agile focus not only optimize hiring times but also reduce subjectivity in decision-making, ensuring the integration of specialized talent aligned with the organization's safety and efficiency goals.

Keywords: Human talent management, recruitment and selection, agile methodologies, digital transformation, heavy cargo transport.

Índice de Contenido

Índice de Contenido	12
Índice de Figuras	17
Capítulo 1	18
Introducción	18
1. Planteamiento del Problema e Importancia del Estudio	18
1.1. Definición del Proyecto	19
1.2. Naturaleza o Tipo de Proyecto.....	20
1.3. Objetivos	21
1.3.1. Objetivo General	21
1.3.2. Objetivo Específico	22
1.4. Justificación e Importancia del Trabajo de Investigación	23
1.5. Análisis del Entorno General	25
1.5.1. Análisis PESTEL.....	25
1.6. Análisis del Entorno Específico	27
1.6.1. Matriz FODA.....	27
Capítulo II	30
Perfil de la Organización	30
2. Perfil de la Organización Transportes Noroccidental Cía. Ltda.	30
2.1. Antecedentes y Datos Representativos.....	30
2.1.1. Nombre de la Empresa	30
2.1.2. Antecedentes Históricos.	30
2.2. Misión, Visión y Valores	32
2.2.1. Misión.....	32
2.2.2. Visión	32
2.2.3. Valores.....	33
2.2.4. Actividades, Marcas, Productos y Servicios	34
2.2.5. Ubicación de la Sede	35

2.2.6. Ubicación de las Operaciones.....	35
2.2.7. Propiedad y Forma Jurídica.....	36
2.2.8. Mercados Servidos o Ubicación de sus Actividades de Negocio.....	37
2.2.9. Tamaño de la Organización.....	38
2.2.10. Información sobre Empleados y Otros Trabajadores	39
2.2.11. Procesos Clave Relacionados con el Objetivo Propuesto	40
2.2.12. Principales Cifras, Ratios y Números que Definen a la Empresa	42
2.2.13. Modelo de Negocio	43
2.2.14. Grupos de Interés Internos y Externos	44
2.2.15. Otros Datos de Interés	45
Capítulo III.....	46
Marco Conceptual.....	46
3.1. Gestión del Talento Humano en la actualidad	46
3.2. Gestión del Talento Humano y los cambios tecnológicos	49
3.3. Entorno de la Gestión de Talento Humano en el País.....	51
3.4. Reclutamiento de Personal.....	55
Reclutamiento interno	56
Reclutamiento externo.....	57
3.5. Nuevas formas o técnicas de reclutamiento	58
3.6. Selección de personal	60
3.6.1. Importancia de la Selección de personal	60
3.6.2. Fases del proceso de selección de personal	61
3.6.3. Técnicas Innovadoras en el Proceso de Selección de Personal	64
Capítulo IV	68
Metodología de la investigación	68
4.1. Diseño metodológico.....	68
4.2. Metodología de la investigación.....	72
4.2.1. Metodología cuantitativa	72
4.2.2. Metodología cualitativa	74

4.3. Fuentes de información	76
4.4. Técnicas de investigación.....	78
4.4.1. Entrevistas	78
4.4.2. Encuestas	78
4.5. Alcance y delimitación metodológica	81
Capítulo V.....	84
Desarrollo de la Propuesta	84
5.1. Diagnóstico del Proceso de Reclutamiento y Selección en Transporte Noroccidental Cía. Ltda.....	84
5.1.1. Resultado de la Encuesta.....	86
5.2. Propuesta de rediseño del proceso de reclutamiento y selección de personal.....	104
5.2.1. Costos para el Desarrollo del Proyecto de Rediseño del Proceso de Reclutamiento y Selección para la Empresa de Transportes Noroccidental Cía. Ltda.	109
5.2.2. Costos para Socialización y Capacitación del Rediseño del Proceso de Reclutamiento y Selección para la Empresa de Transporte Noroccidental Cía. Ltda.	112
5.2.3. Costo para Employer Branding (Interno) del Rediseño del Proceso de Reclutamiento y Selección para la empresa de Transporte Noroccidental Cía. Ltda.	114
5.3 Importancia de los Indicadores Como Parte Integral del Nuevo Modelo de Selección	119
5.3.1. Competencias y Selección.....	121
5.3.2. Atracción de Talento	124
5.3.4. Reclutamiento Digital	127
5.3.5. Implementación de Sistemas de Seguimiento de Candidatos (ATS).....	129
5.3.6. Preselección Automatizada	130
5.3.7. Evaluación por Competencias	132
5.3.8 Entrevistas estructuradas vía plataformas digitales	134
5.3.9. Selección Final	136
Capítulo VI.....	140
Conclusiones y Aplicaciones.....	140
6.1. Conclusiones Generales	140

6.2. Conclusiones Específicas	141
6.2.1. Análisis del Cumplimiento de los Objetivos de la Investigación	141
6.2.2. Contribución a la Gestión Empresarial.....	142
6.2.3. Contribución a Nivel Académico	143
6.2.4. Contribución a Nivel Personal.....	143
6.3. Limitaciones a la Investigación	144
Referencias.....	145
Anexo	149
Anexo 1	149

Índice de Tablas

Tabla 1 Análisis PESTEL del entorno de Transportes Noroccidental Cía. Ltda.	25
Tabla 2 Matriz de Factores FODA para la empresa de Transporte Noroccidental Cía. Ltda.	27
Tabla 3 Principales Cifras, Ratios y Números que Definen a la Empresa Transportes Noroccidental Cía. Ltda.	42
Tabla 4 Grupos de Interés Internos y Externos en la Transportes Noroccidental Cía. Ltda.	44
Tabla 5 Remuneración Mensual y Beneficios para un Analista de Selección de la empresa Transportes Noroccidental Cía. Ltda.	106
Tabla 6 Cálculo de número de hora que empleara el Analista de Selección para la implementación del proceso	107
Tabla 7 Cálculo del valor hora para un Analista de Selección de la empresa Transportes Noroccidental Cía. Ltda.	108
Tabla 8 Costos para el Desarrollo del Proyecto Rediseño del Proceso de Reclutamiento y Selección para la Empresa de Transportes Noroccidental Cía. Ltda.	109
Tabla 9 Costo Implementación de Innovación Tecnológica.....	112
Tabla 10 Costo para Socialización y Capacitación del Rediseño del Proceso de Reclutamiento y Selección	113
Tabla 11 Costo para Employer Branding (Interno) del Rediseño del Proceso de Reclutamiento y Selección para la empresa de Transporte Noroccidental Cía. Ltda.	114
Tabla 12 Presupuesto General del Proyecto	116
Tabla 13 Indicadores de Medición de Impacto.....	120
Tabla 14 Transportes Noroccidental Cía. Ltda. (2025). Fases de Selección para la empresa, documento de Elaboración propia (2025).	122

Índice de Figuras

Figura 1 Cargo actual dentro del área de Talento Humano	89
Figura 2 Antigüedad en el área de Talento Humano	90
Figura 3 Pregunta 1: El tiempo promedio para cubrir una vacante es adecuado con los procesos actuales.	91
Figura 4 Pregunta 2: Los procesos actuales nos permiten atraer a los candidatos más calificados del mercado.	92
Figura 5 Pregunta 3: La evaluación de candidatos se realiza de manera objetiva y consistente con los métodos.	93
Figura 6 Pregunta 4: Los procesos actuales generan una experiencia positiva para los candidatos.	94
Figura 7 Pregunta 5: El volumen de tareas administrativas en los procesos actuales es manejable y no resta tiempo a actividades estratégicas.....	95
Figura 8 Pregunta 6: Los actuales métodos de reclutamiento nos permiten llegar a una diversidad adecuada de perfiles (género, edad, cultura, etc.).....	96
Figura 9 Pregunta 1: Cree que la implementación de tecnología como ATS, video-entrevistas, etc., agilizaría significativamente nuestros procesos.....	98
Figura 10 Pregunta 2: La tecnología nos permitiría acceder a un pool de talentos más amplio y diverso.	99
Figura 11 Pregunta 3: Considero que la tecnología mejoraría la objetividad y la reducción de sesgos en la evaluación de candidatos.	100
Figura 12 Pregunta 4: Estoy dispuesto a aprender y adoptar nuevas herramientas tecnológicas para mejorar mi trabajo.....	101
Figura 13 Pregunta 5: La inversión en tecnología de reclutamiento y selección generaría un retorno positivo para la empresa.	102
Figura 14 Infografía de la Planificación de la Coordinación para la empresa Transportes Noroccidental Cía. Ltda.....	137

Capítulo 1

Introducción

1. Planteamiento del Problema e Importancia del Estudio

La Gestión del Talento Humano se ha consolidado como un pilar fundamental para la sostenibilidad y la ventaja competitiva de cualquier organización, puesto que el éxito organizacional está directamente ligado a la inversión en el capital humano y su desarrollo (Chiavenato, 2020). En el contexto de Transportes Noroccidental Cía. Ltda., empresa referente en el sector de transporte de carga pesada y logística especializada, este trabajo de investigación posee un alto valor estratégico al abordar una necesidad crítica en un entorno de alta exigencia técnica, competitividad y constante transformación digital.

El proceso de reclutamiento y selección de la empresa se sustenta actualmente en esquemas tradicionales y altamente subjetivos, lo que ha dado lugar a una problemática de carácter estructural. Las demoras en la cobertura de vacantes críticas no obedecen únicamente a la ausencia de metodologías, sino también a limitaciones operativas concretas que afectan la eficiencia y oportunidad del proceso.

Entre estas limitaciones se destaca la dependencia de procedimientos manuales para el filtrado de hojas de vida y la gestión de candidatos, lo cual sobrecarga al Analista de Selección con tareas operativas y repetitivas. A ello se suma la dificultad para atraer talento en un mercado especializado, caracterizado por la escasez de perfiles certificados como conductores profesionales y operadores de maquinaria pesada en el contexto

ecuatoriano. Finalmente, la falta de herramientas estandarizadas e indicadores de gestión incrementa la subjetividad en la toma de decisiones, ralentiza el proceso y dificulta el adecuado alineamiento del talento con los requerimientos establecidos por la organización.

El rediseño garantiza la coherencia entre las competencias del personal y los objetivos corporativos. Al profesionalizar la gestión del talento y liberar al área de tareas operativas, el proyecto contribuye a que el área de Talento Humano asuma un rol estratégico para fortalecer la ventaja competitiva de la empresa.

El proyecto se justifica en la necesidad urgente de transformar este modelo en un sistema automatizado y estratégico que asegure la continuidad operativa, impulsando la cultura digital, mejorando la experiencia del candidato y asegurando que Transportes Noroccidental Cía. Ltda. pueda anticiparse a las demandas del mercado y consolidar su liderazgo en el sector.

1.1. Definición del Proyecto

El presente proyecto tiene como finalidad Rediseñar el Proceso de Reclutamiento y Selección de personal en Transportes Noroccidental Cía. Ltda., con el objetivo de transformar un sistema tradicional, en un modelo ágil, digital, estructurado e innovador, acorde con las exigencias del sector logístico y de transporte de carga pesada.

La iniciativa se enmarca en un contexto caracterizado por altas demandas regulatorias, elevada competitividad del mercado, y una transformación digital acelerada, factores que requieren que las organizaciones optimicen la Gestión del Talento Humano

para asegurar su sostenibilidad y desempeño operativo. En este sentido, el proyecto busca dar respuesta a problemáticas identificadas en la empresa, como la dificultad para cubrir vacantes estratégicas con perfiles especializados.

Para ello, la propuesta contempla la implementación de metodologías ágiles aplicadas a Recursos Humanos, como Design Thinking, así como la incorporación de herramientas digitales avanzadas que fortalezcan la objetividad, la trazabilidad y la eficiencia del proceso de selección. Este enfoque permitirá optimizar los tiempos de contratación, elevar la calidad de incorporación, mejorar los estándares de seguridad operacional y alinear la gestión del talento con los objetivos estratégicos de la organización.

Como resultado, el proyecto contribuirá al desarrollo de un entorno de Talento Humano más robusto, competitivo e innovador, promoviendo una cultura organizacional orientada a la productividad, la transformación digital y el alto desempeño. De esta manera, el rediseño del proceso de Reclutamiento y Selección se constituye en un componente clave para consolidar la ventaja competitiva de Transportes Noroccidental Cía. Ltda. en la industria del transporte de carga pesada.

1.2. Naturaleza o Tipo de Proyecto

El presente trabajo corresponde a un proyecto de intervención profesional, caracterizado por su enfoque de investigación aplicada y tecnológica, orientado al Rediseño del Proceso de Reclutamiento y Selección de personal en Transportes Noroccidental Cía. Ltda., su naturaleza es estratégica-operativa, puesto que no solo

identifica y diagnostica una problemática existente dentro de la organización, sino que propone un modelo de solución fundamentado en la agilidad organizacional, la digitalización y la modernización de la Gestión del Talento Humano.

Este proyecto es interdisciplinario, ya que articula conocimientos provenientes de la Gestión del Talento Humano, la Transformación Digital, la Analítica de Personas, los marcos de trabajo de metodologías ágiles. Desde esta perspectiva, se orienta a la mejora y profesionalización de los procesos organizacionales mediante el uso de herramientas digitales que promueven la toma de decisiones basada, la trazabilidad de la información y la mejora continua.

La propuesta se enmarca en un enfoque de innovación tecnológica y organizacional que busca transformar un sistema tradicional, en un modelo proactivo, predictivo y centrado en el valor, contribuyendo al fortalecimiento de la cultura organizacional y a la sostenibilidad del negocio. Asimismo, permite optimizar la atracción, evaluación y vinculación de talento idóneo en una industria de alto riesgo, donde la eficiencia y la precisión en la selección resultan fundamentales.

En síntesis, la naturaleza del proyecto combina la investigación aplicada, la innovación tecnológica y la optimización organizacional, con el propósito de profesionalizar la gestión del talento y consolidar a Transportes Noroccidental Cía. Ltda. como un referente competitivo en el sector del transporte de carga pesada.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Rediseñar el Proceso de Reclutamiento y Selección de personal en Transportes Noroccidental Cía. Ltda., mediante la incorporación estratégica de metodologías ágiles y herramientas digitales, con la finalidad de fortalecer la competitividad y la estrategia organizacional al optimizar la atracción y vinculación oportuna de Talento Humano idóneo, alineado con los objetivos de negocio y las exigencias técnicas del sector logístico.

1.3.2. Objetivo Especifico

- Diagnosticar el estado actual del proceso de reclutamiento y selección en Transportes Noroccidental Cía. Ltda., identificando brechas tecnológicas, cuellos de botella operativos y niveles de subjetividad que afectan la eficiencia.
- Rediseñar un nuevo proceso de reclutamiento y selección fundamentado en principios de metodologías ágiles, que permita iteraciones rápidas, flexibilidad ante la demanda y una experiencia de usuario, candidato y reclutador, optimizada.
- Implementar recursos tecnológicos que permitan automatizar y agilizar etapas clave del proceso, como la publicación de vacantes, el filtrado de candidatos y la evaluación inicial.
- Establecer indicadores de gestión (KPIs) y criterios de evaluación objetivos y trazables, que reduzcan los sesgos cognitivos en la toma de decisiones y aumenten la transparencia del proceso.

- Validar el impacto del rediseño en la reducción de la rotación temprana y la mejora de los tiempos de contratación, asegurando que el Talento Humano incorporado impulse la sostenibilidad y eficiencia operativa de la organización.

1.4. Justificación e Importancia del Trabajo de Investigación

En un contexto empresarial marcado por altas exigencias operativas y una creciente especialización del talento, los procesos de reclutamiento y selección representan un factor determinante para el adecuado funcionamiento de las organizaciones. En sectores como el transporte de carga pesada y la logística especializada, la incorporación oportuna de personal calificado incide directamente en la seguridad de las operaciones, la eficiencia de los procesos y la continuidad del servicio. Bajo este escenario, el presente trabajo de investigación se desarrolla en Transportes Noroccidental Cía. Ltda., empresa que enfrenta dificultades para cubrir vacantes críticas y asegurar la adecuada correspondencia entre los perfiles seleccionados y los objetivos estratégicos institucionales.

El análisis del proceso actual de reclutamiento y selección evidencia limitaciones asociadas al uso de procedimientos tradicionales, con una alta dependencia de actividades manuales y criterios poco estandarizados. Estas prácticas generan demoras en la contratación, incrementan los costos vinculados a procesos repetitivos de inducción y capacitación, y dificultan la evaluación objetiva de las competencias técnicas y conductuales requeridas por la organización. Diversos estudios sobre gestión del Talento

Humano señalan que la ausencia de métricas e instrumentos de apoyo tecnológico reduce la efectividad de los procesos de selección y limita la toma de decisiones basada en información confiable (Chiavenato, 2019; Dessler, 2020).

En coherencia con el objetivo general de la investigación, orientado al diseño de un modelo de reclutamiento y selección más eficiente y alineado con las necesidades organizacionales, se plantea la incorporación de metodologías ágiles como un enfoque pertinente para la mejora del proceso. Estas metodologías permiten estructurar procesos flexibles, con ciclos de evaluación y retroalimentación continua, facilitando la reducción de los tiempos de contratación y la disminución de la subjetividad en la selección del personal. Su aplicación en el ámbito de la gestión del talento ha demostrado ser una alternativa viable para responder a entornos cambiantes y altamente competitivos (Rigby, Sutherland & Takeuchi, 2016).

Asimismo, la utilización de herramientas tecnológicas en el proceso de reclutamiento y selección contribuye a automatizar tareas operativas, mejorar el registro y seguimiento de los candidatos y fortalecer la toma de decisiones basada en datos. La digitalización de estos procesos no solo optimiza recursos, sino que también favorece la transparencia y la trazabilidad de la información, aspectos clave para asegurar la alineación entre las competencias del personal y los requerimientos técnicos y de seguridad de la empresa (Bondarouk & Brewster, 2016).

Finalmente, la importancia de este trabajo radica en su contribución práctica al fortalecimiento del área de Talento Humano, al proponer un rediseño del proceso de

reclutamiento y selección que permita superar las limitaciones identificadas. La implementación de un modelo basado en metodologías ágiles y herramientas digitales posibilita que el área evolucione hacia un rol más estratégico, generando valor para la organización, mejorando la experiencia del candidato y apoyando el crecimiento sostenible de Transportes Noroccidental Cía. Ltda.

1.5. Análisis del Entorno General

1.5.1. Análisis PESTEL

El análisis PESTEL permite identificar los factores externos del macroentorno que influyen en la gestión de Transportes Noroccidental Cía. Ltda. y fundamentan la necesidad de rediseñar su proceso de reclutamiento y selección en el contexto ecuatoriano actual (Ver Tabla 1).

Tabla 1

Análisis PESTEL del entorno de Transportes Noroccidental Cía. Ltda.

Factor	Análisis del Contexto	Impacto en la Gestión de Talento Humano
Político	Ecuador atraviesa una reestructuración en políticas de seguridad y control vial. El gobierno ha intensificado regulaciones para combatir la inseguridad en carreteras y el tráfico ilícito (Ministerio de Transporte y Obras Públicas, 2024).	Exige implementar filtros de seguridad y verificación de antecedentes rigurosos para conductores, sin sacrificar la agilidad del proceso de selección.

Económico	La economía presenta un crecimiento moderado (1.5%) con altos costos operativos por combustibles y mantenimiento (Banco Central del Ecuador, 2025).	La ineficiencia en selección genera pérdidas financieras directas por lucro cesante vehículos detenidos. La contratación ágil se convierte en una medida de protección de la rentabilidad.
Social	Existe una "escasez de talento técnico" y una brecha generacional. Los candidatos jóvenes prefieren procesos digitales y la inseguridad ciudadana desincentiva la labor de conducción (Ekos Negocios, 2024).	Obliga a fortalecer la "Marca Empleadora" y digitalizar el reclutamiento para atraer a las nuevas generaciones, mejorando la propuesta de valor para retener al personal.
Tecnológico	La Inteligencia Artificial (IA) y los Sistemas de Seguimiento de Candidatos (ATS) son el nuevo estándar de la industria para 2025 (Human, 2025).	La falta de adopción tecnológica coloca a la empresa en desventaja competitiva. Se requiere automatizar el filtrado de hojas de vida para competir por los mejores candidatos.
Ecológico	Presión por la "Logística Verde" y cumplimiento de normas ISO 14001 exigidas por clientes del sector petrolero y minero (Satrack Ecuador, 2025).	Demanda reclutar perfiles con nuevas competencias técnicas en conducción eficiente y gestión ambiental, que el reclutamiento tradicional no logra captar eficazmente.
Legal	Nuevas normativas de inclusión e igualdad salarial (Ley Violeta, Acuerdos MDT-2025-102) exigen	El rediseño del proceso debe ser auditable y garantizar el cumplimiento de cuotas de

procesos libres de discriminación (Ministerio del Trabajo, 2025). inclusión, evitando sesgos legales y sanciones para la compañía.

Nota: La tabla 1 muestra el Análisis PESTEL del entorno de la empresa Transportes Noroccidental Cía. Ltda. Fuente: Elaboración propia (2025).

1.6. Análisis del Entorno Específico

1.6.1. Matriz FODA

La matriz FODA integra los factores internos y externos que influyen directamente en la gestión de talento de Transportes Noroccidental Cía. Ltda. y permite estructurar estrategias orientadas al rediseño del proceso.

Este análisis contrasta las capacidades internas de la organización con las condiciones externas del mercado para justificar estratégicamente la intervención (Ver Tabla 2).

Tabla 2

Matriz de Factores FODA para la empresa de Transporte Noroccidental Cía. Ltda.

FORTALEZAS (Internas)	OPORTUNIDADES (Externas)
<p>F1. Trayectoria y Solidez: Más de 64 años de experiencia liderando el transporte de carga pesada y proyectos logísticos en Ecuador Transportes Noroccidental.</p> <p>F2. Certificaciones de Calidad: Procesos operativos alineados a estándares internacionales (ISO 9001), lo que facilita la</p>	<p>O1. Tecnologías de Reclutamiento: Acceso a herramientas asequibles de IA y automatización para optimizar el filtrado de candidatos.</p> <p>O2. Metodologías Ágiles: Posibilidad de implementar marcos como Design Thinking para reducir el tiempo de contratación y mejorar la adaptabilidad.</p>

estandarización de nuevos procesos de Talento Humano.

F3. Infraestructura Especializada: Flota diversa y equipos de última tecnología que atraen a personal técnico interesado en operar maquinaria avanzada.

F4. Equipo de Talento Humano
Comprometido: Disposición del personal actual para adoptar mejoras y modernizar la gestión.

O3. Mercado Laboral Digital: Uso de plataformas profesionales (LinkedIn, portales de empleo) para ampliar el alcance de las convocatorias a nivel nacional.

O4. Nuevas Normativas de Inclusión:
Aprovechar las leyes de incentivo laboral para diversificar y enriquecer el Talento Humano.

DEBILIDADES (Internas)

D1. Procesos Manuales y Tradicionales:

Dependencia de métodos operativos tradicionales que generan lentitud en la respuesta a vacantes.

D2. Subjetividad en la Evaluación: Falta de herramientas estandarizadas que garanticen la elección del candidato idóneo.

D3. Ausencia de Data Analytics: Carencia de indicadores de gestión (KPIs) en tiempo real para la toma de decisiones estratégicas en selección.

D4. Tiempos de Respuesta Elevados:

Demoras en la cobertura de vacantes críticas que impactan la operación logística.

AMENAZAS (Externas)

A1. Competencia Agresiva: Empresas rivales con procesos de selección digitalizados que captan talento calificado más rápidamente.

