

Maestría en
Gestión y Talento Humano

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

AUTORES:

Ricardo Antonio Morales Fernández

Karen Mishell Cabrera Díaz

Carmen Rosa Emeterio Tapia

Karina Verónica Cabrera Sotomayor

Ricardo Sebastián Paredes Terán

Andy Sebastián Velásquez Barragán

TUTORES:

Sigrid Arrieta

María García de Blanes

Esteban Arias

Jorge Contenti

**“Diseño del plan de reclutamiento y atracción del talento mediante metodologías ágiles
en Fresenius Medical Care”**

Quito, diciembre 2025

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA

Nosotros, **Ricardo Antonio Morales Fernández, Karen Mishell Cabrera Diaz, Carmen Rosa Emeterio Tapia, Karina Verónica Cabrera Sotomayor, Ricardo Sebastián Paredes Terán, Andy Sebastián Velásquez Barragán**, 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.

RICARDO ANTONIO MORALES FERNANDEZ
Firmado digitalmente por
RICARDO ANTONIO
MORALES FERNANDEZ
Fecha: 2026.01.18 20:04:24
-0500'



Firmado por:
KAREN MISHELL CABRERA DIAZ
19/01/2026 09:44:45 -0500



Firma del graduando

Ricardo Antonio Morales Fernández

CARMEN ROSA EMETERIO TAPIA
Firmado digitalmente por
CARMEN ROSA
EMETERIO TAPIA
Fecha: 2026.01.18
22:09:59 -0500'

Firma del graduando

Karen Mishell Cabrera Diaz



Firmado electrónicamente por:
KARINA VERÓNICA CABRERA SOTOMAYOR
Validar únicamente con FirmaEC

Firma del graduando

Carmen Rosa Emeterio Tapia



Firmado electrónicamente por:
RICARDO SEBASTIAN PAREDES TERAN
Validar únicamente con FirmaEC

Firma del graduando

Karina Verónica Cabrera Sotomayor



Firmado electrónicamente por:
ANDY SEBASTIAN VELASQUEZ BARRAGAN
Validar únicamente con FirmaEC

Firma del graduando

Ricardo Sebastián Paredes Terán

Firma del graduando

Andy Sebastián Velásquez Barragán

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, **Ricardo Antonio Morales Fernández, Karen Mishell Cabrera Diaz, Carmen Rosa Emeterio Tapia, Karina Verónica Cabrera Sotomayor, Ricardo Sebastián Paredes Terán, Andy Sebastián Velásquez Barragán**, en calidad de autores del trabajo de investigación titulado *“Diseño del plan de reclutamiento y atracción del talento mediante metodologías ágiles en Fresenius Medical Care”*, 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, (Diciembre 2025)

RICARDO ANTONIO
MORALES
FERNANDEZ

Firmado digitalmente por
RICARDO ANTONIO
MORALES FERNANDEZ
Fecha: 2026.01.18 20:05:29
-05'00'



Firmado por:
KAREN MISHELL CABRERA DIAZ
19/01/2026 09:46:39 -0500



Firma del graduando

Ricardo Antonio Morales Fernández

Firma del graduando

Karen Mishell Cabrera Diaz

**CARMEN
ROSA
EMETERIO
TAPIA**

Firmado digitalmente por
CARMEN ROSA
EMETERIO TAPIA
Fecha: 2026.01.18
22:08:56 -05'00'



Firmado electrónicamente por:
KARINA VERONICA
CABRERA SOTOMAYOR
Validar únicamente con FirmaEC

Firma del graduando

Carmen Rosa Emeterio Tapia

Firma del graduando

Karina Verónica Cabrera Sotomayor



Firmado electrónicamente por:
RICARDO SEBASTIAN
PAREDES TERAN
Validar únicamente con FirmaEC



Firmado electrónicamente por:
ANDY SEBASTIAN
VELASQUEZ BARRAGAN
Validar únicamente con FirmaEC

Firma del graduando

Ricardo Sebastián Paredes Terán

Firma del graduando

Andy Sebastián Velásquez Barragán

APROBACIÓN DE DIRECCIÓN Y COORDINACIÓN DEL PROGRAMA

Nosotros, Elena Fernández y Nathalie Chauvin, declaramos que los graduandos: **Ricardo Antonio Morales Fernández, Karen Mishell Cabrera Diaz, Carmen Rosa Emeterio Tapia, Karina Verónica Cabrera Sotomayor, Ricardo Sebastián Paredes Terán, Andy Sebastián Velásquez Barragán**, son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.