A2. Escasez de Talento Especializado:
Déficit de conductores profesionales y operadores certificados en el mercado laboral.

A3. Inseguridad Vial: Factores de riesgo país que desmotivan a los candidatos a postularse para cargos de transporte en ciertas zonas.

A4. Fuga de Talentos: Migración de personal técnico a otros sectores o países con mejores ofertas salariales o condiciones de seguridad.

Nota: La tabla 2 muestra la Matriz de Factores FODA para la empresa de Transporte Noroccidental Cía. Ltda. Fuente: Elaboración propia (2025).

El análisis PESTEL y FODA evidencia que el entorno en el que opera Transportes Noroccidental Cía. Ltda. está marcado por crecientes exigencias técnicas, dinamismo tecnológico y alta competitividad, lo cual demanda una gestión del talento más ágil, digital y estratégica. Las debilidades del proceso actual de Reclutamiento y Selección, principalmente su carácter tradicional, se ven agravadas por amenazas externas como la escasez de talento y la presión competitiva. Sin embargo, la empresa cuenta con fortalezas y oportunidades que, combinadas con la implementación de metodologías ágiles y herramientas digitales, permiten diseñar un proceso moderno que aporte valor estratégico y mejore el desempeño organizacional.

Capítulo II

Perfil de la Organización

2. Perfil de la Organización Transportes Noroccidental Cía. Ltda.

El siguiente detalle establece el perfil corporativo de Transportes Noroccidental Cía. Ltda., contextualizando su estructura, operación y el entorno donde se implementará el Rediseño del proceso de Reclutamiento y Selección.

2.1. Antecedentes y Datos Representativos

2.1.1. Nombre de la Empresa

Transportes Noroccidental Cía. Ltda. es una organización de origen ecuatoriano con una sólida trayectoria en el sector. Actualmente, se consolida como una unidad estratégica de negocio integrante del Grupo Noroccidental, respaldando su operación bajo los estándares y la trayectoria de dicho conglomerado.

2.1.2. Antecedentes Históricos.

La trayectoria de Transportes Noroccidental Cía. Ltda. es un reflejo de la evolución económica y de infraestructura de Ecuador, marcada por una visión estratégica que permitió a la compañía adaptarse a las demandas del mercado.

Nacimiento y Origen, fue fundada en el año 1961. Sus inicios estuvieron enfocados en el servicio de transporte de pasajeros y encomiendas a través de las desafiantes carreteras de la región Noroccidental de la Provincia de Pichincha, de donde la compañía toma su nombre fundacional.

El Giro Estratégico en la década de 1970, es un hito crucial en la historia de la empresa ocurrió a principios de los años 70, coincidiendo con el inicio de la actividad hidrocarburífera en la Región Amazónica de Ecuador. Gracias a la visión de su fundador, la empresa realizó un giro estratégico completo, dedicando sus esfuerzos a brindar servicios de transporte de materiales, insumos y catering a las compañías petroleras que iniciaban operaciones en la zona. Este movimiento la posicionó como una de las primeras empresas en atender la naciente demanda del sector petrolero.

A partir de este cambio de enfoque, y a través de un intenso y arduo trabajo, la empresa fue consolidándose en el mercado nacional. La respuesta a las oportunidades que brindaba el sector se sostuvo con una significativa inversión en equipos modernos y capacitación de personal especializado.

Expansión Regional, con el tiempo, el liderazgo y la alta especialización en transporte de carga pesada y extra pesada de la empresa fueron reconocidos más allá de las fronteras ecuatorianas. La compañía ha participado con éxito en diversos proyectos en Colombia y Perú, estableciéndose como un actor logístico relevante a nivel regional. Su evolución la define hoy como una empresa especializada en ingeniería de transporte y proyectos integrales de logística para los sectores petrolero, minero, energético e industrial.

Este recorrido histórico subraya la cultura de adaptación y la necesidad de profesionalización que sustentan el proyecto de rediseño, asegurando que la gestión del talento esté a la altura de su legado operativo.

2.2. Misión, Visión y Valores

La estrategia de la compañía se enfoca en el liderazgo operativo y la excelencia en el manejo de carga crítica.

2.2.1. Misión

Nuestra misión es garantizar el crecimiento integral de nuestros empleados, tanto a nivel personal como profesional, estamos comprometidos con el desarrollo sostenible, nos enfocamos en atraer, desarrollar y retener el mejor Talento Humano, asegurando su bienestar, capacitación y contribución al logro de los objetivos institucionales, fomentando un clima laboral basado en la responsabilidad, la orientación al cliente con un servicio de calidad, la ética, el rendimiento excepcional, el compromiso con la seguridad integral y la mejora continua, siempre bajo los principios de mérito, eficiencia, diversidad e inclusión.

2.2.2. Visión

Nuestra visión es convertirnos en una Dirección de Personas que impulse el desarrollo integral del Talento Humano, afianzándonos como una de las principales operadoras a nivel nacional, aportando soluciones profesionales y personalizadas en el ámbito del transporte y la logística, con clara orientación al cliente, basada en la formación, motivación, compromiso e implicación de nuestro equipo humano, ofreciendo un servicio de excelencia que contribuya al éxito de la organización en su liderazgo integral.

2.2.3. Valores

La cultura organizacional de Transportes Noroccidental Cía. Ltda. se fundamenta en principios que rigen tanto su operatividad técnica como su gestión administrativa. Según la Dirección de Personas, estos valores se dividen en pilares éticos y pilares estratégicos de servicio:

Pilares de Gestión Humana y Ética

- **Compromiso y Responsabilidad:** Se reconoce la criticidad del sector logístico, orientando el esfuerzo hacia la seguridad y la eficiencia operativa.
- **Integridad y Transparencia:** La gestión se basa en la honestidad, la sinceridad y la coherencia. Las decisiones son objetivas, verificables y se ejecutan bajo criterios de justicia y respeto mutuo.
- **Confidencialidad:** Se garantiza el resguardo de la información sensible y el derecho a la privacidad de los colaboradores en todos los procesos internos.
- **Equidad y Justicia:** Se promueve la igualdad de oportunidades y la imparcialidad, buscando el desarrollo personal y la dignidad de cada individuo dentro de un entorno inclusivo.
- **Bienestar Común:** La organización establece políticas que facilitan el desarrollo integral de sus miembros, fomentando un clima laboral armonioso y colaborativo.

Pilares de Excelencia Operacional

- **Seguridad y Calidad:** Constituyen la prioridad absoluta en las maniobras de transporte, izaje y montaje. La búsqueda de la mejora continua en los procesos de talento humano impacta directamente en la satisfacción del cliente final.
- **Profesionalismo y Experiencia:** La empresa capitaliza el know-how acumulado desde su fundación en 1961 y su especialización petrolera en la década de los 70, asegurando una ejecución técnica impecable en proyectos complejos.
- **Innovación y Digitalización:** Existe un compromiso constante con la modernización tecnológica de los equipos y la optimización digital de los procesos logísticos.

2.2.4. Actividades, Marcas, Productos y Servicios

Transportes Noroccidental Cía. Ltda. trasciende el rol del transportista convencional al especializarse en la logística de proyectos de alto riesgo y complejidad técnica. Su actividad principal se centra en la provisión de servicios logísticos integrales, con un enfoque robusto en los sectores estratégico de petróleo, minería, energía e industria pesada.

El portafolio de la compañía se articula a través de cuatro pilares operativos:

- **Ingeniería de Transporte y Vías:** Desarrollo de diseños de ruta, cálculos de izaje y ejecución de reforzamientos estructurales en puentes y vialidad.

- **Movilización de Carga Especializada:** Operaciones con modulares hidráulicos autopropulsados, grúas sobre orugas y transporte de torres de perforación (Rigs).
- **Logística Fluvial en la Amazonía:** Soluciones de transporte para carga crítica mediante gabarras y embarcaciones menores.
- **Gestión de Maquinaria:** Alquiler de equipos especializados, incluyendo sistemas de elevación (Jacking Systems) y grúas telescópicas.

2.2.5. Ubicación de la Sede

La administración central de Transportes Noroccidental Cía. Ltda. se localiza en la ciudad de Quito, Ecuador. Su sede matriz se encuentra estratégicamente situada en el sector centro-norte de la capital, específicamente en la intersección de la Avenida de los Shyris y la calle Suecia. Esta ubicación facilita la gestión administrativa y la proximidad con los principales centros de negocios y organismos reguladores del país, permitiendo una coordinación eficiente de sus operaciones a nivel nacional.

2.2.6. Ubicación de las Operaciones

La estructura operativa de Transportes Noroccidental Cía. Ltda. se articula a través de una red estratégica de nodos logísticos diseñados para cubrir los principales centros de actividad industrial de Ecuador y la región andina. Esta distribución geográfica permite a la organización responder con agilidad a las demandas de sectores críticos mediante la siguiente infraestructura:

Región Amazónica: La compañía mantiene una presencia dominante en el corazón del sector extractivo. A través de bases en El Coca, Lago Agrio y campamentos especializados como "El Proyecto" en Shushufindi y "Guarumo" en Pacayacu, la empresa garantiza el soporte inmediato a las operaciones petroleras, minimizando los tiempos de respuesta en zonas de difícil acceso.

Región Sierra: El núcleo técnico de la organización se concentra en Sangolquí - Provincia de Pichincha. Esta ubicación alberga el taller y patio de equipos principal, funcionando como el centro de mantenimiento y despacho de maquinaria pesada dada su proximidad estratégica con la matriz administrativa en Quito.

Región Costa: La operatividad se extiende a las ciudades de Guayaquil y Esmeraldas. Estos puntos son esenciales para la gestión de la cadena de suministro internacional, sirviendo como bases de apoyo logístico para proyectos que involucran transporte multimodal y servicios portuarios.

Proyección Internacional: El modelo de negocio de la empresa ha trascendido las fronteras nacionales, consolidando un alcance regional mediante la ejecución exitosa de proyectos de alta complejidad técnica en Colombia y Perú.

2.2.7. Propiedad y Forma Jurídica

Transportes Noroccidental Cía. Ltda. se encuentra constituida bajo la figura jurídica de Compañía de Responsabilidad Limitada, conforme a la normativa societaria vigente en el Ecuador. Esta estructura legal implica que la responsabilidad de los socios

se circunscribe exclusivamente al monto de su capital social aportado, protegiendo el patrimonio personal de los mismos ante obligaciones institucionales.

En cuanto a su composición de capital, la organización se define como una empresa de carácter privado y de origen estrictamente ecuatoriano. Es una unidad de negocio estratégica dentro del Grupo Noroccidental, un conglomerado corporativo de gestión familiar. Esta pertenencia al grupo le otorga un respaldo financiero y operativo sólido, permitiéndole operar bajo una visión de gobernanza que combina los valores tradicionales de una empresa familiar con los estándares de eficiencia de una estructura corporativa moderna.

2.2.8. Mercados Servidos o Ubicación de sus Actividades de Negocio

Transportes Noroccidental Cía. Ltda. posee un liderazgo consolidado en el mercado ecuatoriano de transporte especializado y logística de alta complejidad. Su modelo de negocio se orienta a la atención de nichos industriales de alto valor estratégico, donde la precisión técnica y la seguridad operativa son factores críticos de éxito. El mercado de la organización se clasifica en dos dimensiones fundamentales:

Segmentación de Clientes y Sectores Clave

La cartera de clientes de la organización está integrada principalmente por corporaciones multinacionales y grandes operadores estatales que lideran sectores estratégicos. Entre estos destacan:

- **Industria Extractiva:** Grandes operadores de los sectores petrolero y minero que requieren movilización de infraestructura crítica y Rigs de perforación.

- **Sector Energético:** Empresas dedicadas a la generación eléctrica que demandan transporte de equipos de gran volumen y peso.
- **Industria Pesada:** Organizaciones de los ramos cementero y petroquímico que utilizan servicios de izaje especializado y logística de suministros industriales.

Cobertura Geográfica y Comercial

Aunque el núcleo de sus actividades de negocio se concentra en el territorio nacional - Ecuador, la compañía ha logrado una exitosa internacionalización dentro de la región Andina. Su capacidad operativa se extiende a Colombia y Perú, donde ejecuta proyectos bajo estándares globales, posicionándose como un referente logístico en el Cono Norte de Sudamérica.

2.2.9. Tamaño de la Organización

De acuerdo con la clasificación empresarial vigente en el Ecuador, Transportes Noroccidental Cía. Ltda. se categoriza como una Gran Empresa. Esta distinción no solo responde a su volumen de facturación, sino también a su infraestructura tecnológica y su dominio en el mercado de servicios logísticos complejos.

Capacidad Operativa y Activos Estratégicos

La organización se distingue por un elevado capital operativo, representado en una flota de maquinaria especializada de última generación. Su inventario técnico incluye grúas con capacidad de izaje de hasta 600 toneladas y sistemas modulares diseñados para el transporte de carga extrapesada de hasta 1,600 toneladas. La adquisición y

mantenimiento de estos activos representa una barrera de entrada significativa en el sector, consolidando a la empresa como un actor con alta solvencia técnica y financiera.

Desempeño Económico y Liderazgo

En términos de relevancia económica, la compañía se sitúa de forma recurrente en los niveles superiores del ranking empresarial nacional. Con un volumen de ventas anuales que supera los \$60 millones de dólares, la entidad demuestra una robustez financiera que le permite liderar el nicho de carga pesada y extrapesada. Este liderazgo se traduce en una participación de mercado dominante, permitiéndole competir eficientemente tanto en procesos de contratación pública como privada en sectores estratégicos.

2.2.10. Información sobre Empleados y Otros Trabajadores

En la estructura organizacional de Transportes Noroccidental Cía. Ltda., el capital humano se posiciona como el activo más crítico para la generación de ventaja competitiva y la mitigación de riesgos operativos. Dada la naturaleza de alta precisión de sus servicios, la competencia técnica del personal es el eje que sostiene la eficiencia de la compañía.

Distribución de la Fuerza Laboral y Roles Críticos

Actualmente, la organización cuenta con una plantilla de 765 colaboradores, cuya distribución refleja un enfoque predominantemente operativo. De este total, 717 empleados desempeñan funciones en campo, incluyendo roles de alta especialización como conductores de carga pesada, operadores de maquinaria técnica e ingenieros de

transporte. Por otro lado, la estructura se complementa con 48 colaboradores en el área administrativa, encargados del soporte estratégico y la gestión de procesos.

Diagnóstico del Proceso de Selección y Retención

A pesar de la relevancia del personal técnico, la organización enfrenta una dificultad crítica en la atracción y retención de talento especializado. Este fenómeno se atribuye a un sistema de reclutamiento que presenta las siguientes debilidades estructurales:

Ineficiencia Procedimental: El proceso de selección se caracteriza por ser predominantemente manual y lento, lo que incrementa los tiempos de respuesta frente a las vacantes operativas.

Subjetividad en la Evaluación: La toma de decisiones en la contratación carece de herramientas automatizadas, delegando una carga excesiva de responsabilidad en el analista de selección, quien actúa como el actor determinante en las fases de testeo.

Brecha Tecnológica: Se observa una limitada adaptación a las demandas tecnológicas actuales, lo que dificulta la identificación de perfiles que no solo posean habilidades mecánicas, sino también competencias digitales para operar equipos de nueva generación.

2.2.11. Procesos Clave Relacionados con el Objetivo Propuesto

El presente proyecto de investigación se centra específicamente en el rediseño del proceso reclutamiento y selección. No obstante, debido a la naturaleza integrada de la organización, la optimización de este proceso genera un impacto directo en otros pilares

críticos de la cadena de valor de Transportes Noroccidental Cía. Ltda., como se detalla a continuación:

Gestión de Reclutamiento y Selección (Proceso Objetivo)

El diagnóstico actual identifica ineficiencias críticas caracterizadas por la lentitud operativa y la subjetividad en la toma de decisiones. Estas falencias derivan en demoras prolongadas para cubrir vacantes de alta especialización, lo que constituye el punto de partida para la intervención propuesta.

Gestión Operacional y Continuidad del Negocio

La ineficacia en los tiempos de contratación trasciende al plano financiero, provocando un lucro cesante significativo. La falta de operadores calificados o conductores especializados deriva en equipos incompletos, por lo que el rediseño del proceso de selección es imperativo para garantizar la disponibilidad operativa y la generación de ingresos.

Formación, Desarrollo y Retención

Un proceso de selección deficiente afecta la calidad las personas y la organización. Esto genera costos recurrentes y elevados en inducción y capacitación técnica. La optimización del reclutamiento busca mejorar la precisión en la elección de perfiles, optimizando así la inversión en el desarrollo del capital humano a largo plazo.

Sistemas de Gestión de Calidad y Seguridad (SGC)

Dada la peligrosidad inherente a las operaciones de carga extrapesada, el proceso de selección actúa como un filtro de seguridad crítico. El rediseño debe asegurar que el

personal vinculado cumpla estrictamente con los estándares de la norma ISO 9001 y los protocolos de seguridad industrial, mitigando riesgos de accidentes y garantizando la excelencia en el servicio al cliente.

2.2.12. Principales Cifras, Ratios y Números que Definen a la Empresa

Para comprender la magnitud de Transportes Noroccidental Cía. Ltda. y la criticidad de su operación en el mercado nacional, es fundamental analizar las principales cifras que definen su estructura financiera y su posición estratégica. Esta sección detalla los indicadores clave que confirman su rol como una Gran Empresa y un actor líder en el sector logístico y de transporte especializado en Ecuador, con ventas que superan los \$60 millones de dólares y una trayectoria consolidada de más de seis décadas (Bautista Herrera et al., 2025). Estos números no solo reflejan su solidez, sino que también contextualizan la criticidad de la gestión del talento, cuyo impacto en indicadores como el lucro cesante es directo y medible (Ver Tabla 3).

Tabla 3

Principales Cifras, Ratios y Números que Definen a la Empresa Transportes Noroccidental Cía. Ltda.

Indicador	Cifra/Dato	Relevancia Estratégica
Antigüedad	64 años (Fundada en 1961)	Refleja experiencia y conocimiento del mercado.
Volumen de Ventas	+\$60 Millones USD (Anuales)	Posiciona a Transportes Noroccidental Cía. Ltda. como una Gran Empresa.
Posición en Ranking	Top 500 Empresas de Ecuador	Confirma su liderazgo y solidez financiera.
Capacidad Izaje Máx.	1,600 toneladas	Define su especialización y capacidad técnica.
Certificaciones	ISO 9001 (Calidad)	Obliga a mantener procesos estandarizados y eficientes.

Nota: La tabla 3 muestra la Principales Cifras, Ratios y Números que Definen a la Empresa Transportes Noroccidental Cía. Ltda. Fuente: Elaboración propia (2025).

2.2.13. Modelo de Negocio

Transportes Noroccidental Cía. Ltda. opera bajo un modelo de negocio de Logística de Alto Valor Agregado:

- **Enfoque:** Proveedor de servicios integrales de ingeniería y logística para proyectos.
- **Propuesta de Valor:** Minimizar el riesgo de proyectos críticos de sus clientes a través de la provisión de equipos de alta tecnología y personal certificado.
- **Diferenciador:** La capacidad técnica de sus ingenieros y la habilidad especializada de sus operadores son su principal ventaja competitiva, haciendo que la gestión del talento sea vital para la sostenibilidad del modelo.

2.2.14. Grupos de Interés Internos y Externos

La interacción de Transportes Noroccidental Cía. Ltda. con su entorno se define por la influencia y el impacto que tienen los diferentes actores internos y externos en su gestión operativa y estratégica. El proyecto de rediseño del proceso de Reclutamiento y Selección, al ser una intervención de alto valor, afecta directamente la eficiencia, la seguridad y la rentabilidad de la compañía, involucrando a la Gerencia, las áreas de Operaciones, Talento Humano, y, de forma crítica, a los candidatos externos y clientes. Por ello, identificar y gestionar a estos grupos de interés se vuelve indispensable para asegurar el éxito, la sostenibilidad y la adopción de las mejoras propuestas (Bautista Herrera et al., 2025) (Ver Tabla 4).

Tabla 4

Grupos de Interés Internos y Externos en la Transportes Noroccidental Cía. Ltda.

Tipo	Grupos de Interés	Interés o Impacto en el Rediseño de R&S
Internos	Gerencia/Dirección	Reducción de costos, mejor toma de decisiones estratégicas.
	Área de Talento Humano	Automatización de tareas operativas (Analista de Selección), rol estratégico, agilidad en la cobertura de vacantes.
	Área Operativa	Disponibilidad de personal calificado (conductores, operadores).
Externos	Candidatos	Mejora de la experiencia, procesos de selección ágiles, transparentes y modernos.

Clientes Garantía de que el personal asignado a sus proyectos cumple con los más altos estándares de seguridad y competencia.

Competencia Transportes Noroccidental Cía. Ltda., busca posicionar su gestión de talento como una ventaja competitiva frente a ellos.

Nota: La tabla 4 muestra los Grupos de Interés Internos y Externos en la Transportes Noroccidental Cía. Ltda. Fuente: Elaboración propia (2025).

2.2.15. Otros Datos de Interés

El éxito de la implementación de un rediseño de procesos no solo reside en la modificación técnica de las tareas, sino en la solidez de la cultura organizacional y la visión estratégica del área responsable. Los siguientes datos de interés ofrecen un contexto crucial para entender la disposición de Transportes Noroccidental Cía. Ltda. a adoptar el cambio propuesto, en particular, el proyecto busca catalizar la transformación del área de Talento Humano para que deje de ser un centro operativo y se consolide como un socio estratégico del negocio, una visión que ha sido fundamental en el desarrollo del presente estudio (Bautista Herrera et al., 2025).

Cultura Organizacional: Posee una cultura que soporta la mejora continua y la profesionalización de sus procesos, lo cual es fundamental para el éxito de la implementación de metodologías ágiles y un ATS (Applicant Tracking System).

Enfoque Estratégico de Talento Humano: El proyecto busca que el área de Talento Humano abandone el rol operativo para asumir un rol estratégico, tomando decisiones basadas en datos y aportando directamente al crecimiento del negocio.

Capítulo III.

Marco Conceptual

El presente capítulo establece el marco conceptual y teórico que sustenta el Rediseño del Proceso de Reclutamiento y Selección para Transportes Noroccidental Cía. Ltda. Este fundamento teórico se basa en las tendencias actuales de la Gestión del Talento Humano, las metodologías ágiles aplicadas a Talento Humano y las herramientas tecnológicas como: ATS e Inteligencia Artificial, que permiten la transición de un modelo operativo a uno estratégico, tal como se plantea en este estudio (Bautista Herrera et al., 2025).

3.1. Gestión del Talento Humano en la actualidad

La Gestión del Talento Humano se ha convertido en un eje estratégico fundamental para el éxito organizacional en el siglo XXI. Su enfoque ha evolucionado desde una visión operativa y administrativa hacia un modelo integral donde las personas son consideradas el recurso más importante y la principal ventaja competitiva de las organizaciones.

La visión tradicional centrada en tareas administrativas como el control de asistencia, contratación o nómina ha quedado relegada. Autores como Chiavenato (2011) señalan que hoy la Gestión del Talento Humano busca atraer, desarrollar, motivar y retener a colaboradores capaces de generar valor.

Asimismo, Armstrong (2020) destaca que la gestión de talento moderno está alineada con los objetivos estratégicos de la organización, convirtiéndose en un socio clave para la toma de decisiones.

Además, la importancia del talento en la actualidad se caracteriza por la digitalización, la inteligencia artificial, la globalización y nuevas formas de trabajo remoto e híbrido.

Esto exige que los profesionales desarrollen competencias como adaptabilidad, pensamiento crítico, colaboración y habilidades digitales.