Elena Fernández
Directora de la

Maestría en Gestión de Talento Humano

Nathalie Chauvin Andrade
Coordinadora de la

Maestría en Gestión de Talento Humano

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios, por ser mi guía y fortaleza en cada paso de este camino. También lo dedico a mi mamá y a mi hija, por su amor incondicional, paciencia y apoyo constante. Ustedes han sido mi motor y la fuerza que me ha permitido seguir adelante. Además, quiero reconocer mi perseverancia y la constancia con la que continué incluso en los momentos de duda. Este logro refleja el amor, la fortaleza y la determinación que me han acompañado hasta aquí.

Emeterio Tapia Carmen Rosa

Dedico este proyecto a Dios, por su guía y protección. También lo dedico a una persona muy especial para mí, quien me ha acompañado siempre y ha confiado en mí incondicionalmente. Ella ha sido mi impulso para alcanzar muchos de los logros que hoy celebro.

Con todo mi amor, dedico este trabajo a mi esposa, María Alejandra Pozo Ortega, y estoy seguro de que vamos a seguir compartiendo muchos éxitos más juntos.

Ricardo Antonio Morales Fernández

Dedico este trabajo a la Gestión del Talento y los Recursos Humanos, porque me enseñó que el mayor valor de una organización es su gente; a mis maestros y mentores, quienes con su guía y conocimiento despertaron en mí la vocación de promover entornos laborales justos y productivos; a los líderes que inspiran y desarrollan a sus equipos, reafirmando mi fe en el potencial humano; y a mi futuro profesional, con el compromiso de aplicar estos principios cada día y contribuir a la construcción de organizaciones más

humanas e inteligentes.

Karina Verónica Cabrera Sotomayor

Este trabajo es fruto del esfuerzo, la perseverancia y la fe que sostuvieron cada paso del camino. Con humildad, el logro se ofrece a Dios, a la Virgen del Cisne y a San Antonio, por brindar sabiduría y fortaleza, y también a los padres, cuyo amor, ejemplo y apoyo incondicional fueron refugio, impulso y fuente constante de ánimo para seguir adelante.

Karen Mishell Cabrera Diaz

Dedico este trabajo, ante todo, a Dios, fuente de sabiduría y amor, por guiar y sostener cada etapa del camino académico; a la Congregación, como espacio de fe, servicio y aprendizaje donde el conocimiento adquiere sentido al ponerse al servicio de los demás; y a la familia, cuyo apoyo, paciencia y amor incondicional han sido fortaleza y refugio durante todo el proceso formativo

Andy Sebastián Velásquez Barragán

Dedico este trabajo a Dios porque gracias a él cada día se vuelve una oportunidad más en la vida, a mi familia por su apoyo incondicional de sus consejos y sabiduría, a mi novia por ser la motivación de esfuerzo y apoyo incondicional. El refrán que es una oportunidad más de vida Dile si al trasplante de órganos que da más oportunidades de ser mejores cada día.

Ricardo Sebastián Paredes Terán

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a Fresenius Medical Care, especialmente el departamento de Recursos Humanos, por la apertura, disposición y colaboración, y por las facilidades que nos han brindado para la elaboración del Trabajo de Fin de Máster que aquí se presenta. La colaboración de Fresenius Medical Care nos brindó las herramientas necesarias para el proceso de recolección de datos y la realización de la investigación.

El proceso de recolección, sumado a la valiosa experiencia recibida, nos permitió aplicar, y en algunos casos, reforzar conocimientos, sumado a la creación de nuevas competencias. Se ha logrado también reflexionar y poner en valor la importancia de la mejora continua de los procesos dentro de una organización. Se ha incorporado valiosos aprendizajes para el ejercicio de la profesión en el futuro.

RESUMEN

La presente investigación se centra en diseñar un plan de reclutamiento y atracción de talento mediante metodologías ágiles para Fresenius Medical Care Ecuador. El diagnóstico realizado evidencia que los procesos de selección no están estandarizados, que hay falta de coordinación entre Recursos Humanos y las áreas operativas y que hay retrasos en la cobertura de las posiciones afectando la atracción de talento especializado.

Utilizando una investigación de carácter mixto, desarrollado mediante entrevistas y encuestas, el investigador detectó brechas en la experiencia del candidato y la no utilización de un medio para un proceso más rápido, dinámico y transparente. La construcción del marco de experiencia del candidato permite la integración de la gestión del talento humano y la sd bibliografía de metodologías ágiles, específicamente Scrum y Kanban para poder ayudar a mejorar la eficiencia en los procesos de Recursos Humanos.

La propuesta del reclutamiento ágil con fases ya definidas, tableros visuales, indicadores de rendimiento y un cronograma para la implementación, busca disminuir en la medida de lo posible los tiempos de contratación, mejorar la comunicación interna y facilitar y potenciar la imagen de la empresa hacia su condición de empleador atractivo.

Palabras Claves: Reclutamiento, talento humano, metodologías ágiles, selección, Fresenius Medical Care, gestión del talento.