Según Dessler (2020), el Talento Humano debe ser gestionado desde un enfoque flexible y tecnológico, lo que implica sistemas de información, análisis de datos y procesos automatizados para mejorar la eficiencia y la experiencia del empleado.

La Gestión del Talento Humano se transforma continuamente, integrando enfoques centrados en la persona y basados en datos para optimizar los resultados del negocio.

a. Employee Experience

La gestión moderna busca que la experiencia del empleado sea positiva, no solo durante su vida laboral, sino desde su ingreso, reclutamiento, hasta su salida. A este respecto, Armstrong (2020) sostiene que un trabajador que percibe una experiencia positiva está inherentemente más comprometido, lo que se traduce directamente en ser más productivo y leal a la organización.

b. Capacitación, Competencias y Desarrollo

El aprendizaje permanente es clave en el entorno actual. De hecho, Chiavenato (2019), afirma que la capacitación ya no es un evento aislado, sino que se concibe como un proceso estratégico y constante para impulsar la innovación.

Esto nos lleva a la Gestión por Competencias. En consecuencia, la identificación, desarrollo y evaluación de competencias es esencial para aumentar el rendimiento individual y colectivo. Por ello, autores como Alles (2018) desarrollan modelos específicos para gestionar perfiles y competencias críticas de manera efectiva.

c. Diversidad y Analítica como Impulsores de Valor

Finalmente, y como reflejo de la evolución social y tecnológica, la Gestión del Talento Humano se enfoca en dos pilares estratégicos. Por un lado, la diversidad, equidad e inclusión, dado que las organizaciones modernas entienden la diversidad como un promotor de creatividad y valor. Según Robbins y Judge (2019), los equipos diversos toman mejores decisiones y solucionan problemas más eficazmente gracias a la amplitud de perspectivas.

Por otro lado, el sustento de todas estas decisiones recae en la Analítica de Recursos Humanos (HR Analytics). Esta herramienta permite tomar decisiones objetivas y basadas en datos sobre desempeño, rotación, clima laboral y reclutamiento. Por lo tanto, Dessler (2020) destaca que esta metodología no solo mejora la precisión en la Gestión del Talento Humano, sino que también elimina sesgos, haciendo los procesos más justos y eficientes.

3.2. Gestión del Talento Humano y los cambios tecnológicos

La Gestión del Talento Humano ha atravesado una transformación profunda impulsada por los avances tecnológicos. La digitalización, la inteligencia artificial, el big data y la automatización no solo han redefinido los procesos organizacionales, sino también el papel estratégico del talento humano en la actualidad. Por consiguiente, estos cambios han obligado a las organizaciones a adaptar sus prácticas para atraer, desarrollar y retener talento en un entorno altamente dinámico y en constante cambio.

En este contexto de cambio radical, autores como Chiavenato (2011) destacan que, si bien el talento humano constituye el principal recurso de una organización, la llegada de las tecnologías digitales exige nuevos conocimientos y competencias en su gestión. A su vez, Dessler (2020) afirma que los avances tecnológicos modifican todos los subsistemas desde el reclutamiento hasta la capacitación, lo cual permite procesos más rápidos, precisos y basados en datos. Además, Armstrong (2020) agrega que los cambios tecnológicos obligan a las organizaciones a adoptar modelos estratégicos de gestión que integren sistemas automatizados, plataformas digitales y herramientas analíticas en sus procesos.

El proceso de selección tradicional, que a menudo se caracterizaba por su lentitud y subjetividad, ha sido transformado por la tecnología, adoptando herramientas que mejoran la eficiencia y la objetividad en la toma de decisiones (Bautista Herrera et al., 2025). Tendencias claves que definen esta transformación en la atracción y filtrado de talento:

- **Inteligencia Artificial (IA) y Sistemas de Seguimiento de Candidatos (ATS):** La IA está revolucionando la forma en que las empresas abordan el reclutamiento. El uso de la Inteligencia Artificial (IA) es una de las principales tendencias que permite automatizar tareas repetitivas en la preselección y reducir sesgos humanos, siempre que los algoritmos sean diseñados éticamente. Plataformas como ATS (Applicant Tracking Systems) integran IA para analizar palabras clave, evaluar experiencias laborales y clasificar perfiles según el nivel de ajuste al puesto.
- **Análisis de Redes Sociales Profesionales:** El análisis de redes sociales profesionales es otra técnica clave en el proceso de selección contemporáneo. Para Dessler (2020), plataformas como LinkedIn permiten obtener información adicional sobre el historial profesional del candidato, su red de contactos y su nivel de interacción en la comunidad profesional. Esto complementa la evaluación tradicional, aportando una visión más amplia sobre la reputación digital del postulante.
- **HR Analytics y toma de decisiones basada en datos:** Asimismo, el análisis de datos en Talento Humano (*People Analytics*) se ha convertido en una herramienta clave. Armstrong (2020) sostiene que estas herramientas permiten evaluar el desempeño e identificar brechas de talento con mayor precisión.
- **Automatización de procesos administrativos:** Por otro lado, sistemas como software integral, aplicaciones de nómina digital y plataformas de autoservicio

permiten que el área de Talento Humano se enfoque en tareas estratégicas.

Robbins y Judge (2019) destacan que esta automatización incrementa la eficiencia y libera recursos para la gestión del clima organizacional y el desarrollo de liderazgo.

- **Teletrabajo y nuevas formas de organizar el trabajo:** Finalmente, la tecnología no solo optimiza procesos, sino que también permite modalidades híbridas y remotas. No obstante, Dessler (2020) señala que esta flexibilidad exige nuevas competencias en los colaboradores, tales como autogestión, comunicación digital y ciberseguridad.

Es decir que las técnicas innovadoras de selección representan un avance significativo para las organizaciones, permitiendo evaluaciones más precisas, dinámicas y alineadas con las nuevas demandas del mercado laboral. Su adopción no solo optimiza los procesos de Talento Humano, sino que contribuye a la construcción de equipos más competentes, diversos y preparados para enfrentar los retos actuales.

3.3. Entorno de la Gestión de Talento Humano en el País

Según Chiavenato (2011), los entornos económicos determinan la disponibilidad del talento, los costos laborales y la toma de decisiones estratégicas sobre reclutamiento y selección.

El entorno de la Gestión del Talento Humano en el país constituye un conjunto de factores económicos, sociales, tecnológicos y normativos que influyen de forma directa en la manera en que las organizaciones reclutan y seleccionan personal. Para el rediseño

del proceso de reclutamiento y selección en Ecuador, es indispensable analizar este entorno, ya que determina las prácticas, estrategias y herramientas que se pueden implementar para garantizar una correcta atracción y elección del talento.

En Ecuador, las empresas se enfrentan a un mercado laboral competitivo, donde la retención del talento y la capacitación continua son esenciales especialmente en sectores como tecnología, logística y servicios.

La economía ecuatoriana presenta fluctuaciones que afectan la contratación, disponibilidad de talento y estabilidad laboral. Estas fluctuaciones derivadas principalmente de la variabilidad de los precios internacionales del petróleo, que es la principal fuente de ingresos, provocan la necesidad del país de acudir al endeudamiento en distintos momentos y realizar ajustes fiscales, la disponibilidad variable de dólares propia de la dolarización, y la inflación importada que se transmite desde los mercados externos; a esto se suman la inestabilidad política. Estos factores, en conjunto, generan incertidumbre en el entorno productivo, afectan la inversión y condicionan la contratación, la disponibilidad de talento y la estabilidad laboral en el país.

En contextos de desaceleración económica, aumenta la oferta de candidatos, pero se reduce la capacidad de contratación de las empresas. En etapas de recuperación, aumenta la demanda de talento calificado y los procesos de reclutamiento se vuelven más competitivos (Borra et al., 2020; Nickell & Bell, 1995).

Chiavenato (2011) sostiene que el entorno económico influye en la oferta y demanda de mano de obra, lo que obliga a que los procesos de selección sean más estratégicos y eficientes.

Dessler (2020) afirma que el marco legal es determinante para los procesos de Talento Humano, ya que orienta las políticas de contratación, estabilidad laboral y criterios de equidad.

El entorno tecnológico del país está transformando la gestión del talento. Las organizaciones migran de procesos tradicionales a sistemas digitales que permiten mejorar la efectividad y rapidez de la selección.

Armstrong (2020) destaca que la digitalización mejora la eficiencia de los procesos de Talento Humano y habilita las herramientas como software de reclutamiento, análisis de datos y entrevistas virtuales.

En Ecuador, estas tendencias se evidencian en uso de plataformas de empleo (Multitabajos, LinkedIn), implementación de ATS (Applicant Tracking Systems), entrevistas virtuales mediante Zoom, Google Meet y Teams, automatización de filtros preliminares mediante pruebas psicométricas digitales y aplicación de anuncios segmentados en redes sociales.

Para el rediseño del proceso de reclutamiento, el entorno tecnológico permite: reducir tiempos de cobertura de vacantes, acceder a más candidatos, crear evaluaciones objetivas y sistematizadas y mejorar la trazabilidad y registros del proceso.

La estructura social ecuatoriana influye directamente en la disponibilidad de talento. La población económicamente activa es mayoritariamente joven, lo que genera una alta demanda de empleo, especialmente en perfiles operativos y administrativos.

Robbins y Judge (2019) explican que factores sociales, como la diversidad cultural y las expectativas laborales, favorecen nuevas formas de reclutamiento y la necesidad de procesos más inclusivos.

En Ecuador, el entorno laboral se caracteriza por una diversidad cultural significativa que exige procesos de selección inclusivos y libres de sesgos, así como una creciente presencia de colaboradores con habilidades digitales. Además, las demandas sociales por igualdad salarial y oportunidades, junto con los movimientos de migración interna y externa, impactan directamente la oferta de talento disponible y generan nuevos desafíos para la gestión de Talento Humano.

Para el proyecto de rediseño de procesos de reclutamiento y selección, estas condiciones implican la necesidad de establecer prácticas inclusivas y no discriminatorias, incorporar herramientas que evalúen competencias blandas y digitales, y desarrollar estrategias orientadas a atraer talento que cumpla con expectativas modernas.

De esta manera, las organizaciones pueden responder eficazmente a los cambios del mercado laboral y asegurar una selección de personal más equitativa y alineada con las demandas actuales.

3.4. Reclutamiento de Personal

El reclutamiento es una de las funciones fundamentales de la Gestión del Talento Humano, ya que constituye el proceso mediante el cual una organización atrae candidatos idóneos para ocupar puestos vacantes. Su importancia radica en que es la primera fase del ciclo de incorporación del talento y condiciona directamente la calidad del personal contratado, el desempeño organizacional y la competitividad de la empresa.

Autores como Chiavenato (2011) señalan que el reclutamiento es el proceso responsable de atraer candidatos capaces de desempeñarse eficazmente en la organización. Constituye la puerta de entrada del talento y determina qué personas podrán continuar hacia la fase de selección.

Un reclutamiento eficaz garantiza una base amplia y adecuada de candidatos, mejora la calidad del proceso de selección y reduce errores en contrataciones que generan altos costos.

Según Dessler (2020), el reclutamiento tiene un papel estratégico porque ayuda a encontrar personas cuyas competencias y valores estén alineados con los objetivos organizacionales. Esto significa que el reclutamiento no solo llena vacantes, sino que contribuye a fortalecer la cultura y el posicionamiento de la empresa.

Un reclutamiento adecuado facilita que la selección se realice con mayor precisión y rapidez. Armstrong (2020) indica que un buen sistema de reclutamiento mejora la identificación de perfiles, reduce tiempos de contratación y optimiza recursos, lo que incrementa la eficiencia del área de Talento Humano.

El proceso de reclutamiento influye directamente en la reputación de la organización. Robbins y Judge (2019) explican que una empresa que gestiona profesionalmente su reclutamiento proyecta una imagen positiva, lo que fortalece su marca empleadora (employer branding) y atrae talento altamente calificado.

El reclutamiento consiste en atraer candidatos potencialmente calificados para ocupar puestos vacantes dentro de una organización. Este proceso puede realizarse mediante diferentes fuentes y estrategias, según las necesidades, recursos y objetivos institucionales. Los autores especializados en gestión del talento humano clasifican el reclutamiento principalmente en reclutamiento interno y reclutamiento externo (Werther & Davis, 2014).

Reclutamiento interno

El reclutamiento interno es una estrategia mediante la cual una organización busca cubrir vacantes utilizando el talento que ya forma parte de la empresa. Esto implica identificar a colaboradores que poseen el potencial, las competencias o la experiencia necesarias para ocupar nuevas posiciones, ya sea a través de promociones, transferencias laterales o reubicaciones. Según Chiavenato (2017), el reclutamiento interno se basa en “la movilidad del personal dentro de la organización, aprovechando los recursos humanos existentes y estimulando el crecimiento profesional” (p. 154).

Este tipo de reclutamiento contribuye a reducir costos, acortar tiempos de adaptación y fortalecer la motivación del personal, ya que los trabajadores perciben que existen oportunidades reales de desarrollo. Para Alles (2019), el reclutamiento interno

fomenta el compromiso, pues los empleados observan que su desempeño puede generar movilidad y reconocimiento dentro de la organización.

En el contexto actual, donde la competitividad exige procesos ágiles y eficaces, el reclutamiento interno se convierte en una herramienta clave para retener el talento.

Además, permite preservar la cultura organizacional, ya que quienes postulan conocen los valores, normas y forma de trabajo de la empresa. Como señala Mondy y Martocchio (2016), los candidatos internos presentan un menor riesgo de incompatibilidad cultural que los externos, lo que mejora la efectividad del proceso de selección.

Reclutamiento externo

El reclutamiento externo es el proceso mediante el cual una organización busca candidatos fuera de su propia estructura para ocupar vacantes disponibles. Se trata de una estrategia clave cuando se requieren competencias nuevas, experiencias específicas o una renovación del talento que no se encuentra en la plantilla actual. De acuerdo con Chiavenato (2017), el reclutamiento externo consiste en “atraer candidatos que no pertenecen a la organización, con el objetivo de incorporar nuevos enfoques, habilidades y perspectivas” (p. 157).

Una de las principales ventajas del reclutamiento externo es la posibilidad de incorporar ideas innovadoras y conocimientos actualizados provenientes de otras empresas o sectores. Dessler (2020) sostiene que la contratación externa permite a las organizaciones mantenerse competitivas, ya que pueden acceder a talento especializado

que aporta diversidad de pensamiento y experiencias que enriquecen los procesos internos.

Por ello, muchos autores coinciden en que la estrategia más efectiva es combinar reclutamiento interno y externo, de acuerdo con las necesidades de cada proceso.

Alles (2019) señala que el equilibrio entre ambos métodos permite mantener la innovación sin sacrificar la retención y el desarrollo del talento existente.

3.5. Nuevas formas o técnicas de reclutamiento

En la actualidad, las organizaciones enfrentan un entorno altamente competitivo y digitalizado que ha transformado por completo sus procesos de atracción de talento. Las nuevas formas o técnicas de reclutamiento combinan herramientas tecnológicas, análisis de datos y estrategias innovadoras que permiten identificar candidatos de manera más rápida, precisa y alineada con las necesidades organizacionales. Según Dessler (2020), la digitalización del proceso de reclutamiento ha impulsado la adopción de métodos que integran plataformas digitales, inteligencia artificial y redes sociales para mejorar la calidad de los candidatos y optimizar el proceso.

Una de estas nuevas técnicas es el reclutamiento 2.0, que utiliza redes sociales como LinkedIn, Facebook o Instagram para acceder a una amplia base de talento. Chiavenato (2017) explica que estas plataformas permiten no solo difundir vacantes, sino también analizar el perfil profesional y comportamiento digital del candidato, ampliando así las posibilidades de encontrar talento adecuado en menos tiempo.

Otra tendencia relevante es el reclutamiento mediante inteligencia artificial (IA). Herramientas como chatbots, filtros automatizados y algoritmos que permiten identificar candidatos idóneos basándose en competencias, experiencia y patrones de comportamiento. De acuerdo con Mondy y Martocchio (2016), el uso de inteligencia artificial reduce el sesgo humano, agiliza la revisión de currículums y mejora la toma de decisiones mediante datos objetivos. El employer branding también se ha convertido en una técnica fundamental.

Esto implica construir una marca empleadora atractiva que seduzca al talento incluso antes de iniciar el proceso de contratación. Según Alles (2019), las organizaciones que trabajan en su marca como empleadoras aumentan la calidad de sus postulantes y reducen el tiempo de contratación, ya que los candidatos se sienten motivados a pertenecer a una empresa con buena reputación laboral.

Asimismo, ha tomado fuerza el reclutamiento a través de plataformas especializadas y ferias virtuales. Estas herramientas permiten entrevistas online, pruebas psicométricas digitales y evaluaciones en tiempo real. Werther y Davis (2014) señalan que estas plataformas reducen costos y facilitan la selección de candidatos geográficamente dispersos, promoviendo ambientes más diversos e inclusivos.

En síntesis, las nuevas técnicas de reclutamiento permiten a las empresas modernizar sus procesos, mejorar la experiencia del candidato, reducir tiempos y garantizar la incorporación de talento competente y alineado con la cultura

organizacional. La integración de tecnología, redes sociales y analítica avanzada se ha convertido en una ventaja competitiva esencial para las áreas de talento humano.

3.6. Selección de personal

3.6.1. Importancia de la Selección de personal

La selección de personal es uno de los procesos más críticos dentro de la gestión del talento humano, ya que permite identificar a los candidatos que poseen las competencias, habilidades y características necesarias para desempeñar un puesto de manera efectiva. Una adecuada selección garantiza que la organización incorpore talento alineado tanto a los requisitos del cargo como a la cultura organizacional. Según Chiavenato (2017), la selección tiene como objetivo “elegir a la persona adecuada para el puesto adecuado”, lo cual influye directamente en la productividad, el clima laboral y el logro de resultados institucionales (p. 189).

Por otra parte, la selección de personal tiene un impacto financiero significativo. Elegir correctamente desde el inicio evita costos asociados a despidos, indemnizaciones, procesos repetidos de reclutamiento y capacitación. Alles (2019) enfatiza que una organización que invierte en procesos de selección de calidad obtiene retornos superiores, ya que aumenta la probabilidad de contratar colaboradores con alto potencial de desarrollo.

La selección de personal es un pilar fundamental para el éxito organizacional, ya que incide en la calidad del talento, la productividad, la cultura corporativa y la eficiencia financiera. Su correcta ejecución garantiza que la empresa cuente con personas capaces

de contribuir al cumplimiento de sus objetivos estratégicos y adaptarse a las exigencias del entorno.

3.6.2. Fases del proceso de selección de personal

El proceso de selección de personal es un conjunto de etapas sistemáticas que permiten identificar al candidato más adecuado para un puesto de trabajo. Estas fases aseguran que la decisión de contratación se base en criterios objetivos, competencias definidas y la alineación del candidato con la cultura organizacional. Según Chiavenato (2017), la selección es un procedimiento comparativo mediante el cual se evalúan los candidatos en función de los requisitos del cargo, permitiendo elegir al más competente.

Una buena selección enriquece a la organización al aportar compromiso, eficiencia y seguridad; mientras que una selección inadecuada representa un costo innecesario que afecta la rentabilidad, la competitividad y la calidad del servicio, de esta manera podemos identificar las fases para el proceso de selección.

Solicitud de Vacante e Identificación de Perfil/Competencias: El proceso de selección inicia con la solicitud de vacante, donde el área solicitante comunica la necesidad de cubrir un puesto. Esta fase es clave para definir los objetivos del cargo y justificar la incorporación del nuevo colaborador. Para Chiavenato (2017), todo proceso de selección comienza con la identificación clara de las necesidades organizacionales y la definición del perfil ideal, lo que permite garantizar coherencia entre el puesto y el talento buscado.

En esta etapa se realiza también la identificación del perfil por competencias, que describe las habilidades técnicas, conductuales y cognitivas que necesita el puesto. Según Alles (2019), un perfil basado en competencias permite evaluar de manera objetiva el potencial del candidato, facilitando procesos más precisos y alineados con la estrategia organizacional.

Preselección y Filtrado de CVs: Una vez recibidas las postulaciones, se inicia la fase de preselección y filtrado de currículums, cuyo objetivo es descartar candidatos que no cumplan con los requisitos mínimos del puesto. Según Mondy y Martocchio (2016), esta etapa funciona como un filtro inicial que optimiza el tiempo y los recursos invertidos en el proceso, permitiendo centrarse en los candidatos más alineados al perfil.

Este filtrado considera criterios como formación, experiencia previa, certificaciones, competencias técnicas y logros profesionales. Un análisis cuidadoso en esta fase incrementa la probabilidad de éxito en las etapas posteriores.

Entrevista Preliminar (Screening): La entrevista preliminar, también conocida como *screening*, permite validar información básica del candidato y verificar aspectos esenciales del perfil. De acuerdo con Dessler (2020), esta entrevista breve es una herramienta útil para confirmar la disponibilidad, expectativas salariales, trayectoria general y motivación del postulante, antes de avanzar hacia evaluaciones más profundas.

El screening suele ser telefónico o virtual, y ayuda a determinar si el candidato continúa en el proceso o si debe descartarse tempranamente.

Pruebas de Selección: Las pruebas de selección incluyen evaluaciones psicométricas, pruebas de personalidad, exámenes técnicos, pruebas de conocimientos y ejercicios situacionales. Estas herramientas permiten medir capacidades objetivas del aspirante, como razonamiento, habilidades específicas, compatibilidad con el cargo y otros factores relevantes.

Para Alles (2019), las pruebas son fundamentales porque predicen el desempeño futuro, haciendo el proceso más confiable y menos susceptible al sesgo subjetivo. A su vez, Werther y Davis (2014) indican que estas evaluaciones complementan la entrevista y aportan evidencia cuantificable para la toma de decisiones.

Verificación de Antecedentes y Referencias: Una vez superadas las pruebas, se procede a la verificación de antecedentes y referencias, con el fin de confirmar la veracidad de la información entregada por el candidato. Según Chiavenato (2017), esta etapa permite reducir riesgos al validar la trayectoria laboral, la conducta profesional y el desempeño previo del postulante.

La revisión puede incluir contactos con empleadores anteriores, revisión de certificados, comprobación de formación académica y, dependiendo del cargo, revisión de antecedentes legales, siempre respetando la normativa vigente.

Entrevista Profunda y Técnica: La entrevista profunda evalúa comportamientos pasados, motivación, valores y competencias del candidato. Suele aplicarse el método de entrevista por competencias, donde se analizan situaciones reales para predecir conductas

futuras. Para Dessler (2020), la entrevista estructurada y profunda es una de las herramientas más confiables cuando se aplica con criterios claros y objetivos.

La entrevista técnica, por su parte, evalúa conocimientos específicos requeridos para el puesto. Mondy y Martocchio (2016) afirman que esta entrevista permite validar el dominio del candidato en áreas críticas del trabajo, asegurando que cuente con las habilidades necesarias para desempeñarse con eficacia.

Decisión y Comunicación al Candidato: Finalmente, se integran los resultados obtenidos en todas las fases para tomar la decisión de contratación.

Este análisis comparativo permite identificar al candidato más adecuado en función de competencias, desempeño en pruebas, experiencia y ajuste cultural. Según Werther y Davis (2014), esta decisión debe basarse en evidencia objetiva para garantizar justicia y coherencia en el proceso.

Una vez tomada la decisión, se procede a la comunicación al candidato, etapa en la que se formaliza la oferta laboral o se informa el resultado final. Para Mondy y Martocchio (2016), una comunicación clara y oportuna fortalece la imagen institucional y la experiencia del candidato, incluso si no ha sido seleccionado.