ABSTRACT

This investigation develops a plan for attracting talent in Fresenius Medical Care Ecuador. The first diagnosis indicated that there is little standardization, a lack of coordination between Human Resources and operational areas, and delays in filling vacancies that hinder the attraction of specialized talent.

A mixed-method approach through interviews and surveys showed gaps in the candidate experience and tools that support a selection process that is quicker and more transparent. This theoretical framework links talent management and agile methods, such as Scrum and Kanban, to improve the efficiency of the HR processes.

The recruitment is proposed to be agile with defined phases, visualization boards, performance indicators and implementation schedule. The purpose of ensuring differentiated employee selection processes for organizations is to reduce the hiring times or enhance internal communication or strengthen the positioning of the entity as an attractive employer.

Keywords: recruitment, agile methodologies, talent management, selection, Fresenius Medical Care.

TABLA DE CONTENIDOS

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA	2
AUTORIZACIÓN DE DERECHOS DE PROPIEDAD INTELECTUAL.....	3
ACUERDO DE CONFIDENCIALIDAD	5
APROBACIÓN DE DIRECCIÓN Y COORDINACIÓN DEL PROGRAMA.....	6
DEDICATORIA	7
AGRADECIMIENTOS	9
RESUMEN	10
ABSTRACT	11
TABLA DE CONTENIDOS.....	12
ÍNDICE DE TABLAS.....	16
ÍNDICE DE FIGURAS	17
CAPITULO 1: INTRODUCCION AL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.....	18
1.1. Presentación de los datos de la empresa.....	18
1.1.1. Antecedentes y datos representativos de la empresa.....	18
1.1.2. Misión, visión y valores.....	19
1.1.3. Análisis del entorno general y específico (PESTEL y DAFO).....	20
1.2. Planteamiento del problema en el área de recursos humanos	23

1.2.1.	Descripción del problema	23
1.2.2.	Pregunta de investigación	23
1.2.3.	Fines y objetivos del trabajo	24
1.3.	Justificación e importancia del trabajo de investigación	25
CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO		27
2.1.	Antecedentes investigativos	27
2.2.	Gestión del talento humano en organizaciones contemporáneas.....	28
2.2.1.	Transformación digital y nuevas tendencias en RRHH.....	28
2.3.	Fundamentos del reclutamiento y selección de personal	29
2.4.	Buenas prácticas en procesos de selección ágil.....	30
2.5.	Metodologías ágiles: Origen, principios y aplicaciones	32
2.6.	Aplicación de metodologías ágiles en recursos humanos (Agile HR).....	33
2.6.1.	Principios ágiles aplicados a RRHH	33
2.6.2.	Marcos de trabajo y herramientas ágiles.....	33
2.6.3.	Beneficios y ventajas clave	34
2.7.	Indicadores de desempeño laboral	34
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA		36

3.1. Diseño metodológico.....	36
3.2. Enfoque de la investigación.....	36
3.2.1. Investigación de campo	37
3.3. Fuentes de datos e información	37
3.3.1. Entrevista	38
3.3.2. Encuestas.....	38
3.4. Muestreo.....	39
3.5. Procedimiento de análisis de datos.....	39
CAPITULO 4: DIAGNÓSTICO DE FRESENIUS MEDICAL CARE.....	41
4.1. Presentación de resultados de la investigación de campo	41
4.1.1. Resultados de la entrevista	41
4.1.2. Resultados de las encuestas	43
4.2. Análisis del proceso actual de reclutamiento y selección.....	53
4.3. Análisis de brechas, problemas y oportunidades	56
4.4. Análisis de la situación financiera actual de la empresa	60
CAPÍTULO 5: PROPUESTA: DISEÑO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	62
5.1. Objetivo.....	62

5.2.	Introducción en la propuesta	62
5.3.	Diseño del proceso de reclutamiento y selección Ágil	63
5.4.	Indicadores clave de desempeño (KPIs)	78
5.5.	Impacto laboral y financiero.....	85
5.6.	Cronograma de Implementación del Proceso Ágil.....	88
CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		92
6.1.	Conclusiones generales	92
6.1.1.	Conclusiones específicas	92
6.1.2.	Análisis del cumplimiento de los objetivos de la investigación.....	93
6.2.	Contribuciones.....	93
6.2.1.	Contribución a nivel personal	93
6.2.2.	Contribución a nivel académico.....	94
6.2.3.	Contribución a la gestión empresarial.....	94
6.2.4.	Limitaciones de la investigación.....	95
6.3.	Recomendaciones	95
BIBLIOGRAFÍA.....		97
ANEXOS.....		99

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	57
Tabla 2	57
Tabla 3	58
Tabla 4	60
Tabla 5	70
Tabla 6	74
Tabla 7	79
Tabla 8	81
Tabla 9	84
Tabla 10	86
Tabla 11	88

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	21
Figura 2	22
Figura 3	44
Figura 4	45
Figura 5	46
Figura 6	47
Figura 7	48
Figura 8	49
Figura 9	50
Figura 10	51
Figura 11	51
Figura 12	53
Figura 13	66

CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN AL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

1.1. Presentación de los datos de la empresa

Esta sección describe los datos institucionales más destacados sobre la organización en estudio, incluyendo su historia, misión, visión, valores, actividades, productos, ubicación y estructura del personal. Antecedentes de la empresa y datos representativos.