3.6.3. Técnicas Innovadoras en el Proceso de Selección de Personal

En los últimos años, los procesos de selección han experimentado una fuerte transformación debido al avance tecnológico, la digitalización y la necesidad creciente de identificar talento que no solo cumpla con requisitos técnicos, sino que también posea habilidades socioemocionales alineadas a la cultura organizacional. Según Chiavenato

(2017), la selección moderna exige métodos que permitan evaluar al candidato de manera integral, superando las limitaciones de las técnicas tradicionales. En este contexto, han surgido técnicas de selección innovadoras que combinan tecnología, análisis avanzado de datos y nuevas dinámicas de interacción con los postulantes.

Una de las técnicas más extendidas es la inteligencia artificial (IA) aplicada al reclutamiento, utilizada para filtrar grandes volúmenes de candidatos mediante algoritmos que identifican competencias clave. De acuerdo con Marr (2020), la IA permite automatizar tareas repetitivas, mejorar la precisión en la preselección y reducir sesgos humanos, siempre que los algoritmos sean diseñados éticamente. Plataformas como ATS (Applicant Tracking Systems) integran IA para analizar palabras clave, evaluar experiencias laborales y clasificar perfiles según el nivel de ajuste al puesto.

La innovación en el reclutamiento y selección no solo reside en la automatización, sino también en la adopción de metodologías ágiles y el Design Thinking. Mientras que la agilidad permite que el equipo de Talento Humano responda con rapidez y flexibilidad a las vacantes, el Design Thinking aporta una metodología centrada en el ser humano para diseñar los procesos de selección.

Según Brown (2009), el Design Thinking se aplica en la selección de personal mediante cinco etapas clave:

- **Empatizar:** Comprender profundamente las necesidades del equipo que contrata y las expectativas de los candidatos.

- **Definir:** Identificar los puntos de dolor en el proceso de postulación (por ejemplo, formularios muy largos o falta de feedback).
- **Idear:** Crear soluciones creativas para mejorar la interacción con el talento.
- **Prototipar:** Diseñar versiones piloto de nuevas dinámicas de entrevista.
- **Evaluar:** Probar el nuevo proceso y ajustarlo constantemente según la experiencia del postulante.

Otra técnica son los tests gamificados también se han popularizado como una manera dinámica de evaluar habilidades cognitivas, rasgos de personalidad y competencias conductuales dentro de un entorno interactivo. Según Werbach y Hunter (2015), la gamificación genera mayor motivación, reduce el estrés del postulante y permite medir comportamientos reales mediante mecánicas de juego.

El análisis de redes sociales profesionales es otra técnica clave en el proceso de selección contemporáneo. Para Dessler (2020), plataformas como LinkedIn permiten obtener información adicional sobre el historial profesional del candidato, su red de contactos y su nivel de interacción en la comunidad profesional. Esto complementa la evaluación tradicional, aportando una visión más amplia sobre la reputación digital del postulante.

En conclusión, las técnicas innovadoras de selección representan un avance significativo para las organizaciones, permitiendo evaluaciones más precisas, dinámicas y alineadas con las nuevas demandas del mercado laboral. Su adopción no solo optimiza

los procesos de Talento Humano, sino que contribuye a la construcción de equipos más competentes, diversos y preparados para enfrentar los retos actuales.

Capítulo IV

Metodología de la investigación

Esta investigación propone el rediseño del proceso de reclutamiento y selección en la empresa Transportes Noroccidental Cía. Ltda., empresa líder en el sector de transporte pesado y logística, este estudio busca plantear mejoras a un proceso organizacional tradicional.

Es importante destacar que el marco metodológico debe ser coherente con los objetivos de la investigación y proporcionar una base sólida para la recopilación y análisis de datos. Además, debe ser claro y detallado para que otros investigadores puedan replicar el estudio si es necesario (Blanchard, 2016).

En coherencia con los objetivos planteados, la metodología adoptada no solo permite diagnosticar el estado actual del proceso de reclutamiento y selección, sino que también proporciona los insumos necesarios para el diseño de una propuesta de rediseño fundamentada en metodologías ágiles y herramientas digitales. Los resultados obtenidos a partir del análisis descriptivo y del enfoque mixto constituyen la base técnica y analítica sobre la cual se estructuran las mejoras propuestas, asegurando que estas respondan a las necesidades reales de la organización y se alineen con su estrategia de negocio.

4.1. Diseño metodológico

El diseño metodológico que ha de aplicarse a esta investigación es no experimental, transversal y descriptivo, una combinación que responde tanto a la naturaleza y a los objetivos planteados con el propósito de comprender y analizar la

propuesta de rediseñar el proceso de reclutamiento y selección en Transportes Noroccidental Cía. Ltda.

En cuanto al estudio no experimental este busca en primera instancia entender e interpretar el funcionamiento actual de la empresa y sus procesos reales lo que implica que en la investigación no existe manipulación de variables al momento de la recopilación, la información fue tomada tal como ocurre en su diario convivir, sin alterar las actividades, los flujos ni las interacciones entre los involucrados, permitiendo así, analizar las distintas situaciones sin alterar o intervenir directamente en su funcionamiento permitiendo visualizar como se lo ejecuta actualmente, ya que resulta óptimo, puesto que, modificar procesos en el transcurso de la investigación podría afectar procedimientos y no se podría identificar cambios y brechas que se pretende alcanzar comprendiendo los fenómenos sociales y administrativos que se llevan a cabo sin influir directamente en su comportamiento.

El diseño también es transversal, esto quiere decir que la recolección de datos se realizó en un momento definido no prolongado. En un proceso como el de reclutamiento y selección, donde la dinámica puede variar según la urgencia, el volumen de vacantes o la disponibilidad de personal, capturar el comportamiento real en un periodo determinado permite obtener una visión clara y honesta del funcionamiento existente. No se pretende ver en si la evolución a través de años del funcionamiento de los procesos del área de Talento Humano de la empresa, sino, analizar cuál es su estado actual y así, a partir de aquello proponer mejoras sin que este estudio se vuelva complejo.

En este contexto, este estudio también mantiene un enfoque descriptivo, siendo fundamental para este proyecto que busca detallar de manera integral las características del proceso tradicional que aún mantiene Transportes Noroccidental Cía. Ltda. con este enfoque se pretende detallar de manera organizada la realidad de la organización en cuanto a procesos de reclutamiento y selección.

Este tipo de estudio es útil y óptimo ya que se necesita información con una base sólida que ayude a plantear cambios que realmente se necesiten.

Según Hernández et al. (2014), el diseño descriptivo se enfoca en especificar y documentar comportamientos y secuencias de un fenómeno. Permitiendo identificar cómo se estructura el proceso de reclutamiento y selección, quiénes intervienen en cada etapa, qué documentos y actividades se generan, cuánto tiempo se toman las tareas en ser completadas y qué criterios se emplean muchos de ellos tradicionales o no estandarizado para seleccionar el personal con las aptitudes que la empresa requiere.

Autores como Robbins y Judge (2017), enfatizan que la descripción detallada de los procesos organizacionales es el primer paso para comprender su lógica interna y sus fallas. Esto se confirmó durante el análisis de actividades retrasadas, ausencia de indicadores, entrevistas sin una estructura formal y la falta de un plan detallado de perfiles de cargo fueron hallazgos que surgieron a través del análisis descriptivo.

El enfoque descriptivo responde directamente al primer objetivo específico de la investigación, orientado a diagnosticar el estado actual del proceso de reclutamiento y selección. A través de esta descripción minuciosa de cada proceso, herramientas que

fueron utilizadas y tiempos operativos, posibilitando identificar brechas tecnológicas, cuellos de botella y niveles de subjetividad presentes en la toma de decisiones, elementos que afectan la eficiencia del proceso y justifican la necesidad de su rediseño.

Asimismo, este diseño permitió comparar el proceso actual con modelos de referencia, particularmente con enfoques de reclutamiento y selección (Alles, 2010) y con buenas prácticas de reclutamiento eficiente propuestas por Chiavenato (2020). Esta comparación hizo posible identificar brechas concretas entre lo que la empresa hace en la práctica y lo que debería hacer para optimizar la selección del talento.

Finalmente, el diseño no experimental, transversal y descriptivo proporcionó un marco metodológico coherente con el proyecto de rediseño del proceso de reclutamiento y selección, pues al tratarse de un estudio no experimental se observa el funcionamiento actual del proceso sin alterar sus procesos tradicionales, al ser transversal, se recopila y analiza la información en un momento específico, permitiendo obtener una visión clara de sus procesos actuales, y al tener un enfoque descriptivo, se documenta la información de forma detallada con sus etapas, quienes intervienen, herramientas utilizadas y resultados que se obtienen, generando una base sólida de información que sustenta la propuesta de mejora y rediseño del proceso.

Si bien la investigación no contempla la implementación operativa inmediata de un nuevo proceso, el diseño metodológico permite analizar críticamente el modelo tradicional vigente y contrastarlo con enfoques contemporáneos de reclutamiento y selección basados en metodologías ágiles. Este análisis comparativo constituye el

fundamento para el rediseño propuesto, el cual prioriza la flexibilidad, la iteración continua y la mejora de la experiencia del candidato y del reclutador.

4.2. Metodología de la investigación

La adopción de una metodología mixta responde a la necesidad de abordar de manera integral los objetivos de la investigación. El componente cuantitativo permite medir variables relacionadas con eficiencia, tiempos y percepción del proceso, mientras que el componente cualitativo posibilita comprender las prácticas, experiencias y criterios subjetivos que influyen en la selección del talento humano. Esta complementariedad metodológica asegura una comprensión profunda del fenómeno y fortalece la propuesta de rediseño del proceso.

La metodología moderna para evaluar la eficacia de la transformación digital en el reclutamiento ha tomado un enfoque mixto, integrando métodos cualitativos, así como cuantitativos, reconociendo que los procesos de la empresa tienen gran complejidad y no se puede analizar el proceso organizacional como es rediseñar el proceso de reclutamiento y selección desde una sola perspectiva, estas involucran decisiones basadas en datos, así como el impacto de implementar este tipo de propuesta en la empresa.

La forma tradicional de ver los procesos nos lleva a diferenciar entre lo cualitativo y lo cuantitativo en la era digital, dando paso a una complementariedad enriquecedora, esencial para comprender la complejidad de los procesos de reclutamiento modernos.

4.2.1. Metodología cuantitativa

Comenzar con un análisis cuantitativo de grandes volúmenes de datos como son tiempos de contratación y satisfacción con el proceso para identificar patrones, y luego utilizar métodos cualitativos para entender el "por qué" detrás de esos patrones, como la experiencia del candidato o del reclutador con nuevas plataformas.

Este tipo de datos ayuda a identificar patrones objetivos que respaldan la necesidad del rediseño. Creswell (2018) sostiene que la combinación de ambos enfoques permite contrastar percepciones con evidencias medibles, lo cual aporta mayor credibilidad, especialmente en investigaciones aplicadas dentro de contextos empresariales.

Anteriormente, se ha determinado que, la forma tradicional de manejar y obtener datos ha sido mediante encuestas realizadas en papel, análisis de datos manuales o a su vez en hojas de cálculo limitadas que ciertamente si es digital, sin embargo, no aceleran procesos ni reducen costos de operaciones.

Actualmente para este proyecto se propone, modernizar dichos procesos de manera digital, en donde lo digital se enfoca en la medición de variables numéricas a gran escala, utilizando la analítica de datos y algoritmos. En el reclutamiento, esto implica analizar métricas como, tiempo de cobertura de vacante, gracias a las plataformas digitales como ATS, automatización, costo por contratación, eficacia para la contratación en canales digitales (LinkedIn, bolsas de trabajo online). Así también el análisis cuantitativo ayudará a la empresa con la marca empleadora midiendo la experiencia del candidato que será, recopilado a través de encuestas post-proceso ya digitalizadas

monitoreando sesgos y progresos con una mayor diversidad e inclusión para los postulantes.

Asimismo, el análisis cuantitativo constituye la base para el establecimiento de indicadores de gestión (KPIs) objetivos y trazables, tales como tiempo de cobertura de vacantes, eficiencia de los canales de reclutamiento y percepción de la experiencia del candidato. Estos indicadores permiten evaluar el impacto esperado de la incorporación de herramientas digitales y reducir los sesgos cognitivos en la toma de decisiones, en concordancia con los objetivos específicos de automatización y mejora de la transparencia del proceso.

4.2.2. Metodología cualitativa

Según Flick (2012), la metodología cualitativa resulta esencial cuando el fenómeno de estudio se fundamenta en la experiencia humana, los comportamientos tácitos y las prácticas culturales. Esta necesidad se hace particularmente evidente en el área de Talento Humano, donde gran parte de los procesos de selección no están formalmente documentados, sino que se ejecutan bajo la premisa de "se hace así porque siempre se ha hecho".

Este entendimiento será el eje central de la investigación, la cual se centrará en la exploración profunda de las experiencias, opiniones y percepciones de los actores clave (directivos, personal de Talento Humano, jefes de área y empleados recién incorporados) respecto al proceso de reclutamiento y selección. Su propósito es comprender el "porqué" y el "cómo" de las prácticas actuales, así como los desafíos y las oportunidades de mejora

desde una perspectiva interna. Este enfoque permitirá descubrir matices y particularidades que no serían evidentes a través de mediciones puramente cuantitativas, siendo esencial para contextualizar el problema y generar soluciones adaptadas a la cultura y las necesidades de Transportes Noroccidental Cía. Ltda.

En la era digital esta metodología busca comprender en profundidad las percepciones, experiencias y motivaciones de candidatos y reclutadores, pero habilitada por herramientas digitales, lo que podría significar un análisis de seguimiento en redes sociales como el usuario interactúa y percibe a la empresa, se ha realizado entrevistas a grupos reducidos de una determinada área, realizando videoconferencias con candidatos y también reclutadores para explorar la usabilidad de plataformas, la percepción del usuario con el uso de plataformas que ayudan a optimizar tiempos y la experiencia de onboarding remoto.

Ambas metodologías, potenciadas digitalmente, ofrecen una visión holística. Por ejemplo, los datos cuantitativos pueden mostrar una disminución en el tiempo de contratación, mientras que los datos cualitativos explican cómo esta disminución afecta la calidad de la interacción o la percepción de la empresa por parte del candidato.

Los resultados cualitativos obtenidos permiten complementar el análisis cuantitativo al interpretar cómo el rediseño propuesto podría impactar en la reducción de la rotación temprana y en la mejora de los tiempos de contratación, desde la percepción de los actores involucrados. De este modo, la validación del impacto del rediseño se

realiza a partir de un análisis proyectivo y contextualizado, sustentado en la experiencia y el conocimiento de los participantes.

4.3. Fuentes de información

Con el avance de la tecnología y su transformación, se ha incrementado la cantidad y variedad de fuentes de datos disponibles para la investigación y la toma de decisiones en procesos como el reclutamiento y la selección del personal en las organizaciones, tal es así que, para garantizar la validez y fiabilidad de la investigación sobre el rediseño del proceso de reclutamiento y selección de la empresa Transportes Noroccidental Cía. Ltda., se ha recurrido a dos fuentes de datos e información que permitieron obtener una visión integral del proyecto. El uso combinado de fuentes primarias y secundarias ha facilitado la estructuración de la información, fortaleciendo la consistencia de los resultados y reduciendo posibles sesgos en la interpretación de los datos.

Estas fuentes primarias y secundarias están basadas en su conveniencia, actualidad y relación directa con los objetivos de investigación, lo que permitió construir un análisis estructurado sobre el estado actual de los procesos de reclutamiento y selección de personal en la empresa.

Las fuentes primarias fueron constituidas por información que se obtuvo de manera directa en el contexto organizacional de la empresa Transportes Noroccidental Cía. Ltda., a través del contacto con el personal involucrado en el proceso de reclutamiento y selección. Estas fuentes permitieron recoger datos originales,

actualizados y específicos, relacionados a las prácticas tradicionales actuales de la organización.

Para la recolección de estos datos dentro de estas fuentes se aplicaron entrevistas dirigidas al personal del área de Talento Humano, encuestas digitales aplicadas al equipo de Talento Humano específicamente a los puestos de gerencia, analista selección y asistentes del área. La observación directa del funcionamiento de los procesos tradicionales de reclutamiento y selección permitió obtener información sobre las prácticas de la organización, así también comprender de manera integral las dinámicas internas, las percepciones del personal responsable de los procesos, limitaciones operativas y oportunidades de mejora existentes que motivan el proyecto propuesto.

Así mismo, las fuentes secundarias fueron recopiladas por información existente, obtenida a partir de documentos organizacionales y bibliografía especializada que gracias a la digitalización ha sido de fácil acceso a nivel global. Estas fuentes permitieron contextualizar teóricamente la investigación y contrastar las prácticas actuales de la empresa con modelos y buenas prácticas reconocidas.

Entre las principales fuentes secundarias se consideraron datos internos de procedimientos y las políticas de gestión humana de la empresa, los informes de auditorías internas relacionados con los procesos de selección, así como artículos científicos y autores vinculados a la Gestión del Talento Humano, el reclutamiento digital y la transformación de procesos organizacionales. De igual manera, se tomó en cuenta la normativa legal vigente relacionada con los procesos de contratación laboral. El uso de

estas fuentes facilitaron el sustento teórico del rediseño propuesto y contribuyó al fortalecimiento del marco conceptual de la investigación.

En síntesis, la transformación digital no solo ofrece herramientas para cambiar los procesos de reclutamiento y selección tradicionales a actuales y digitalizados. Al integrar y optimizar el diseño, las técnicas y las fuentes de datos con las capacidades digitales lo profesionales del área Talento Humano pueden investigar, comprender y construir procesos de reclutamiento y selección que no solo sean más eficientes y ágiles para la empresa y optimizar recursos, sino también más justos e inclusivos en pro del éxito organizacional. La agilidad, la escalabilidad y la capacidad de análisis profundo son los sellos distintivos de esta nueva era, y nuestra metodología debe reflejarlo.

4.4. Técnicas de investigación

En este proyecto se utilizará la encuesta y la entrevista como técnicas principales para recolectar los datos que sean necesarios para la investigación.

4.4.1. Entrevistas

Aplicadas al personal clave del proceso. Permitieron identificar percepciones, dificultades y procedimientos informales. Al seguir un guion flexible, se garantizó obtener información profunda sin perder la estructura.

4.4.2. Encuestas

La encuesta será de gran utilidad ya que es una herramienta efectiva para obtener la opinión de un grupo de personas de forma individual de un tema en específico, la

aplicación de estas encuestas ha permitido recolectar información del personal del área de Talento Humano de Transportes Noroccidental Cía. Ltda., en cuanto a procesos de reclutamiento y selección, haciendo énfasis en la calidad de candidatos que se han presentado y el tiempo que toma el proceso para realizar la contratación del candidato idóneo.

Las encuestas se han transformado de un proceso manual y costoso a una herramienta ágil y escalable gracias a la digitalización. Lo que en el pasado fue encuestas en papel, por teléfono o correo electrónico lo que significaba para la empresa altos costos, hoy en día gracias a la transformación y avances tecnológicos se puede trabajar mediante plataformas que facilitan el diseño, distribución y análisis de encuestas. Permitiendo alcanzar grandes poblaciones de candidatos y empleados rápidamente.

La integración de la ATS permitirá, qué, mediante las encuestas de experiencia del candidato estas puedan ser automatizadas y enviadas directamente desde el Applicant Tracking System tras cada etapa del proceso, proporcionando feedback en tiempo real para la mejora continua.

Por lo tanto, para la empresa será un gran avance ya que esto le permite lograr un análisis avanzado mediante herramientas digitales que no solo recopilan datos, sino que también ofrecen capacidad de análisis estadístico, visualización de datos y segmentación de respuestas, algo impensable con los procesos tradicionales que ha mantenido actualmente Transportes Noroccidental Cía. Ltda.

El uso de herramientas digitales para la aplicación de dichas encuestas significó la optimización de tiempo y recursos, permitiendo una mayor eficiencia en la recopilación de datos y una mejor sistematización de la información obtenida, ya que esta metodológica refleja la coherencia con el enfoque de modernización que plantea el rediseño del proceso de reclutamiento y selección de Transportes Noroccidental Cía. Ltda.

4.4.2.1. Población y muestreo

Aunque la investigación no se orientó a intervenir a toda la población, su delimitación resultó fundamental, ya que los procedimientos de ingreso de personal inciden en la dinámica organizacional, en la calidad del Talento Humano incorporado y en el desempeño organizacional.

Para este objeto de estudio se ha tomado como población los setecientos sesenta y cinco (765) empleados de la empresa Transportes Noroccidental Cía. Ltda., entendidos como el universo total de colaboradores que, de forma directa o indirecta, se verán afectados o beneficiados por la efectividad de los procesos de reclutamiento y selección.

En cuanto al muestreo, se aplicó un enfoque de tipo intencional o no probabilístico, seleccionando a cinco colaboradores pertenecientes al área de Talento Humano de la misma empresa, específicamente de los puestos de gerencia, analistas de selección y asistentes del área, considerados personal clave por su participación directa en la gestión de los procesos de reclutamiento, selección e inducción. Esta decisión metodológica se fundamentó en que el propósito del estudio no fue la generalización

estadística, sino la obtención de información especializada, profunda y pertinente, que sirviera de base para el análisis crítico y el posterior rediseño de los procesos tradicionales, así como para la formulación de propuestas de mejora alineadas con las necesidades reales de la organización.

La encuesta se lo realizó a través de una plataforma digital básica como lo es Gmail Forms (Google Forms), aplicada a cinco colaboradores del área de Talento Humano, con el propósito de recopilar información sobre su percepción con respecto a la efectividad de los procesos actuales de reclutamiento y selección, así como su valoración frente a las oportunidades que ofrece la tecnología en la era de la transformación digital. El instrumento se estructuró para abordar, en primer lugar, aspectos generales relacionados con el cargo y la experiencia del personal en el área, incluyendo ítems orientados a evaluar los procesos tradicionales en términos de tiempo de cobertura de vacantes, capacidad de atracción de talento, objetividad en la evaluación, experiencia del candidato, carga administrativa y diversidad de perfiles alcanzados. Finalmente, la encuesta exploró la percepción sobre el impacto del desarrollo tecnológico, considerando la implementación de sistemas de seguimiento de candidatos (ATS), inteligencia artificial, ampliación del acceso al talento, reducción de sesgos, disposición al aprendizaje de nuevas herramientas y la expectativa de retorno de inversión en tecnología aplicada a los procesos de selección.

4.5. Alcance y delimitación metodológica

A partir del diseño metodológico planteado, es importante precisar el alcance real de la investigación en relación con los objetivos propuestos. En este sentido, el diagnóstico del proceso actual de reclutamiento y selección constituye la base analítica que alimenta la propuesta de rediseño, permitiendo identificar de manera estructurada las brechas operativas, tecnológicas y metodológicas existentes en Transportes Noroccidental Cía. Ltda. Dicho diagnóstico no persigue la intervención directa sobre el proceso vigente, sino la comprensión profunda de su funcionamiento, limitaciones y oportunidades de mejora, a partir de la percepción de los actores clave y de la evidencia recolectada.

Sobre esta base diagnóstica, el rediseño del proceso de reclutamiento y selección se plantea como una propuesta metodológica y técnica, fundamentada en buenas prácticas, metodologías ágiles y herramientas digitales, sin que ello implique su implementación operativa durante el desarrollo de la presente investigación. En consecuencia, la incorporación de tecnologías como sistemas de seguimiento de candidatos (ATS) y la automatización de determinadas etapas del proceso se abordan desde un enfoque proyectivo, orientado a demostrar su viabilidad, coherencia y alineación con los objetivos estratégicos de la organización.

Asimismo, la validación del rediseño propuesto se realiza desde una perspectiva analítica y prospectiva, evaluando su impacto potencial en variables clave como la reducción de tiempos de contratación, la disminución de la rotación temprana y la mejora en la experiencia del candidato. Esta validación se sustenta en el análisis de los resultados obtenidos en la investigación de campo, la comparación con modelos teóricos y la

revisión de literatura especializada, sin pretender medir empíricamente los resultados derivados de una implementación real. De esta manera, la investigación mantiene coherencia metodológica, evitando extrapolaciones no sustentadas y asegurando que las conclusiones y recomendaciones se encuentren plenamente respaldadas por el alcance del estudio realizado.

Capítulo V.

Desarrollo de la Propuesta

5.1. Diagnóstico del Proceso de Reclutamiento y Selección en Transporte

Noroccidental Cía. Ltda.

El proceso de reclutamiento y selección en Transportes Noroccidental Cía. Ltda. enfrenta desafíos significativos que impactan tanto la eficacia operativa como la habilidad para atraer el talento adecuado en un entorno laboral cada vez más digital. Aunque la compañía ha mostrado un crecimiento constante en sus operaciones, este desarrollo no ha sido complementado por una transformación similar en el departamento de Talento Humano.

Actualmente, el proceso de reclutamiento y selección en la empresa se desarrolla bajo esquemas tradicionales, que se basan en la recepción de currículos por correo electrónico y su revisión individual por parte del equipo, lo que genera limitaciones en aspectos como la selección oportuna de candidatos, la objetividad en la contratación y la capacidad de adaptación frente a un mercado laboral dinámico, sin contar con el apoyo de plataformas tecnológicas que faciliten la sistematización de la información o la automatización de tareas cruciales.

Esta situación conlleva demoras en la cobertura de vacantes críticas, riesgos de incorporar personal no alineado con la cultura organizacional y dificultades para responder con agilidad a proyectos urgentes que demandan talento especializado.

Esta dinámica no solo implica una sobrecarga operativa para los responsables de la gestión del talento, sino que además retrasa de manera significativa los plazos de contratación, disminuyendo la agilidad del proceso y afectando la competitividad frente a otras organizaciones del sector que ya han integrado tecnologías de soporte a sus modelos de reclutamiento (Chavan, y otros, 2024).

La investigación también pone de manifiesto la carencia de una planificación estratégica en el manejo de las vacantes. En la mayoría de los casos, la ocupación de los puestos se lleva a cabo de manera reactiva frente a situaciones inesperadas, como renuncias, ausencias prolongadas o la creación de nuevas posiciones, sin que exista una herramienta o marco que permita anticiparse a estas demandas. Esta falta de previsión pone en riesgo la continuidad operativa en áreas críticas y causa retrasos que podrían evitarse mediante una gestión más ordenada.

En este marco, el diagnóstico destaca de manera clara la urgente necesidad de rediseñar de manera integral el modelo de reclutamiento y selección en Transportes Noroccidental Cía. Ltda. Esta transformación debe enfocarse en la adopción de sistemas digitales como plataformas de seguimiento de candidatos (ATS), la implementación de evaluaciones automatizadas, el fortalecimiento de la marca empleadora a través de redes sociales profesionales, y la creación de un proceso colaborativo y medible que permita la toma de decisiones fundamentadas en información objetiva.

Estudios ha coincidido en que todo rediseño organizacional exitoso debe considerar, de manera simultánea, tres factores fundamentales: las necesidades del

usuario final, la factibilidad técnica y la sostenibilidad del modelo de negocio. Este enfoque se vincula directamente con los principios del Design Thinking y de la Transformación Digital, que enfatizan que los procesos deben rediseñarse desde una perspectiva centrada en las personas, tecnológicamente viable y estratégicamente sostenible (Brown, 2009; Osterwalder, Pigneur & Smith, 2010).

Esta perspectiva ha adquirido aún más relevancia en entornos digitales, donde la experiencia del talento humano, la eficiencia operacional y la agilidad se convierten en elementos críticos para la competitividad (Davenport & Ronanki, 2018). En este marco, Sharma y Goyal (2022) sostienen que la incorporación de tecnologías digitales en procesos como el reclutamiento no solo optimiza el rendimiento operativo, sino que también aumenta la capacidad de las organizaciones para atraer a perfiles calificados y exigentes, quienes priorizan experiencias de selección modernas, ágiles y transparentes.

Desde esta perspectiva, adoptar una solución que digitalice, estandarice y profesionalice el proceso de selección no solo responde a las necesidades actuales de la organización, sino que también la prepara para afrontar los desafíos futuros del entorno digital y de la gestión estratégica del talento humano.

5.1.1. Resultado de la Encuesta

Los datos de las encuestas revelan una percepción generalmente positiva sobre la eficiencia y la agilidad que aportan las herramientas digitales. Como se verá a continuación, los encuestados reportaron que los procesos de aplicación digital resultan más rápidos que los métodos tradicionales. Además, indicaron que la implementación de

Sistemas de Seguimiento de Candidatos (ATS) contribuye a una reducción significativa del tiempo total de contratación.

Los reclutadores, por su parte, señalaron que la curva de aprendizaje para dominar algunas de las nuevas plataformas digitales sigue siendo un desafío inicial, pero que el ROI en eficiencia es tangible a mediano plazo.

El impacto en la solución de reclutamiento y selección tradicional han arrojado varias respuestas en esta encuesta confirmando que la transformación digital es vista como una solución efectiva para superar las ineficiencias de los métodos tradicionales. La capacidad de automatizar tareas repetitivas, estandarizar la evaluación de habilidades y llegar a un pool de talento más amplio y diverso es altamente valorada. No obstante, se recalcan la importancia de diseñar e implementar estas soluciones digitales, asegurando que la tecnología potencie, y no degrade, la experiencia del candidato y la capacidad del reclutador para tomar decisiones informadas y empáticas.

Este enfoque mixto, que combina la eficiencia digital con la comprensión de la experiencia del personal a través de encuestas detalladas, es fundamental para una transformación digital exitosa y sostenible en el reclutamiento.

Interpretación de resultados de la encuesta

En esta sección del proyecto se analizará los datos obtenidos de forma rigurosa y con una interpretación contextualizada de los datos recabados a través de la encuesta realizada. La interpretación de los resultados de una encuesta con una presentación de cifras y porcentajes, lo que implica un proceso reflexivo y crítico que busca descifrar

patrones, tendencias y significados que se obtengan en las respuestas. Para ello, se empleará un enfoque sistemático que permitirá ir más allá de la descripción superficial, adentrándose en la comprensión de las implicaciones teóricas y prácticas de las investigaciones.

En este sentido, la interpretación se basará en la triangulación de los datos cuantitativos con el marco conceptual que ha guiado el diseño de la encuesta, así como con la teoría existente sobre el tema de estudio. Se examinarán las distribuciones de frecuencia, las correlaciones entre variables y las diferencias significativas entre grupos, siempre con el propósito de validar o refutar las hipótesis inicialmente planteadas. Asimismo, se prestará especial atención a la identificación de posibles sesgos en la recolección de datos y a las limitaciones inherentes a la metodología empleada, con el fin de ofrecer una interpretación prudente y fundamentada.

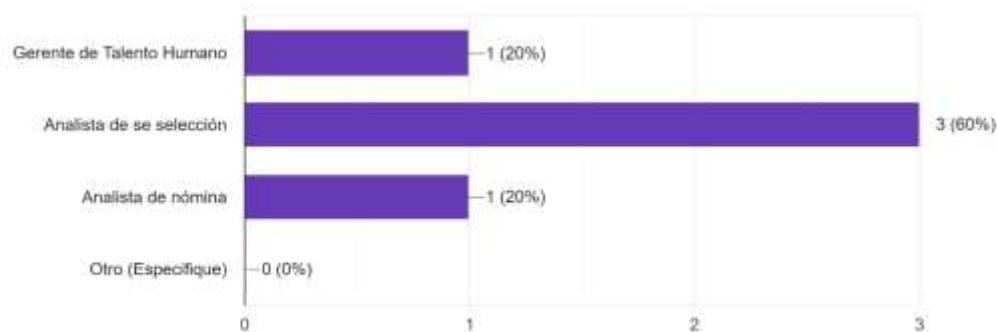
Finalmente, esta interpretación no solo buscará explicar 'qué' dicen los datos, sino también 'por qué' lo dicen, explorando las posibles causas y consecuencias de los patrones observados. Se espera que este análisis contribuya a una comprensión más profunda del fenómeno estudiado, proporcionando una base sólida para la formulación de conclusiones robustas y para la toma de decisiones informadas en el ámbito académico y, en su caso, en el práctico.

Sección 1: Datos Demográficos y Experiencia

A continuación, se presentan los datos demográficos de los encuestados para establecer el contexto de sus respuestas. Se muestra la distribución de los participantes según su cargo actual dentro del área de Talento Humano (Ver Figura 1).

Figura 1

Cargo actual dentro del área de Talento Humano

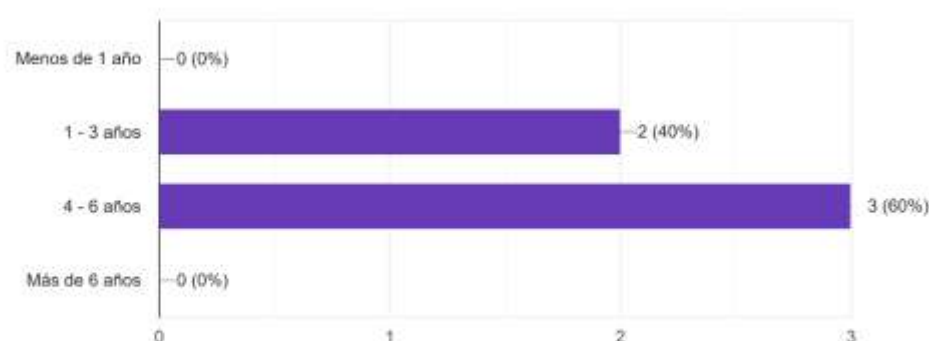


Los datos arrojan que la mayoría de los encuestados que son un 60% son Analistas de Selección, lo que sugiere que esta muestra está principalmente compuesta por profesionales directamente involucrados en los procesos de reclutamiento y selección. También hay un 20% en representación de roles de liderazgo como Gerente y de soporte administrativo que es Nómina. Esto es relevante para las siguientes preguntas, ya que las percepciones estarán fuertemente influenciadas por la experiencia en selección.

A continuación, se detalla la antigüedad de los encuestados dentro del área de Talento Humano, lo que es crucial para evaluar la profundidad y relevancia de sus percepciones sobre los procesos de reclutamiento y selección (Ver Figura 2).

Figura 2

Antigüedad en el área de Talento Humano



Los encuestados tienen una experiencia considerable en el área de Talento Humano. El 60% tiene entre 4 y 6 años de antigüedad, y el 40% entre 1 y 3 años. Esto indica que la muestra está conformada por profesionales con experiencia relevante, lo que aporta credibilidad a sus percepciones sobre los procesos actuales. No hay participantes con poca experiencia, menos de 1 año, ni con mucha antigüedad, más de 6 años, lo que podría sesgar ligeramente las perspectivas hacia un rango de experiencia intermedio.

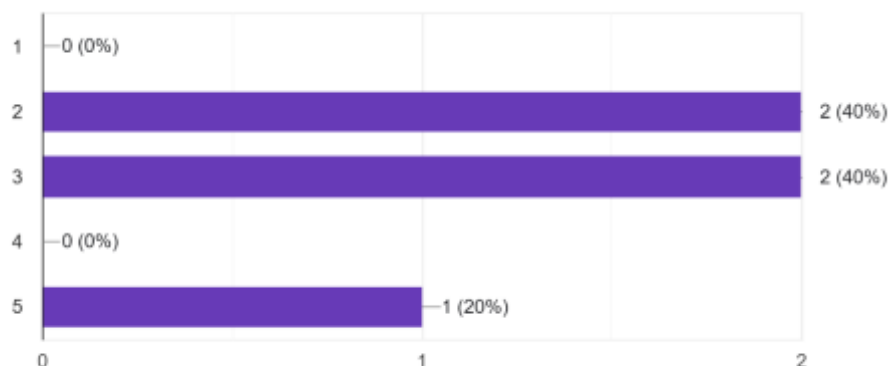
Sección 2: Percepción de los Procesos de Reclutamiento y Selección Actuales (Tradicionales)

Escala de respuesta, Tipo Likert: 1= Totalmente en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Neutral, 4 = De acuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo

El primer indicador evalúa la satisfacción con la duración de los procesos actuales. Presenta la distribución de las respuestas a la Pregunta 1: "El tiempo promedio para cubrir una vacante es adecuado con los procesos actuales.", (Ver Figura 3).

Figura 3

Pregunta 1: El tiempo promedio para cubrir una vacante es adecuado con los procesos actuales



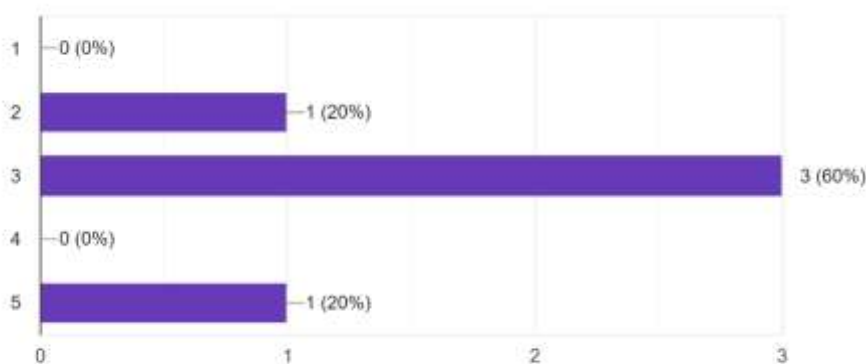
Existe una división de opiniones sobre la adecuación del tiempo para cubrir vacantes. Un 40% de los encuestados está "En desacuerdo", lo que sugiere que perciben que el tiempo actual no es óptimo. Otro 40% se mantiene "Neutral", indicando que no tienen una opinión fuerte a favor o en contra, o que la situación puede variar.

Solo un 20% está "Totalmente de acuerdo". Esto indica que hay una preocupación significativa (o al menos falta de conformidad) con la eficiencia temporal de los procesos de reclutamiento y selección actuales.

El segundo indicador clave en esta sección se centra en la calidad del pool de talento que se logra captar. Se ilustra la distribución de las respuestas obtenidas para la Pregunta 2: "Los procesos actuales nos permiten atraer a los candidatos más calificados del mercado." (Ver Figura 4).

Figura 4

Pregunta 2: Los procesos actuales nos permiten atraer a los candidatos más calificados del mercado



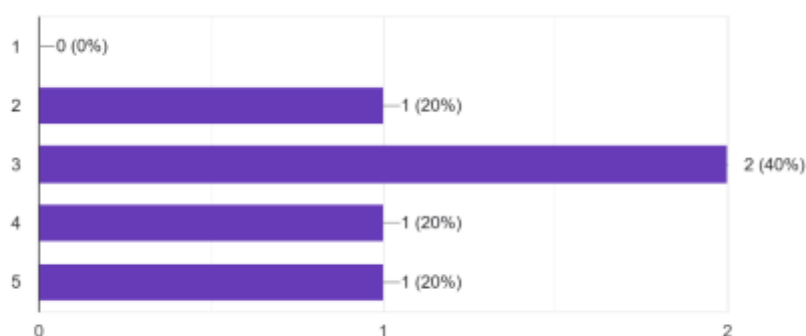
La mayoría de los encuestados, un 60%, se muestra "Neutral" respecto a si los procesos actuales atraen a los candidatos más calificados. Esto podría indicar que no están completamente seguros de la efectividad de los procesos en este aspecto, o que los resultados son inconsistentes. Hay un 20% que está "En desacuerdo" y otro 20% que está "Totalmente de acuerdo". La neutralidad predominante, junto con un porcentaje de desacuerdo, sugiere que los procesos actuales pueden no estar logrando consistentemente atraer al talento de mayor nivel, y que hay espacio para la mejora o, al menos, para una revisión de la estrategia de atracción.

Un aspecto crucial en la gestión del talento es la objetividad de la valoración. Se presenta las respuestas a la Pregunta 3, que interroga sobre la uniformidad y equidad de

los métodos utilizados: "La evaluación de candidatos se realiza de manera objetiva y consistente con los métodos."(Ver Figura 5).

Figura 5

Pregunta 3: La evaluación de candidatos se realiza de manera objetiva y consistente con los métodos

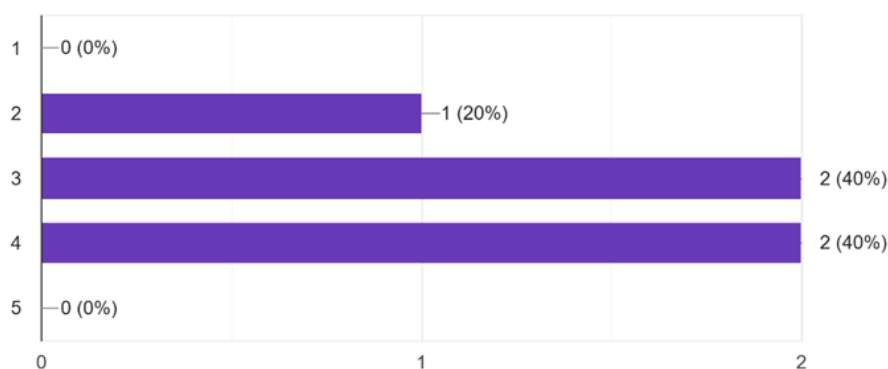


Las opiniones sobre la objetividad y consistencia en la evaluación de candidatos están bastante divididas. Un 40% se mantiene "Neutral", indicando una posible falta de claridad o uniformidad en la percepción de los métodos de evaluación. Hay un 20% que está "En desacuerdo", sugiriendo que al menos algunos métodos no son percibidos como objetivos o consistentes. Sin embargo, también hay un 20% que está "De acuerdo" y un 20% que está "Totalmente de acuerdo". Esta diversidad de opiniones resalta la posible falta de estandarización o comunicación efectiva sobre los criterios y métodos de evaluación, o que la objetividad y consistencia pueden variar según el tipo de vacante o el evaluador.

Finalmente, la experiencia del candidato es un factor determinante para la marca empleadora. Se detalla las respuestas obtenidas para la Pregunta 4: "Los procesos actuales generan una experiencia positiva para los candidatos."(Ver Figura 6).

Figura 6

Pregunta 4: Los procesos actuales generan una experiencia positiva para los candidatos



Los resultados de la Pregunta 4 sugieren una percepción mixta y, en cierta medida, ambivalente respecto a la experiencia del candidato en los procesos actuales.

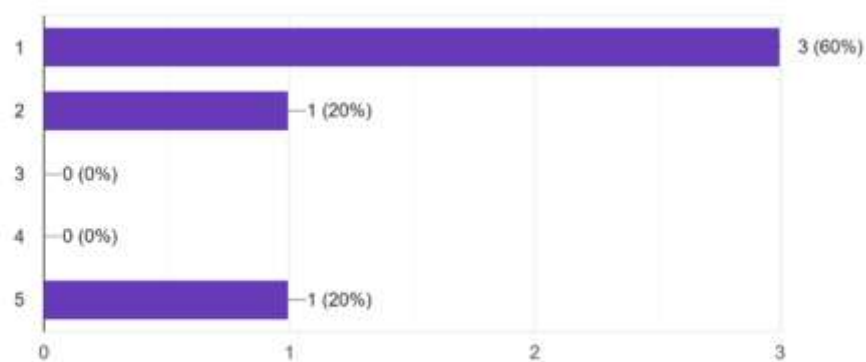
Si bien un 80% de los encuestados no percibe una experiencia negativa extrema, la ausencia de valoraciones en el nivel más alto y el 20% que expresa desacuerdo con la positividad de la experiencia, indican áreas de mejora. La polarización de las respuestas entre la neutralidad contempla un 40% y el acuerdo moderado que es de igual manera un 40% sugiere que los procesos actuales no logran generar consistentemente una experiencia positiva para todos los candidatos. Esto podría deberse a variaciones en las expectativas de los candidatos, inconsistencias en la aplicación de los procesos, o la

existencia de elementos específicos que, aunque no son abiertamente negativos, tampoco son excepcionalmente positivos. Es crucial investigar las razones detrás de la percepción neutral y de desacuerdo para identificar los puntos de fricción o las oportunidades para mejorar la experiencia del candidato.

Para la transformación de la percepción de la calidad del proceso a la eficiencia operativa, se introduce una pregunta que evalúa la carga de trabajo no estratégica. Se muestra las respuestas a la Pregunta 5: "El volumen de tareas administrativas en los procesos actuales es manejable y no resta tiempo a actividades estratégicas." (Ver Figura 7).

Figura 7

Pregunta 5: El volumen de tareas administrativas en los procesos actuales es manejable y no resta tiempo a actividades estratégicas



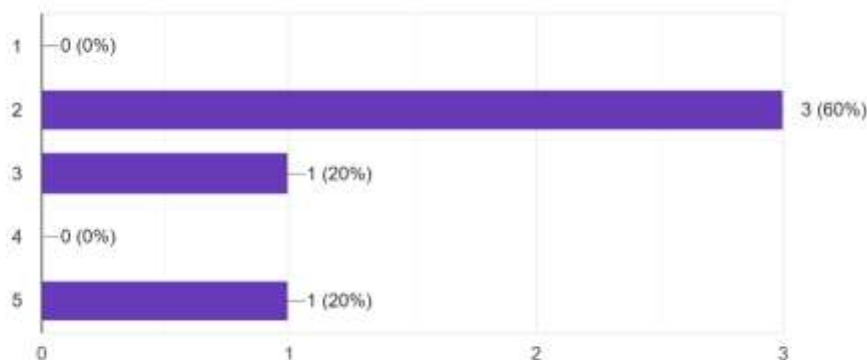
Los resultados de la Pregunta 5 revelan una preocupación significativa y mayoritaria con el volumen de tareas administrativas. Un contundente 80% de los

encuestados, evidencia un 60% en "completamente en desacuerdo" y el 20% en "en desacuerdo", esto indica que las tareas administrativas son percibidas como no manejables y que sí están restando tiempo a actividades estratégicas. Esta es una señal de alarma clara sobre la eficiencia operativa y la asignación de recursos dentro de los procesos de reclutamiento. La existencia de una única respuesta en el nivel más alto (5) podría representar una excepción o una perspectiva muy particular, pero no contrarresta la tendencia predominante. Académicamente, esto sugiere la necesidad urgente de una revisión de los procesos administrativos, buscando optimización, automatización o redistribución de tareas para liberar recursos para iniciativas más estratégicas, lo cual es fundamental para la eficacia a largo plazo de la función de reclutamiento.

El alcance y la inclusión son cruciales en los procesos de reclutamiento. Se detalla las respuestas a la Pregunta 6: "Los actuales métodos de reclutamiento nos permiten llegar a una diversidad adecuada de perfiles (género, edad, cultura, etc.)."(Ver Figura 8).

Figura 8

Pregunta 6: Los actuales métodos de reclutamiento nos permiten llegar a una diversidad adecuada de perfiles (género, edad, cultura, etc.)



Los resultados de la Pregunta 6 indican una debilidad considerable en la capacidad de los métodos de reclutamiento actuales para atraer una diversidad adecuada de perfiles. Un 60% de los encuestados expresa desacuerdo, lo que sugiere que los métodos empleados actualmente no están siendo efectivos para alcanzar objetivos de inclusión y diversidad. La ausencia de respuestas en el nivel 4 y la presencia de solo una respuesta en el nivel 5 refuerzan esta percepción de ineficacia. Esto tiene implicaciones críticas para la estrategia organizacional, ya que la diversidad es un motor reconocido de innovación, rendimiento y adaptabilidad en el contexto empresarial moderno. Desde una perspectiva académica, estos datos señalan la necesidad de una revisión exhaustiva de las fuentes de reclutamiento, la redacción de las ofertas de empleo, los canales de difusión y las estrategias de atracción para asegurar que sean inclusivos y efectivos para diversos grupos demográficos y culturales. La implementación de métricas de diversidad y la capacitación en reclutamiento inclusivo serían pasos esenciales para abordar esta deficiencia.

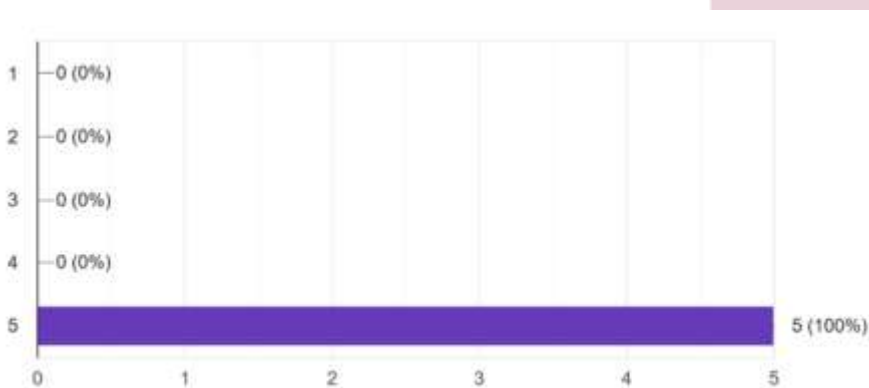
Sección 3: Impacto del Desarrollo Tecnológico y Oportunidades

Esta sección del estudio se enfoca en la percepción de los actores clave sobre el potencial de la transformación digital para optimizar los procesos de reclutamiento y selección.

La primera pregunta clave de esta sección aborda directamente la expectativa de los encuestados sobre la agilización de los procesos. Se presenta la distribución de las respuestas obtenidas para la Pregunta 1: "Cree que la implementación de tecnología como ATS, video-entrevistas, etc., agilizaría significativamente nuestros procesos." (Ver Figura 9).

Figura 9

Pregunta 1: Cree que la implementación de tecnología como ATS, video-entrevistas, etc., agilizaría significativamente nuestros procesos



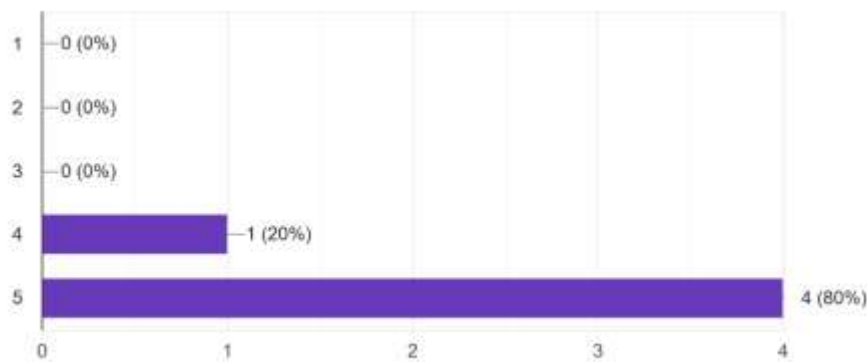
La totalidad de la muestra está firmemente convencida de que la integración de tecnología como los ATS (Applicant Tracking Systems) y las video-entrevistas tendría un impacto muy positivo en la eficiencia de los procesos de Talento Humano. Esto sugiere

una clara percepción de la necesidad de modernización y una alta expectativa de los beneficios que estas herramientas pueden aportar en términos de agilidad.

Un beneficio proyectado de la tecnología en el reclutamiento es su potencial para ampliar el alcance de las búsquedas. Se presenta las respuestas a la Pregunta 2, enfocada en esta dimensión: "La tecnología nos permitiría acceder a un pool de talentos más amplio y diverso." (Ver Figura 10).

Figura 10

Pregunta 2: La tecnología nos permitiría acceder a un pool de talentos más amplio y diverso

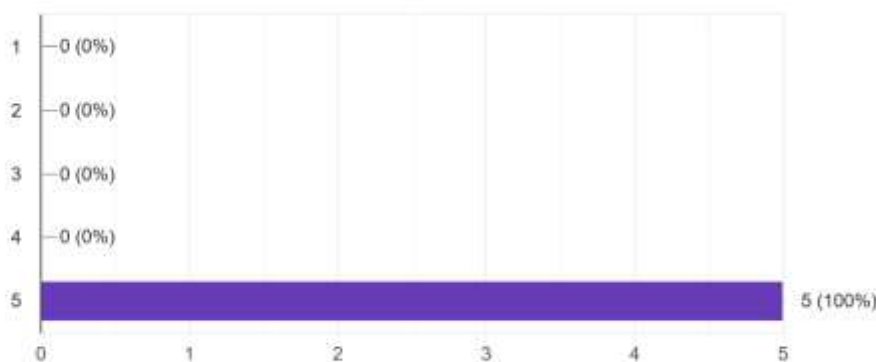


Una abrumadora mayoría de los encuestados, el 100%, considera que la tecnología es fundamental para expandir el alcance en la búsqueda de talento, lo que a su vez conduciría a una mayor diversidad de perfiles. Esto indica una comprensión de cómo las herramientas digitales pueden romper barreras geográficas y culturales, ampliando significativamente las opciones de reclutamiento.

La capacidad de la tecnología para estandarizar y mitigar sesgos en la toma de decisiones es una expectativa clave en la transformación digital. Se muestra la distribución de las respuestas a la Pregunta 3: "Considero que la tecnología mejoraría la objetividad y la reducción de sesgos en la evaluación de candidatos." (Ver Figura 11).

Figura 11

Pregunta 3: Considero que la tecnología mejoraría la objetividad y la reducción de sesgos en la evaluación de candidatos

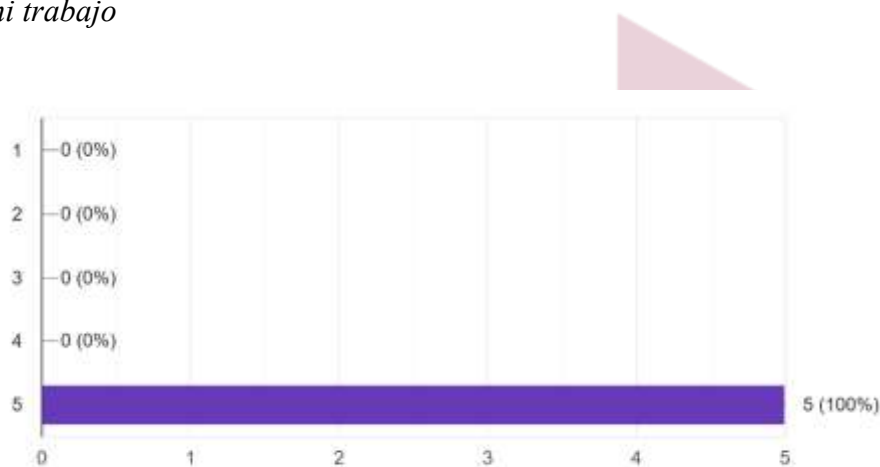


Todos los encuestados están totalmente de acuerdo en que la tecnología puede jugar un papel crucial en la mejora de la objetividad y en la reducción de sesgos en la evaluación de candidatos. Esto refleja una preocupación existente sobre la imparcialidad en los procesos actuales y una fuerte creencia en el potencial de las herramientas tecnológicas para estandarizar evaluaciones, analizar datos de forma más neutral y, en última instancia, promover decisiones de contratación más justas.

La disposición del personal de Talento Humano a adoptar nuevas herramientas es fundamental para el éxito de la transformación digital. Se presenta las respuestas a la Pregunta 4, que mide la actitud hacia el aprendizaje y la adopción tecnológica: "Estoy dispuesto a aprender y adoptar nuevas herramientas tecnológicas para mejorar mi trabajo." (Ver Figura 12).

Figura 12

Pregunta 4: Estoy dispuesto a aprender y adoptar nuevas herramientas tecnológicas para mejorar mi trabajo

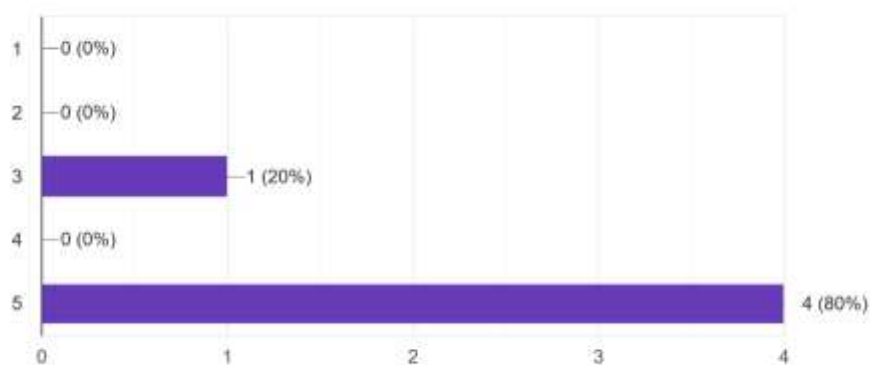


La totalidad de la muestra expresa una total disposición y apertura a aprender y utilizar nuevas herramientas tecnológicas. Este resultado es muy positivo, ya que muestra una actitud proactiva y adaptable del personal de Talento Humano hacia la innovación, lo cual es esencial para una implementación exitosa de nuevas tecnologías en el área. No se observa resistencia al cambio, sino más bien entusiasmo.

Finalmente, la perspectiva financiera es fundamental para justificar la transformación digital. Se presenta las respuestas a la Pregunta 5, que mide la creencia de los encuestados en el Retorno de la Inversión (ROI) de la tecnología de reclutamiento: "La inversión en tecnología de reclutamiento y selección generaría un retorno positivo para la empresa." (Ver Figura 13).

Figura 13

Pregunta 5: La inversión en tecnología de reclutamiento y selección generaría un retorno positivo para la empresa



La mayoría del personal en un 80%, está totalmente de acuerdo en que la inversión en tecnología de reclutamiento y selección resultaría en un retorno positivo para la empresa, lo que sugiere que perciben un valor estratégico y económico en dicha inversión. Una persona se mostró neutral, lo que podría indicar que no está totalmente convencida del retorno o que necesita más información para formarse una opinión. Sin

embargo, la tendencia general es muy favorable a la inversión tecnológica, viendo no solo mejoras operativas sino también un beneficio tangible para la organización.

Análisis de resultados

La encuesta aplicada al personal del área de Talento Humano de Transportes Noroccidental Cía. Ltda. revela que la mayoría de los participantes son Analistas de Selección en un 60%, con experiencia entre 1 y 6 años, lo que aporta una perspectiva informada y directamente vinculada al proceso evaluado.

En cuanto al desempeño del proceso actual, los resultados muestran percepciones mixtas y varias áreas críticas de mejora. Un porcentaje importante considera que los tiempos de contratación no son adecuados por lo que el 40% está en desacuerdo, y la mayoría duda de la capacidad del proceso para atraer a los candidatos más calificados con un 60% en opinión neutral. También existe dispersión en la percepción sobre la objetividad de las evaluaciones, lo que sugiere falta de estandarización. Respecto a la experiencia del candidato, predominan posturas neutrales y de acuerdo moderado, evidenciando que el proceso no genera una experiencia consistentemente positiva.

Uno de los hallazgos más contundentes es la sobrecarga administrativa, con un 80% de los encuestados señalando que estas tareas restan tiempo a actividades estratégicas. Asimismo, un 60% considera que los métodos actuales no permiten llegar a una diversidad adecuada de perfiles, lo que refleja debilidades en las estrategias de atracción.

Por su parte, la sección relacionada con tecnología muestra un consenso absoluto en donde el 100% de los participantes considera que herramientas como ATS, video entrevistas y plataformas digitales agilizarían el proceso, ampliarían el acceso a talento diverso y mejorarían la objetividad de la evaluación. Además, todos se muestran dispuestos a adoptar nuevas herramientas tecnológicas, y el 80% afirma que invertir en tecnología generaría un retorno positivo para la empresa.

En conjunto, los resultados indican que el proceso actual presenta ineficiencias operativas, limitaciones en la atracción de talento y falta de diversidad, mientras que existe una fuerte apertura del equipo hacia la modernización tecnológica. Esto respalda la necesidad de un rediseño del proceso de reclutamiento y selección orientado a la automatización, estandarización y uso estratégico de herramientas digitales.

5.2. Propuesta de rediseño del proceso de reclutamiento y selección de personal.

El diagnóstico realizado evidenció que el proceso de reclutamiento y selección de Transportes Noroccidental Cía. Ltda. presenta deficiencias estructurales derivadas del uso de esquemas tradicionales, caracterizados por una alta carga manual, baja estandarización y limitada incorporación de herramientas tecnológicas. Estas condiciones generan retrasos en la cobertura de vacantes críticas, incrementan la subjetividad en la evaluación de los candidatos y dificultan la alineación de los perfiles seleccionados con los requerimientos técnicos, operativos y estratégicos de la organización. Como consecuencia, se afectan la continuidad operativa, la eficiencia de los procesos y la

capacidad de la empresa para atraer talento especializado en un mercado altamente competitivo.

En coherencia con el objetivo general de la investigación, orientado al diseño de un modelo de reclutamiento y selección más eficiente, transparente y alineado con las necesidades organizacionales, se propone el rediseño integral del proceso, incorporando metodologías ágiles y herramientas de apoyo tecnológico. Este rediseño responde directamente al problema identificado, ya que permite optimizar los tiempos de contratación, reducir sesgos en la toma de decisiones, mejorar la trazabilidad de la información y fortalecer la coherencia entre las competencias del personal y los objetivos estratégicos de la empresa.

La implementación del proceso rediseñado no solo contribuirá a reducir tiempos y costos asociados a la contratación, sino que también permitirá mejorar la experiencia del candidato, fortalecer la comunicación interna y optimizar la gestión del área de Talento Humano. Al estandarizar las etapas del proceso y apoyarlas en herramientas digitales, se incrementa la visibilidad del talento disponible y se facilita una evaluación más objetiva y consistente, beneficiando tanto a los candidatos como al Analista de Selección, que son usuarios claves y beneficiarios directo del rediseño del proceso de reclutamiento y selección.

Para calcular el costo de las horas que el analista dedicará a las actividades del proyecto rediseño, desarrollo, socialización, capacitación, se utiliza la metodología de

remuneración total del empleador y se adapta a su sueldo base de \$800.00 (Ochocientos dólares con 00/100 de dólar) (Ver Tabla 5).

Tabla 5

Remuneración Mensual y Beneficios para un Analista de Selección de la empresa

Transportes Noroccidental Cía. Ltda.

Concepto	Fórmula de Cálculo	Valor Mensual
Remuneración base		
Sueldo Base		\$800.00
Obligaciones Laborales		
Fondos de Reserva	8.33% sobre el sueldo	\$66.64
Aporte Patronal (11.15%)	11.15% sobre el sueldo	\$89.20
Proporcional Décimo Tercer Sueldo	8.33% sobre el sueldo	\$66.64
Proporcional Décimo Cuarto Sueldo	Salario Mínimo Vital / 12	\$39.17
Proporcional Vacaciones	Sueldo / 24	\$33.33
Beneficios Empresariales		
Alimentación	\$4 (Valor fijo diario por 22 días)	\$88.00
Costo Total mensual		\$1,182.98

Nota: La tabla 5 muestra del detalle de la Remuneración Mensual y Beneficios para un Analista de Selección de la empresa Transportes Noroccidental Cía. Ltda. Fuente: Información tomada de los registros de nómina del área de Talento Humano de la empresa Transportes Noroccidental Cía. Ltda. (2025).

La propuesta de transformación se materializará a través de un plan de implementación intensivo de tres (3) meses, programado para ejecutarse desde octubre hasta diciembre de 2025. Durante este periodo, se llevarán a cabo las fases clave del

proyecto para asegurar la transición completa a un proceso de selección modernizado y digital en Transportes Noroccidental Cía. Ltda., es crucial destacar que, dentro de este plan, el componente de desarrollo del rediseño del proceso representa una inversión específica de \$4.93 por hora, el analista de selección dedicará 3 horas diarias a las tareas del proyecto (rediseño, desarrollo, socialización, capacitación y Employer Branding), proyectándose un total de 60 horas ejecutadas durante los tres meses de implementación, comenzando en octubre de 2025 (Ver Tabla 6).

Tabla 6

Cálculo de número de hora que empleara el Analista de Selección para la implementación del proceso

Mes	Días Laborales Estimados	Horas Diarias de Dedicación	Horas Mensuales de Dedicación
Octubre 2025	20 días	3 horas	20×3=60 horas
Noviembre 2025	20 días	3 horas	20×3=60 horas
Diciembre 2025	20 días	3 horas	20×3=60 horas
Total, General de horas empleadas en el Proyecto	60 días		180 horas

Nota: La tabla 6 muestra el cálculo de número de horas empleadas por el Analista de Selección para la implementación del proceso (3 horas diarias y 60 horas mensuales).
Fuente: Elaboración propia (2025).

El Costo Interno Total del proyecto para Transportes Noroccidental representa la 6 inversión laboral directa de la empresa en el Analista de selección de Talento Humano durante la fase de implementación. Este costo se calcula multiplicando el total de horas

dedicadas por el analista en las actividades del proyecto por su costo por hora específico que es de \$4.93. Dado que el plan de implementación tiene una duración de tres (3) meses, con una dedicación de 60 horas mensuales, el cálculo se detalla a continuación (Ver Tabla 7).

Tabla 7

Cálculo del valor hora para un Analista de Selección de la empresa Transportes Noroccidental Cía. Ltda.

Concepto	Fórmula	Valor
Costo Total Mensual		\$1,182.98
Horas trabajadas al mes		240
Costo por hora del Analista de selección	$\$1,182.98 / 240$	\$4.93
Horas trabajadas al mes en el proyecto		60
Costo mensual del Analista de selección para la implementación del proceso	Valor de la hora* número de horas	\$295.75
Costo Total del Analista de selección para la implementación del proceso	Valor mensual de horas* número de meses	\$887.24

Nota: La tabla 7 muestra el Cálculo del valor hora para un Analista de Selección de la empresa Transportes Noroccidental Cía. Ltda. (\$4,93) invertido en el proyecto y el número de horas ejecutadas al mes (60 horas). Fuente: Elaboración propia (2025).

El costo laboral interno que la empresa invertirá directamente en el tiempo del analista de selección de Talento Humano durante los tres meses de implementación del proyecto asciende a \$887.40 (Ochocientos ochenta y siete con 40/100 centavos de dólar).

Desde una perspectiva estratégica, esta propuesta no se limita a resolver una incidencia operativa puntual, sino que constituye una solución innovadora orientada a fortalecer la competitividad, sostenibilidad y profesionalización de la Gestión del Talento Humano en Transportes Noroccidental Cía. Ltda. El rediseño del proceso permitirá posicionar al área de Talento Humano como un actor estratégico dentro de la organización, asegurando la incorporación de personal idóneo que contribuya de manera efectiva al cumplimiento de los objetivos corporativos y al liderazgo de la empresa en el sector logístico y de transporte.

5.2.1. Costos para el Desarrollo del Proyecto de Rediseño del Proceso de Reclutamiento y Selección para la Empresa de Transportes Noroccidental Cía. Ltda.

Estos costos están dirigidos a las herramientas y el soporte técnico y legal necesario para la estructuración del nuevo proceso de reclutamiento, enfocándose en la digitalización y el cumplimiento normativo (Ver Tabla 8).

Tabla 8

Costos para el Desarrollo del Proyecto Rediseño del Proceso de Reclutamiento y Selección para la Empresa de Transportes Noroccidental Cía. Ltda.

Detalle	Cantidad (Horas/Unidades)	Costo Unitario/Tot al (\$)	Costo Total (\$)	Justificación
Horas de trabajo del Analista de selección				
Diseño de procesos	60 horas	\$4.93	\$295.75	Definición de la nueva ruta de Reclutamiento y Selección.
Elaboración de manuales e instructivos	120 horas	\$4.93	\$591.49	Documentación esencial para la implementación.
Contratación de servicios externos				
Licencia Software ATS	3 meses	\$150.00/mes	\$450.00	Inversión tecnológica clave para la digitalización.
Asesoría legal especializada en normativa	1 paquete	\$300.00	\$300.00	Revisión y ajuste a la legislación laboral y de seguridad.
Costo Total Desarrollo del Proyecto			\$1,637.24	

Nota: La tabla 8 muestra los Costos para el Desarrollo del Proyecto de Rediseño del Proceso de Reclutamiento y Selección para la empresa de Transportes Noroccidental Cía. Ltda. Fuente: Elaboración propia (2025).

Los costos incurridos en la fase de desarrollo del proyecto constituyen la inversión fundamental en la estructuración, validación e implementación de la nueva metodología de reclutamiento y selección para Transportes Noroccidental Cía. Ltda., una empresa con una dotación de 700 empleados. Este proceso es vital para asegurar la identificación precisa de las competencias necesarias para cubrir la totalidad de sus cargos y definir un proceso manual a uno digitalizado garantizando su efectividad y cumplimiento legal.

El Costo para el desarrollo del proyecto de rediseño de la empresa se divide en dos áreas principales:

Costo Laboral Interno: Cubre el tiempo dedicado por el Analista de Talento Humano y Desarrollo Organizacional (\$4.93 por hora) a tareas de diseño, incluyendo la definición del proceso digital y la elaboración de manuales para estandarizar el nuevo proceso de reclutamiento.

Contratación de Servicios y Herramientas Externas (Transformación Digital): Consiste en la inversión necesaria para la modernización, que incluye:

- La adquisición de una Licencia de Software ATS, para automatizar la gestión de candidatos y digitalizar el proceso.
- La contratación de Asesoría Legal Especializada para garantizar que las nuevas políticas y metodologías cumplan rigurosamente con la normativa laboral y sectorial, mitigando riesgos.

Costo de Implementación de Innovación Tecnológica

La implementación tecnológica del proyecto implica una inversión inicial moderada y un costo operativo anual bajo, pero su retorno se refleja rápidamente gracias a la reducción de tiempos, costos de contratación, rotación lo que genera beneficios sostenibles a mediano plazo.

Desde una perspectiva de Gestión del Talento Humano, la digitalización también mejora la transparencia, la trazabilidad de los procesos y la experiencia del candidato, consolidando una marca empleadora moderna, eficiente y competitiva (Ver Tabla 9).

Tabla 9*Costo Implementación de Innovación Tecnológica*

Detalle	Valor mensual	Cantidad	Valor anual	Observación
Software de Reclutamiento (ATS)	\$150.00	1	\$1,800.00	Implementación de la plataforma digital para reclutamiento y selección
Portales de Empleo	\$300.00	2	\$600.00	Conexión automática con la empresa
Automatización de Pruebas Psicométricas y Técnicas	\$18.00	100	\$1,800.00	Licencias Digitales de Test
Licencia anual del software de reclutamiento			\$4,200.00	Renovación y soporte técnico

Nota: La tabla 9 muestra el Costo de Implementación de Innovación Tecnológica en la empresa Transportes Noroccidental Cía. Ltda. Fuente: Elaboración propia (2025).

Al rediseñar el proceso de reclutamiento y selección aplicando herramientas digitales, Transportes Noroccidental Cía. Ltda. podría reducir los costos asociados al proceso, esto se logra gracias a la automatización de tareas, la mejora en la calidad del talento contratado y la significativa reducción de la rotación.

5.2.2. Costos para Socialización y Capacitación del Rediseño del Proceso de Reclutamiento y Selección para la Empresa de Transporte Noroccidental Cía. Ltda.

El objetivo de esta inversión es asegurar la transferencia de conocimiento y la adaptación de los líderes y el equipo de Talento Humano a la nueva metodología, lo que garantiza la efectividad del rediseño.

La fase de Socialización y Capacitación es crítica para garantizar el éxito y la adopción efectiva del nuevo proceso de reclutamiento y selección en Transportes Noroccidental Cía. Ltda. Esta inversión no solo asegura la transferencia de conocimiento sobre las nuevas herramientas y metodologías incluyendo el ATS, sino que también gestiona el cambio cultural necesario para que el equipo de Talento Humano y los líderes adopten un enfoque digital y basado en competencias (Ver Tabla 10).

Tabla 10

Costo para Socialización y Capacitación del Rediseño del Proceso de Reclutamiento y Selección

Detalle	Cantidad (Horas/Unidades)	Costo Unitario/Total (\$)	Costo Total (\$)	Justificación
Material de apoyo				
Impresión de manuales y guías del nuevo proceso para las Gerencias y coordinación	20 unidades	\$5.00/unidad	\$100.00	Distribución de material informativo 20 folletos.
Taller de Inducción al Nuevo Proceso				
Honorarios Facilitador Externo (16 horas)	1 taller	\$480.00	\$480.00	16 horas de capacitación a profundidad en las nuevas herramientas y competencias.
Refrigerios y bebidas (20 personas x 2 días)	20 unidades	\$4.00/unidad	\$160.00	Break / logística del

evento de
capacitación.

Horas de trabajo del Analista TH

Preparación de contenido y coordinación	20 horas	\$4.93	\$98.60	Tiempo interno del analista para la organización.
Costo Total para Socialización y Capacitación			\$838.60	

Nota: La tabla 10 muestra el Costo para la Socialización y Capacitación para la implementación del proyecto Rediseño del Proceso de Reclutamiento y Selección en la empresa de Transportes Noroccidental Cía. Ltda. Fuente: elaboración propia (2025).

Esta inversión está dirigida a minimizar la curva de aprendizaje y asegurar que el rediseño no solo sea implementado, sino también adoptado por toda la organización, potenciando la eficiencia del capital humano.

5.2.3. Costo para Employer Branding (Interno) del Rediseño del Proceso de Reclutamiento y Selección para la empresa de Transporte Noroccidental Cía. Ltda.

Esta sección presupuesta las actividades enfocadas en fortalecer la marca empleadora interna de Transportes Noroccidental Cía. Ltda., comunicando los beneficios del rediseño para los colaboradores y la organización, aumentar el compromiso del personal y posicionar a la empresa como un empleador de elección en el sector de transporte y logística (Ver Tabla 11).

Tabla 11

Costo para Employer Branding (Interno) del Rediseño del Proceso de Reclutamiento y Selección para la empresa de Transporte Noroccidental Cía. Ltda.

Detalle	Cantidad (Horas/Unidades)	Costo Unitario/Total (\$)	Costo Total (\$)	Justificación
Material promocional y de campaña				
Diseño gráfico de campaña de expectativa (Digital)	1 servicio	\$250.00	\$250.00	Creación de contenido visual para comunicación interna.
Artículos promocionales (Agendas empresariales)	20 unidades	\$4.00/unidad	\$80.00	Refuerzo de la cultura y pertenencia durante la socialización.
Activación y comunicación				
Implementación de campaña (Analista de selección)	6 horas	\$4.93	\$29.58	Tiempo del analista para la difusión de la campaña interna.
Costo Total Employer Branding			\$359.58	

Nota: La tabla 11 muestra el Costo para el Employer Branding (Interno) para la implementación del proyecto Rediseño del Proceso de Reclutamiento y Selección para la empresa de Transportes Noroccidental Cía. Ltda. Fuente: Elaboración propia (2025).

5.2.4. Presupuesto General del Proyecto de Transformación Digital para el Rediseño del Proceso de Reclutamiento y Selección para la Empresa de Transporte Noroccidental Cía. Ltda.

El presupuesto total general del rediseño del proceso de reclutamiento y selección para Transportes Noroccidental Cía. Ltda. representa la inversión financiera total requerida para materializar la transformación digital y metodológica del área de Talento

Humano durante el periodo de tres 3 meses de octubre a diciembre de 2025 (Ver Tabla 12).

Tabla 12

Presupuesto General del Proyecto

Concepto	Valor Total (USD)	Justificación de la Inversión
Desarrollo del Proyecto	\$1,637.24	Mayor rubro, destinado a la estructuración técnica (diseño de procesos, manuales) y la inversión en tecnología (Licencia Software ATS y Asesoría Legal especializada). Este rubro incluye el costo laboral interno de las horas dedicadas por el Analista de selección a la conceptualización.
Innovación Tecnológica	\$4,200.00	La inversión más significativa, destinada a la sostenibilidad y expansión digital del proyecto. Incluye la Licencia Anual Completa del Software de Reclutamiento (ATS) y otros costos asociados a la plataforma digital, asegurando la automatización continua, el soporte técnico y la conexión con portales de empleo tras la fase piloto.
Socialización y Capacitación	\$1,637.24	Enfocado en la adopción de la nueva metodología. Incluye la contratación de un facilitador externo para el Taller de Inducción, logística del evento y la producción del material de apoyo para los líderes y el equipo.
Employer Branding (Interno)	\$359.58	Inversión estratégica para la gestión del cambio y la promoción interna de los beneficios del nuevo proceso, incluyendo diseño gráfico de la campaña de expectativa y artículos promocionales para reforzar la marca empleadora interna.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Total, General del Proyecto
\$7,834.05

Costo Total que permite la transición de un proceso de selección tradicional a uno digital, ágil y basado en competencias, fortaleciendo el rol estratégico de Talento Humano.

Nota: La tabla 12 muestra el Presupuesto General del Proyecto de Transformación Digital para el Rediseño del Proceso de Reclutamiento y Selección para la empresa de Transporte Noroccidental Cía. Ltda. Fuente: elaboración propia (2025).

El proyecto de rediseño del proceso de reclutamiento y selección en Transportes Noroccidental Cía. Ltda. es una inversión estratégica de \$7,834.05 (Siete mil ochocientos treinta y cuatro con 05/100 de dólar) orientada a la transformación digital y metodológica, con impactos positivos y medibles en la gestión financiera y laboral de la empresa.

Esta estructura presupuestaria garantiza que Transportes Noroccidental Cía. Ltda. no solo adquiera nuevas herramientas, sino que también invierta en el capital humano y en la cultura organizacional (employer branding) para maximizar el Retorno de la Inversión (ROI) de la transformación digital.

Impacto Estratégico-Financiero

- **Revalorización de la Inversión:** El presupuesto asigna la mayor proporción de recursos a la Innovación Tecnológica (\$4,200.00), asegurando la sostenibilidad a largo plazo a través de la licencia anual completa del software de reclutamiento (ATS) y el soporte técnico. Esto convierte la inversión en tecnología de una solución temporal a una capacidad organizacional permanente.

- **Gestión del Riesgo y Estructuración (Desarrollo):** El rubro de desarrollo del proyecto (\$1,637.24) se enfoca en la estructuración técnica y legal, incluyendo la licencia ATS inicial y la asesoría legal. La dedicación interna del analista de selección (\$887.40) se concentra en el diseño de procesos y la documentación, asegurando que los cimientos del nuevo modelo sean sólidos.
- **Eficiencia Laboral y ROI:** La agilización y digitalización del proceso (ATS y 180 horas de diseño interno) se traducirán en una disminución significativa del Tiempo-to-Hire.

Impacto Laboral y Organizacional

- **Calidad de Contratación Superior:** La adopción del modelo por competencias, validado asegura la atracción de perfiles cuyo fit se alinea estratégicamente, lo que eleva la productividad y reduce la rotación en un sector crítico como el transporte.
- **Adopción y Desarrollo Sostenible:** La inversión en Capacitación y Socialización (\$1,637.24) es crucial para garantizar que el equipo de Talento Humano y los líderes dominen las nuevas herramientas y metodologías. Este alto valor asegura la transferencia de conocimiento y transforma el rol del área, liberándola de tareas manuales para que asuma una función estratégica.
- **Fortalecimiento del Employer Branding:** El Employer Branding interno (\$359.58), junto con un proceso de selección moderno y eficiente, potencia la imagen de Transportes Noroccidental Cía. Ltda., facilitando la captación de perfiles altamente calificados y reforzando el engagement de los colaboradores existentes.

5.3 Importancia de los Indicadores Como Parte Integral del Nuevo Modelo de Selección

La transición hacia un modelo digital de reclutamiento y selección exige la integración de indicadores clave de rendimiento (KPIs) como un componente intrínseco del procedimiento. En el esquema precedente, la carencia de métricas dificultaba la monitorización del rendimiento, la identificación de desviaciones y la sistematización de la mejora continua.

Con la nueva perspectiva, estos indicadores posibilitan el seguimiento en tiempo real de cada hito del proceso, abarcando desde la difusión de la vacante hasta la integración efectiva del nuevo colaborador, lo cual facilita la toma de decisiones fundamentadas y alineadas con la directriz estratégica de la gestión del talento.

De este modo, los KPIs se erigen como el eje articulador central del modelo propuesto, en estricta concordancia con los preceptos del entorno digital y la imperiosa búsqueda de la eficiencia operativa.

El diseño renovado del modelo de reclutamiento y selección, por consiguiente, contempla la incorporación de un conjunto de indicadores clave de gestión (KPIs) que permiten identificar la tasa de rotación de personal, el tiempo promedio de reclutamiento, el costo de contratación, el índice de satisfacción laboral y la productividad por empleado.

Estos KPIs ayudan a medir la eficacia de los procesos de Talento Humano, como la gestión del talento, el desarrollo del personal y el ambiente laboral.

En Transportes Noroccidental Cía. Ltda. se establecerán indicadores de seguimiento para medir la efectividad de la gestión del cambio y su impacto en la organización (Ver Tabla 13).

Tabla 13

Indicadores de Medición de Impacto

Indicador	Descripción
Tiempo promedio de contratación	Reducción del tiempo desde la publicación de la vacante hasta la contratación.
Nivel de satisfacción de los candidatos	Aplicar encuestas de satisfacción durante el proceso.
Nivel de adopción tecnológica	Conteo de colaboradores capacitados y activos en el sistema digital.
Alineación del perfil al puesto	Grado de correspondencia entre el perfil seleccionado y los requerimientos del cargo.

Nota: La tabla 13 muestra la Indicadores de Medición de Impactos en la empresa Transportes Noroccidental Cía. Ltda. Fuente: Elaboración propia (2025).

La importancia de los KPIs radica en su capacidad para ofrecer una visión clara y objetiva del desempeño, facilitando la comparación entre distintas unidades de negocio y geografías. Según Kaplan y Norton (1996), los KPIs “son métricas diseñadas para evaluar el progreso hacia objetivos estratégicos específicos”.

La naturaleza de estas métricas supera la limitación de los indicadores de rendimiento meramente financieros, al integrar dimensiones críticas de la gestión no financiera, tales como la eficiencia de los procesos internos, la percepción de la

satisfacción del cliente y el fomento del aprendizaje organizacional. Los autores postulan que la funcionalidad esencial de los KPIs reside en su capacidad para alinear las actividades operacionales diarias con la visión y la directriz estratégica de la organización a largo plazo, lo cual garantiza una ejecución sistemática y altamente efectiva.

5.3.1. Competencias y Selección

Proceso de Selección En Transportes Noroccidental Cía. Ltda. se define como el conjunto de técnicas rigurosas y objetivas cuyo objetivo es identificar y vincular al Talento Humano más idóneo para desempeñar los roles críticos de la organización. Una vez que el proceso de reclutamiento ha generado un conjunto de candidatos cualificados, el proceso de selección inicia para medir sus cualidades actuales y potenciales, características de personalidad, intereses y aptitudes.

Este proceso es una fase crítica y debe ser:

Objetivo: Se fundamenta para incrementar al máximo el nivel de objetividad de la decisión, esto es crucial para eliminar el efecto aleatorio y los sesgos personales tales como simpatía o antipatía.

Alineado al Modelo de Gestión por Competencias: La evaluación se basa en las competencias definidas en el Diccionario de Competencias de la empresa, asegurando que el candidato no solo posea las habilidades técnicas (Saber y Saber Hacer), sino también las cualidades no visibles críticas para el entorno de alto riesgo, como la prudencia, el saber estar y el querer hacer, motivación y compromiso.

Flexible y Adaptable: Debe ajustarse a las necesidades específicas de la empresa y a la dinámica del mercado laboral. Una selección correcta en Transportes Noroccidental Cía. Ltda. se traduce en una mayor satisfacción del nuevo colaborador, una disminución en el tiempo de adaptación al puesto y a la cultura organizacional, y el fortalecimiento de la imagen de seriedad y organización de la empresa. Las etapas de este proceso están diseñadas para predecir el desempeño laboral futuro. Diseño del Proceso de Selección para la empresa de Transportes Noroccidental Cía. Ltda. En Transportes Noroccidental Cía. Ltda., el proceso de selección se concibe como una herramienta estratégica que garantiza que el valor de la empresa se fortalezca a través del Talento Humano que la integra. Una buena selección enriquece a la organización al aportar compromiso, eficiencia y seguridad; mientras que una selección inadecuada representa un costo innecesario que afecta la rentabilidad, la competitividad y la calidad del servicio, de esta manera podemos identificar las fases para el proceso de selección (Ver Tabla 14).

Tabla 14

Transportes Noroccidental Cía. Ltda. (2025). Fases de Selección para la empresa, documento de Elaboración propia (2025)

Etapas	Responsable	Proceso de Evaluación
Solicitud de Vacante e Identificación de Perfil/Competencias	Gerente o jefe de Área	El proceso se inicia con una solicitud formal del Área, que especifica el cargo, el departamento y, de forma obligatoria, una copia de la descripción del cargo y las especificaciones de las competencias requeridas.

Preselección y Filtrado de CVs	Analista de Talento Humano	Análisis Curricular: Revisión de currículos centrándose en la experiencia relevante, el filtrado debe ser exhaustivo para evitar errores y pérdida de tiempo.
Entrevista Preliminar (Screening)	Analista de Talento Humano	Entrevista video entrevistas pregrabadas o por videoconferencia (Skype/Zoom), Se busca verificar la información del currículo, conocer las expectativas (salariales, planes a futuro) y orientar al candidato sobre el proceso completo. El objetivo es verificar que cumpla los requisitos mínimos.
Pruebas de Selección	Analista de Talento Humano	1. Pruebas de Aptitudes/Habilidades: Específicas para el puesto. 2. Pruebas de Personalidad/Psicométricas: Para evaluar el ajuste a la cultura corporativa (seguridad, trabajo en equipo, manejo de presión). 3. Pruebas de Conocimiento Técnico/Situacional
Verificación de Antecedentes y Referencias	Analista de Talento Humano	Se contacta a antiguos empleadores y se investigan antecedentes para confirmar la exactitud de la información y obtener datos adicionales.
Entrevista Profunda y Técnica	Analista de Talento Humano / jefe del Departamento solicitante	Entrevista estructurada, generalmente presencial, crucial para determinar la aptitud del candidato. Se evalúan competencias, la capacidad de adaptarse a la empresa y la experiencia detallada para el cargo.
Decisión y Comunicación al Candidato	Gerente de Talento Humano / Gerencias solicitantes	Decisión de Selección: Se realiza una Comparación Objetiva de los candidatos por ítem (Experiencia, Conocimientos, Competencias). Comunicación al Seleccionado: Se notifica al candidato elegido, usualmente por llamada telefónica

seguida de correo electrónico.
 Información al Resto de Candidatos:
 Se les notifica que no fueron seleccionados (preferiblemente por escrito, vía email) manteniendo una Experiencia de Candidato Positiva que fomente el respeto por la marca empleadora.

Nota: Transportes Noroccidental Cía. Ltda. (2025). Fases de Selección para la empresa.
 Fuente: Elaboración propia (2025).

5.3.2. Atracción de Talento

La atracción de talento se concibe como una función de marketing externo donde la empresa debe utilizar canales digitales y una marca empleadora robusta (basada en seguridad, estabilidad y desarrollo) para atraer de forma continua a los perfiles técnicos y especializados que requiere el sector.

A continuación, se detalla el resumen de la atracción digital del talento, enfocándose en la implementación de metodologías y herramientas tecnológicas:

Estrategias Centrales de Atracción Digital

Se sustenta en dos estrategias interconectadas que utilizan canales digitales:

A. Inbound Recruiting (Reclutamiento de Atracción)

Esta es la metodología clave para la atracción digital. Se define como una estrategia de atracción pasiva de talento. Su objetivo es atraer y fidelizar talento calificado de forma continua, para reducir la dependencia de la búsqueda reactiva de personal.

B. Fortalecimiento del Employer Branding Digital (Marca Empleadora)

Para atraer al personal técnico, operativo y administrativo, la estrategia digital debe:

- Utilizar canales digitales y la marca empleadora para atraer candidatos.
- Digitalizar el contenido: Crear contenido visual y atractivo que muestre el día a día de las operaciones de la empresa, destacando su equipo humano y la tecnología utilizada.

Proyectar una imagen de marca empleadora moderna, eficiente y competitiva, centrada en la seguridad integral, la compensación competitiva y la estabilidad laboral.

Enfoque Estratégico de la Atracción

La atracción de talento se plantea con el objetivo de asegurar la incorporación del Talento Humano más idóneo y cualificado para los puestos de trabajo de la empresa, especialmente en roles críticos (operativos, técnicos, logísticos y administrativos).

El proceso de reclutamiento (atracción) tiene como propósito reunir el mayor número posible de candidatos idóneos para garantizar que los futuros colaboradores se integren a la cultura de seguridad, precisión y excelencia operativa que caracteriza a la organización.

Estrategias Clave de Atracción

El documento propone dos estrategias principales para la atracción de candidatos:

- Implementación de la Metodología Inbound Recruiting Esta metodología se enfoca en atraer y fidelizar talento calificado de forma continua, reduciendo la dependencia de la búsqueda reactiva.
- Fortalecimiento de la Marca Empleadora (Employer Branding) El Employer Branding es visto como un motor estratégico para la atracción y retención de personal. La estrategia debe enfocarse en las motivaciones del personal técnico, operativo y administrativo, proyectando una imagen de profesionalismo, seguridad y estabilidad.

Propuesta de Valor al Empleado (PVE)

La propuesta de valor al empleado (PVE) de la empresa, utilizada para la atracción y que debe ser el centro de la Marca Empleadora, resalta elementos clave, dada la alta exigencia del sector de transporte y logística especializada:

- Seguridad integral (Énfasis en estándares rigurosos de seguridad industrial y medio ambiente).
- Compensación competitiva.
- Estabilidad laboral (Ofrecer contratos indefinidos y rutas claras de desarrollo profesional para reducir la inseguridad laboral).
- Formación y desarrollo continuo (Asegurar que el personal esté al día con la última tecnología y normativas, lo que se convierte en un diferenciador competitivo).

5.3.4. Reclutamiento Digital

Como parte del plan de mejora para el área de Recursos Humanos en Transportes Noroccidental Cía. Ltda., se propone acoger una estrategia de reclutamiento digital mediante la cual se pueda aprovechar los diversos canales tecnológicos ampliamente utilizados en el mercado actual, los portales de empleo en línea y las redes sociales corporativas.

Esta propuesta responde a la necesidad de modernizar a través de la digitalización los mecanismos de selección vigentes, los cuales actualmente se caracterizan por ser manuales, poco dinámicos y con un alcance limitado.

El proceso se enfocará en atraer candidatos mediante la implementación de la metodología de Inbound Recruiting y el fortalecimiento de la marca empleadora (Employer Branding). En Transportes Noroccidental Cía. Ltda., el proceso de reclutamiento tiene como propósito reunir el mayor número posible de candidatos idóneos, con el fin de identificar a aquellos que se ajusten de manera más precisa al perfil requerido para cada puesto. La empresa busca candidatos que estén dentro del nivel de las competencias necesarias, evitando así pérdidas de tiempo y recursos.

Fuentes de Captación Prioritarias:

Herramientas y Canales Digitales (e-Recruiting)

El rediseño del proceso se apoya en una serie de canales y herramientas digitales para la publicación y captación de candidatos:

- **Página Web de Empleo/Carreras:** Crear una sección de "Empleo" en la web oficial (noroccidental.com) que sirva como punto central de inscripción con formularios cortos y amigables.
- **Portales de Empleo Especializados:** Uso de plataformas como: Multitabajos.com, Red socio empleo.
- **Redes Sociales y Plataformas Profesionales:** Utilizar LinkedIn especialmente para perfiles administrativos o técnicos, Facebook e Instagram con anuncios segmentados.

Las redes sociales, al permitir una comunicación bidireccional con el público objetivo, facilitan una relación más cercana y auténtica con los potenciales candidatos.

Según Kaoud & ElBolak (2023),

- **Mensajería Digital:** Menciona el uso de Telegram o grupos de empleo de transporte.
- **Entrevistas Virtuales:** Implementar entrevistas virtuales iniciales para agilizar la fase de preselección.

Programas de Referidos: Los empleados actuales de la empresa son los embajadores más efectivos. Se deben implementar programas que recompensen o con beneficios al personal por referir candidatos cualificados.

- Uso de Redes Externas en Transportes Noroccidental Cía. Ltda.
- Multitabajos.com (portal especializado)
- Redes sociales: Facebook, Instagram (con anuncios segmentados)

- LinkedIn (para perfiles administrativos o técnicos)
- Página web de la empresa (sección “Trabaja con nosotros”)
- Telegram o grupos de empleo de transporte

5.3.5. Implementación de Sistemas de Seguimiento de Candidatos (ATS)

En el desarrollo de la propuesta del rediseño del área de Recursos Humanos de Transportes Noroccidental Cía. Ltda., se debe integrar un Sistema de Seguimiento de Candidatos (ATS) como una herramienta estratégica para dinamizar y optimizar las actividades vinculadas al reclutamiento y selección de personal.

Este sistema digital automatiza los flujos de trabajo, reemplazando los procesos manuales. Dicha automatización es una solución estratégica que actualiza y fortalece significativamente la capacidad de la empresa para identificar, gestionar y seleccionar al talento humano que requiere incorporar.

La transformación digital se ha consolidado como el eje estratégico que impulsa a Transportes Noroccidental Cía. Ltda. a modernizar profundamente sus prácticas laborales y a reestructurar su modelo operativo, estableciendo un sólido marco de gobernanza corporativa orientado al crecimiento ético y sostenible en el competitivo sector de transporte.

En este contexto, la contratación Laboral adquiere un rol protagónico, especialmente a través del proyecto de Rediseño del Proceso de Reclutamiento y Selección, ya que la atracción de talento, tanto para roles estratégicos como el Analista de Selección como operativos como el Operador de Maquinaria Pesada, se convierte en una

función vital para el éxito empresarial. La digitalización, mediante la implementación de sistemas de gestión de candidatos (ATS), no solo agiliza y moderniza la interacción con los aspirantes, sino que también exige el conocimiento y cumplimiento de la legislación laboral vigente, adaptando los procesos contractuales a nuevas modalidades y métricas de desempeño. Este cambio profundo genera nuevas estructuras organizacionales, prácticas internas y culturas corporativas, donde el desarrollo de capacidades digitales en todos los trabajadores de Transportes Noroccidental Cía. Ltda., es esencial para responder a los desafíos del presente y anticiparse al futuro de la logística y la operación de maquinaria pesada. La transformación digital en la empresa redefine los procesos de contratación, gestión del talento y gobernanza empresarial, orientándolos hacia un modelo más ágil, ético y adaptado a las nuevas tecnologías.

Un ATS facilita todo el ciclo de contratación, desde la publicación de vacantes hasta la selección final del candidato, integrando funciones como el filtrado automático de hojas de vida, el agendamiento de entrevistas y la centralización de la información de cada postulante. Chavan et al. (2024).

5.3.6. Preselección Automatizada

La preselección automatizada se introduce como una solución tecnológica imperativa para superar los procesos tradicionales y manuales que han generado ineficiencias.

Una de estas herramientas es la preselección automatizada, que facilita el análisis preliminar de grandes volúmenes de hojas de vida mediante el uso de inteligencia artificial o algoritmos definidos por el equipo de Recursos Humanos (Pérez A., 2020).

Su implementación en empresas como Transportes Noroccidental Cía. Ltda. permitiría reducir gradualmente los tiempos designados a la revisión manual de candidaturas, una etapa que suele ser tediosa, generando una sobrecarga al personal de Recursos Humanos debido a la alta cantidad de postulantes para cargos operativos y técnicos. Según (García & Ramírez, 2021), el beneficio del uso de estas tecnologías puede representar una mejora significativa en disminuir el tiempo de selección hasta en un 50%, incrementando la eficiencia del proceso.

5.3.6.1. Mecanismo Central: El Software ATS

La preselección automatizada se materializa mediante la implementación de un Software ATS (Sistema de Gestión de Candidatos). Este sistema es la inversión tecnológica clave para la digitalización del proceso.

5.3.6.2. Función de la Automatización de Filtros

La característica fundamental de este sistema digital es la Automatización de filtros iniciales. Esta función tiene un impacto directo y objetivo en la primera fase de selección:

- **Reducción de Carga Manual:** El objetivo principal es reducir la carga manual de revisión de CVs.

- **Optimización de Tiempos:** Contribuye a optimizar el tiempo en el proceso de preselección.
- **Minimización de Errores:** Ayuda a minimizar los errores humanos inherentes a la revisión manual.
- **Objetividad:** El sistema busca asegurar la identificación objetiva y rápida de candidatos idóneos mediante un comparador de perfiles, mejorando la calidad de la selección al basarse en criterios estandarizados.

5.3.6.3. Impacto en el Proceso General

La preselección automatizada y el uso del ATS son esenciales para alcanzar los objetivos estratégicos del rediseño del proceso:

- **Agilidad en la Cobertura de Vacantes:** Es una herramienta clave para cubrir vacantes con mayor agilidad. La meta explícita es reducir el tiempo de contratación de un promedio de 25 días a 10 días promedio.
- **Preselección Ágil:** Se propone también la implementación de entrevistas virtuales iniciales para agilizar la fase de preselección.
- **Rol Estratégico:** La automatización de tareas operativas y repetitivas permite que el Analista de Selección migre de un rol operativo a un rol estratégico y analítico, utilizando los datos generados por el ATS para mejorar la eficiencia y la toma de decisiones.

5.3.7. Evaluación por Competencias

Las pruebas de selección En Transportes Noroccidental Cía. Ltda., constituyen una fase esencial dentro del proceso de selección, ya que permiten garantizar la idoneidad del candidato en relación con el puesto de trabajo. Estas herramientas de evaluación se diseñan como un complemento objetivo a la entrevista, aportando evidencia concreta sobre las competencias técnicas y conductuales de los postulantes. La elección de las pruebas depende directamente de la naturaleza del cargo a cubrir. El área de Talento Humano, en coordinación con las Jefaturas de solicitantes, define cuáles son las más pertinentes para cada perfil, asegurando que se validen las capacidades requeridas en todos los niveles de la organización: operativos, administrativos y gerenciales. Este enfoque permite adaptar las evaluaciones a las exigencias específicas de cada posición, fortaleciendo la toma de decisiones en la selección de talento y alineando el proceso con los estándares de calidad y eficiencia de la empresa.

5.3.7.1 Pruebas Relevantes:

A. Pruebas de Rendimiento y Situacionales: Son críticas para roles que implican la toma de decisiones complejas bajo presión. Para cargo operativos como: Conductores, Logística de Ruta, estas pruebas incluyen ejercicios de ejecución laboral o situaciones representativas del puesto. Para puestos administrativos y gerenciales, se utilizan Assessment Centers o análisis de casos que requieren la aplicación de pensamiento estratégico o gestión de equipos. Estas pruebas proporcionan una alta Validez de Contenido al evaluar si el candidato puede realizar las tareas cruciales.

B. Pruebas Psicotécnicas/Personalidad: Miden los rasgos de personalidad e intereses. Son fundamentales para prever cómo actuará un colaborador ante situaciones de estrés, riesgo o presión operativa o administrativa, evaluando competencias no visibles como la prudencia, el pensamiento analítico o la fortaleza.

C. Pruebas de Habilidades Motoras/Físicas: Miden la destreza digital relevante para roles administrativos o de logística digital, manual relevante para mantenimiento o el tiempo de reacción esenciales para conductores. Son necesarias para garantizar la aptitud física y la coordinación requeridas para el manejo de maquinaria especializada (izaje) o para tareas administrativas de alta precisión. La tendencia digital impulsa el uso de pruebas on-line y simulaciones por ordenador (Gamificación) para el primer filtrado, lo que economiza y agiliza el proceso para todos los perfiles de la organización. El objetivo de integrar estas pruebas en el proceso de selección es respaldar la toma de decisiones con información objetiva y confiable, de modo que se reduzca el riesgo de una contratación inadecuada y se potencie la incorporación de talentos que contribuyan a la eficiencia operativa, la seguridad vial y el crecimiento organizacional.

5.3.8 Entrevistas estructuradas vía plataformas digitales

Considerando la alta exigencia técnica y los riesgos asociados al sector de logística pesada, la implementación de entrevistas estructuradas a través de canales digitales no debe verse como una simple actualización tecnológica, sino como una decisión estratégica ineludible para Transportes Noroccidental Cía. Ltda. La premisa es clara: para fortalecer nuestra ventaja competitiva y garantizar la seguridad operativa, es

fundamental minimizar la subjetividad en la contratación. Al adoptar un modelo riguroso de preguntas estandarizadas y criterios de evaluación uniformes, la organización asegura que cada incorporación se base en evidencia objetiva, alineando el talento entrante con los estrictos valores corporativos de excelencia y prevención.

Los estudios clásicos sobre selección de personal respaldan la superioridad de las entrevistas estructuradas respecto a las no estructuradas. McDaniel, Whetzel, Schmidt y Maurer (1994) demostraron mediante un meta-análisis que las entrevistas estructuradas presentan una validez predictiva considerablemente más alta, lo que refuerza su aplicabilidad para decisiones de contratación objetivas (McDaniel et al., 1994). Además, investigaciones contemporáneas muestran que dicha validez no es un valor fijo: depende de variables como la naturaleza del empleo, la redacción de las preguntas y el nivel de estructura aplicada, por lo que es esencial adaptar el diseño de la entrevista al contexto laboral (Sackett et al. 2025).

El razonamiento es claro: necesitamos blindar nuestros procesos de selección contra la subjetividad. Al implementar entrevistas estructuradas donde cada candidato responde las mismas preguntas bajo los mismos criterios garantizamos que la evaluación se base en hechos y competencias reales, no en la intuición del momento. Esto es vital para asegurar que quien se une a nuestro equipo realmente comparte nuestra cultura de seguridad y excelencia operativa.

Para lograr esto, herramientas como Zoom o Microsoft Teams se convierten en nuestros mejores aliados. Nos permiten romper las barreras geográficas que a menudo

enfrentamos. Ya no importa si un ingeniero está en un proyecto en la Amazonía o si un operador logístico se encuentra en otra provincia; podemos evaluarlos con la misma rigurosidad y cercanía que si estuvieran en nuestra oficina matriz.

Además, desde el punto de vista práctico, esto agiliza enormemente el trabajo. Ahorramos tiempo y costos logísticos, y ganamos ventajas como la posibilidad de grabar las sesiones para revisarlas con calma o compartirlas con los jefes de área para una segunda opinión. En resumen, al digitalizar y estructurar nuestras entrevistas, no solo hacemos más eficiente al departamento de Talento Humano, sino que aseguramos que Transportes Noroccidental siga contando con el personal más calificado y confiable del mercado

5.3.9. Selección Final

En el contexto de transformación hacia un entorno digital, la etapa de selección final en Transportes Noroccidental Cía. Ltda. trasciende la simple ocupación de una vacante; se convierte en el hito decisivo donde convergen la tecnología y el criterio experto para garantizar la continuidad operativa y la seguridad. En esta fase, capitalizamos todo el esfuerzo previo de atracción y evaluación para asegurar no solo la competencia técnica del candidato vital en el manejo de carga pesada y logística, sino su alineación genuina con nuestros valores corporativos y cultura de prevención. (Stone, Detal, 2015)

Para blindar esta decisión, adoptamos el enfoque de "Ajuste Persona-Puesto" (Person-Job Fit). Esta metodología nos permite ir más allá del currículum, asegurando

que las habilidades y el perfil conductual del aspirante se acoplen perfectamente a las exigencias críticas del cargo. (Kristof-Brown et al., 2005) Apoyados en la implementación de nuestro sistema ATS (Sistema de Gestión de Candidatos), centralizamos y analizamos de manera integral toda la data recabada: desde pruebas psicométricas y evaluaciones técnicas hasta los resultados de las entrevistas estructuradas. Esto nos otorga una visión objetiva y basada en evidencia, mitigando sesgos y elevando la transparencia del proceso (ver Figura 14).

Figura 14

Infografía de la Planificación de la Coordinación para la empresa Transportes

Noroccidental Cía. Ltda.



Nota: Infografía de la Planificación de la Coordinación para la empresa Transportes Noroccidental Cía. Ltda. Fuente: Elaboración propia (2025).

Finalmente, la decisión de contratación no es un acto unilateral. Se fundamenta en una colaboración estratégica entre el área de Talento Humano y los líderes de las unidades solicitantes (operaciones, mantenimiento, administrativo). En una sesión de cierre, analizamos los reportes generados por la plataforma digital para llegar a un consenso informado, garantizando así la incorporación de talento que no solo es apto, sino que está comprometido con el éxito y la sostenibilidad de Transportes Noroccidental.

Capítulo VI.

Conclusiones y Aplicaciones

Este capítulo final sintetiza los hallazgos más relevantes del estudio, aborda el cumplimiento de los objetivos planteados y detalla las contribuciones específicas que el Rediseño del Proceso de Reclutamiento y Selección, basado en metodologías ágiles y herramientas digitales, ofrece a Transportes Noroccidental Cía. Ltda., a la gestión empresarial, al ámbito académico y al desarrollo personal de los investigadores.

6.1. Conclusiones Generales

Las siguientes conclusiones destacan los aspectos más importantes del estudio, desde la identificación del problema hasta la validación de la solución, evidenciando una necesidad imperante de digitalización.

Necesidad Imperante de Digitalización: El diagnóstico confirmó que el proceso de Reclutamiento y Selección tradicional de Transportes Noroccidental Cía. Ltda. era lento, costoso y subjetivo, lo que resultaba en una alta rotación de personal especializado y generaba lucro cesante por el tiempo que los equipos permanecían inactivos. Esta ineficiencia administrativa justificó la necesidad urgente de una transformación digital y estratégica (Bautista Herrera et al., 2025).

Validación de la Propuesta Ágil y Tecnológica: El prototipo del proceso rediseñado, que integra un Sistema de Seguimiento de Candidatos (ATS), Inteligencia Artificial y metodologías ágiles, fue validado con éxito a través del testeado realizado con el

Analista de Selección. El storyboard demostró su solidez y capacidad para mejorar la experiencia del usuario interno y garantizar la objetividad en la toma de decisiones, obteniendo altas calificaciones en claridad, agilidad y fortalecimiento del rol estratégico de Talento Humano.

Transición de Rol Operativo a Estratégico: La implementación del nuevo proceso libera al área de Talento Humano de tareas operativas y repetitivas (filtrado manual de CVs), permitiéndole enfocarse en el análisis de datos, la gestión por competencias y la alineación del talento con los objetivos estratégicos de la compañía. El R&S se transforma de una función administrativa a un socio de negocio que aporta valor medible a la organización.

6.2. Conclusiones Específicas

Las conclusiones específicas abordan la utilidad de la propuesta en el entorno de Transportes Noroccidental Cía. Ltda. y sus contribuciones en diferentes niveles.

6.2.1. Análisis del Cumplimiento de los Objetivos de la Investigación

La investigación cumplió satisfactoriamente con los objetivos propuestos:

Objetivo General: El rediseño del proceso de Reclutamiento y Selección fue desarrollado y validado exitosamente. La propuesta integra herramientas digitales (ATS e IA) y metodologías ágiles, lo que resulta en un modelo de gestión del talento más eficiente y estratégico, atacando directamente la ineficiencia operativa inicial.

Objetivos Específicos:

- **Diagnóstico:** Se identificaron y documentaron claramente las falencias del proceso tradicional (lentitud, subjetividad, rotación alta) que generaban la incidencia operativa.
- **Fundamentación Teórica:** Se sustentó la propuesta en un marco teórico robusto, utilizando conceptos de Gestión del Talento Humano moderno, Agile HR y tecnología de selección (IA, Gamificación).
- **Diseño de la Propuesta:** El nuevo proceso, estructurado con un enfoque de Person-Job Fit y soportado por el ATS, fue diseñado detalladamente, cumpliendo con los requerimientos técnicos y estratégicos de la empresa de transporte pesado.
- **Validación:** El prototipo de la propuesta fue validado por el usuario clave del proceso (Analista de Selección), confirmando su viabilidad y alta utilidad práctica para la empresa.

6.2.2. Contribución a la Gestión Empresarial

El rediseño impacta directamente en la sostenibilidad y eficiencia operativa de Transportes Noroccidental Cía. Ltda.:

Reducción de Costos y Lucro Cesante: La agilidad en el proceso de R&S reduce los días promedio para cubrir una vacante crítica. Esto minimiza el lucro cesante generado por la detención de maquinaria especializada (grúas o modulares) debido a la falta de operadores, impactando directamente en la rentabilidad del negocio.

Mejora de la Calidad de la Contratación: La aplicación de IA y el enfoque de "Ajuste Persona-Puesto" (Person-Job Fit) aseguran la incorporación de talento idóneo, reduciendo la rotación y los costos recurrentes de inducción y capacitación, fortaleciendo así la ventaja competitiva técnica de la empresa.

Fortalecimiento del Liderazgo Digital: El proyecto impulsa la cultura digital dentro de la organización, creando un precedente para la transformación tecnológica de otros procesos de la compañía y garantizando un liderazgo inclusivo y ágil, esencial para el crecimiento futuro (Bautista Herrera et al., 2025).

6.2.3. Contribución a Nivel Académico

Este estudio aporta valor a la disciplina de la Gestión del Talento Humano:

Modelo Aplicado en Sector Crítico: Ofrece un modelo práctico de rediseño de procesos que combina la teoría de las metodologías ágiles con la aplicación de tecnologías de vanguardia (ATS/IA) en un sector operativo y tradicionalmente conservador como es el transporte pesado.

Guía Metodológica: Sirve como guía metodológica para futuros estudios que busquen transformar procesos de RR.HH. en entornos de alta complejidad operativa, demostrando la eficacia de la fase de prototipado y validación con usuarios reales.

6.2.4. Contribución a Nivel Personal

Para los autores, el proyecto constituyó una experiencia formativa invaluable:

Desarrollo de Competencias: Permitió aplicar los conocimientos teóricos adquiridos en la Maestría, desarrollando competencias de diagnóstico, diseño de soluciones estratégicas y gestión del cambio en un entorno corporativo real.

Visión Estratégica: Consolidó una visión del Talento Humano como motor estratégico de la organización y no como un área administrativa, preparando a los investigadores para asumir roles de liderazgo en la transformación digital de Recursos Humanos.

6.3. Limitaciones a la Investigación

A pesar del éxito en el diseño y la validación, se identificaron las siguientes limitaciones:

Limitación de Implementación Completa: El alcance del estudio se limitó al rediseño y prototipado del proceso, sin incluir la implementación real y la adquisición del Sistema ATS debido a restricciones presupuestarias y de tiempo del proyecto académico.

Cultura de Cambio: Aunque la cultura organizacional es favorable a la mejora continua, la adopción del nuevo proceso en el área de Operaciones (usuario solicitante clave) podría enfrentar resistencia inicial debido a la inercia de las prácticas tradicionales, lo que requerirá una gestión del cambio robusta.

Datos Financieros Sensibles: La cuantificación exacta del lucro cesante y la inversión requerida para el ATS fue abordada con datos referenciales y estimados, ya que el acceso a cifras financieras detalladas de la compañía es restringido.

Referencias

- Alles, M. (2010). Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias. Granica.
- Banco Central del Ecuador. (2025). Informe de la evolución de la economía ecuatoriana y perspectivas. BCE.
- Blanchard, K. (2016). Liderazgo al más alto nivel (5.ª ed.). Pearson Educación.
- Bondarouk, T., & Brewster, C. (2016). Conceptualising the future of HRM and technology research. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(21), 2652–2671. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1232296>
- Cambridge Core. (2025). Structured interviews: moving beyond mean validity. *Industrial and Organizational Psychology*. Cambridge University Press & Assessment.
- Chavan, P., Chandurkar, Y., Tidake, A., Lavankar, G., Gaikwad, S., & Chavan, R. (2024).
- Chiavenato, I. (2019). Gestión del talento humano (4.ª ed.). McGraw-Hill Education.
- Chiavenato, I. (2020). Gestión del Talento Humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones (5.ª ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2020). Gestión del talento humano (11.ª ed.). McGraw-Hill.
- Creswell, J. W. (2018). Diseño de investigación: Enfoques cualitativo, cuantitativo y mixto (5.ª ed.). SAGE Publications.

- Dessler, G. (2020). Human resource management (16th ed.). Pearson Education. Enhancing recruitment efficiency: An advanced Applicant Tracking System (ATS). Obtenido de Industrial Management Advances: <https://doi.org/10.59429/ima.v2i1.6373>
- Ekos Negocios. (2024). Ranking Empresarial: Transportes Noroccidental Cía. Ltda. Revista Ekos. <https://ekosnegocios.com>
- Flick, U. (2012). Introducción a la investigación cualitativa (3.ª ed.). Ediciones Morata.
- Dessler, G. (2020). Human resource management (16th ed.). Pearson.
- Grupo No. 2. (2025). Examen Final: Mapa de Empatía y Análisis BODI. Maestría en Gestión del Talento Humano.
- Guanokuiza, K. (2025). KPIs de Gestión de Personas. Universidad Técnica de Cotopaxi. Recuperado de <https://repositorio.utc.edu.ec/server/api/core/bitstreams/973ee426-b447-4184-9ca2-3dbf735d8e71/content>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación (6.ª ed.). McGraw-Hill.
- Human. (2025). 10 tendencias Tecnológicas en Recursos Humanos para el 2025. Human Ecuador. <https://www.human.ec>
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2020). Exploring corporate strategy (12th ed.). Pearson.

Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342.

<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>

McDaniel, M. A., Whetzel, D., Schmidt, F. L., & Maurer, S. D. (1994). The validity of employment interviews: A comprehensive review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 599-616. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.4.599>

Ministerio del Trabajo. (2025). Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2025-102: Normativa para la erradicación de la discriminación en el ámbito laboral.

Ministerio de Transporte y Obras Públicas. (2024). Plan Nacional de Seguridad Vial y Transporte de Carga.

Robbins, S., & Coulter, M. (2018). *Management* (14th ed.). Pearson.

Satrack Ecuador. (2025). *Tendencias en Logística y Transporte en el 2025*. <https://satrack.com/ec>

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Comportamiento organizacional* (17.^a ed.). Pearson Educación.

Sharma, R., & Goyal, D. (2022). Digital transformation of human resource management: A review of literature and future research agenda. *Obtenido de International Journal of Organizational Analysis*: <https://doi.org/10.1108/IJOA-06-2021-2811>

Transportes Noroccidental. (s.f.). *Sobre Nosotros: Historia y Servicios*. <https://www.noroccidental.com>


Recuperado https://www.cambridge.org/core/journals/industrial-and-organizational-psychology/article/effectiveness-of-group-interviews-in-employee-selection/7CB1F7C86CB0D15328B3F07AD5F964E2?utm_source=chatgpt.com

Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing agile. *Harvard Business Review*, 94(5), 40–50.

Wheelen, T., & Hunger, D. (2018). *Strategic management and business policy: Globalization, innovation, and sustainability* (15th ed.). Pearson.

Anexo

Anexo 1

	MODELO DE ENCUESTA DE PERCEPCIÓN Y EFECTIVIDAD DE PROCESOS	REVISIÓN: 03
	CODIGO: GNO-RH-RG-06	

Recopilar la percepción del personal de Talento Humano de Transportes Noroccidental Cía. Ltda. con relación a la efectividad de los procesos de reclutamiento y selección actuales frente a las oportunidades que ofrece la tecnología digital moderna.

Instrucciones:

Por favor, lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione la opción que mejor represente su opinión o experiencia. Su participación es confidencial y es vital para mejorar nuestros procesos.

Sección 1: Información General y Experiencia

1. Cargo actual en TTHH:

- Coordinador/a de Reclutamiento y Selección
- Analista de Talento Humano
- Jefe/a de Talento Humano
- Otro (Especifique): _____

2. Antigüedad en el área de TTHH en Transportes Noroccidental:

- Menos de 1 año
- 1 - 3 años
- 4 - 6 años
- Más de 6 años

Sección 2: Percepción de los Procesos de Reclutamiento y Selección Actuales (Tradicionales).

Responda de acuerdo con la siguiente clasificación:

1 = Totalmente en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Neutral, 4 = De acuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo

1. El tiempo promedio para cubrir una vacante es adecuado con los procesos actuales.

- 1 2 3 4 5
2. Los procesos actuales nos permiten atraer a los candidatos más calificados del mercado.
- 1 2 3 4 5
3. La evaluación de candidatos se realiza de manera objetiva y consistente con los métodos actuales.
- 1 2 3 4 5
4. Los procesos actuales generan una experiencia positiva para los candidatos.
- 1 2 3 4 5
5. El volumen de tareas administrativas en los procesos actuales es manejable y no resta tiempo a actividades estratégicas.
- 1 2 3 4 5
6. Los actuales métodos de reclutamiento nos permiten llegar a una diversidad adecuada de perfiles (género, edad, cultura, etc.).
- 1 2 3 4 5

Sección 3: Impacto del Desarrollo Tecnológico y Oportunidades

1. Creo que la implementación de tecnología (ATS, IA, video-entrevistas) agilizaría significativamente nuestros procesos.
- 1 2 3 4 5
2. La tecnología nos permitiría acceder a un pool de talentos más amplio y diverso.
- 1 2 3 4 5
3. Considero que la tecnología mejoraría la objetividad y la reducción de sesgos en la evaluación de candidatos.
- 1 2 3 4 5
4. Estoy dispuesto/a a aprender y adoptar nuevas herramientas tecnológicas para mejorar mi trabajo.
- 1 2 3 4 5

5. La inversión en tecnología de reclutamiento y selección generaría un retorno positivo para la empresa.

1 2 3 4 5