1.1.1. Antecedentes y datos representativos de la empresa.

Historia

Fresenius Medical Care AG es parte del grupo internacional Fresenius fundado en 1912, desde el principio la empresa se enfocó en proporcionar soluciones de salud de alta calidad, en los años 60 la empresa comenzó a desarrollar dispositivos médicos y soluciones para terapias renales, la empresa se especializa en procedimientos de diálisis y también en el desarrollo de consumibles y equipos para terapias renales. Desde 1996, tras la fusión con la empresa estadounidense National Medical Care, la empresa se ha posicionado como una empresa preeminente en el mundo en servicios y productos para el cuidado de pacientes con enfermedades renales crónicas.

En el año 2012, Fresenius Medical Care empezó sus operaciones en nuestra nación, abriendo sucursales en las provincias de Manabí y Pichincha. En 2013, la compañía se estableció en el mercado ecuatoriano, obteniendo un reconocimiento en el ámbito de la producción de insumos, bajo estándares internacionales de calidad, y la implementación de buenas prácticas en servicio, producción y gestión organizacional, al abrir una planta industrial en el país.



La compañía integra el diseño y la operación de las clínicas de diálisis con la producción y la comercialización de diálisis y de sistemas de tratamiento de agua. También, comercializa hemodiálisis, dializadores, y soluciones de diálisis. Además, integra sus tecnologías con la atención clínica, y aporta con la formación de los recursos humanos, el soporte técnico y los servicios de cuidado del paciente (Fresenius, 2025)

La oficina corporativa global está en Bad Homburg v. d. Höhe, Alemania, y en Ecuador, la sede se ubica en Quito, en la Avenida Galo Plaza Lasso y la Calle Arupos, desde donde se gestionan todas las actividades clínicas e industriales del país. La compañía tiene varios Centros de Tratamiento en las provincias de Manabí, Pichincha, Guayas y Azuay, lo que garantiza cobertura en las principales provincias del país. A nivel internacional, tiene aproximadamente 112,000 trabajadores y 3,700 clínicas en más de 40 naciones, y en Ecuador, aproximadamente 95 personas en las áreas técnica, productiva, comercial y administrativa. Esta organización garantiza que los productos y servicios de Fresenius Medical Care estén disponibles, brindando soporte y cobertura en calidad a la atención nacional (Fresenius, 2025)

1.1.2. Misión, visión y valores

Misión

Brindar servicios nefrológicos integrales con terapias de excelencia, productos innovadores y talento humano altamente calificado, mejorando así la calidad y expectativa de vida de sus pacientes.

Visión

Ser reconocida como la organización líder en servicios nefrológicos a nivel nacional, brindando calidad de vida digna a nuestros pacientes, todos los días. (Fresenius, 2025)

Valores

Cuidado y empatía (We care): En Fresenius Medical Care las personas están en el centro de todo lo que hacen. Fresenius fomenta el bienestar, el respeto y el crecimiento de cada persona, y promueve el apoyo, el reconocimiento y la seguridad emocional, tanto de los pacientes como de los colaboradores.

Conexión y colaboración (We connect): La compañía favorece la comunicación y colaboración entre equipos, y las relaciones de confianza. Busca que todos los colaboradores se sientan pertenecientes e incluidos, para alcanzar objetivos de forma conjunta y maximizar el éxito del equipo.

Compromiso y responsabilidad (We commit): La empresa actúa con integridad, en cumplimiento de la ética y las leyes, y dentro de los altos estándares de calidad y seguridad. Promueve la mejora continua, la innovación y la corresponsabilidad en la construcción de un futuro que permite ofrecer servicios sostenibles y de calidad.

1.1.3. Análisis del entorno general y específico (PESTEL y DAFO)

Los factores que afectan los procesos de reclutamiento y atracción de talento en Fresenius Medical Care Ecuador se analizan a través de las herramientas PESTEL y DAFO. Estas estructuran los factores del entorno externo y los elementos internos que afectan la gestión del talento y la motivación para mejorar los procesos y la experiencia del candidato.

La Figura 1 ofrece un resumen de los análisis PESTEL que presenta los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que afectan a la organización. Por otro lado, la Figura 2 presenta el análisis DAFO, en el que se aprecia las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en torno a la gestión del talento.

Figura 1

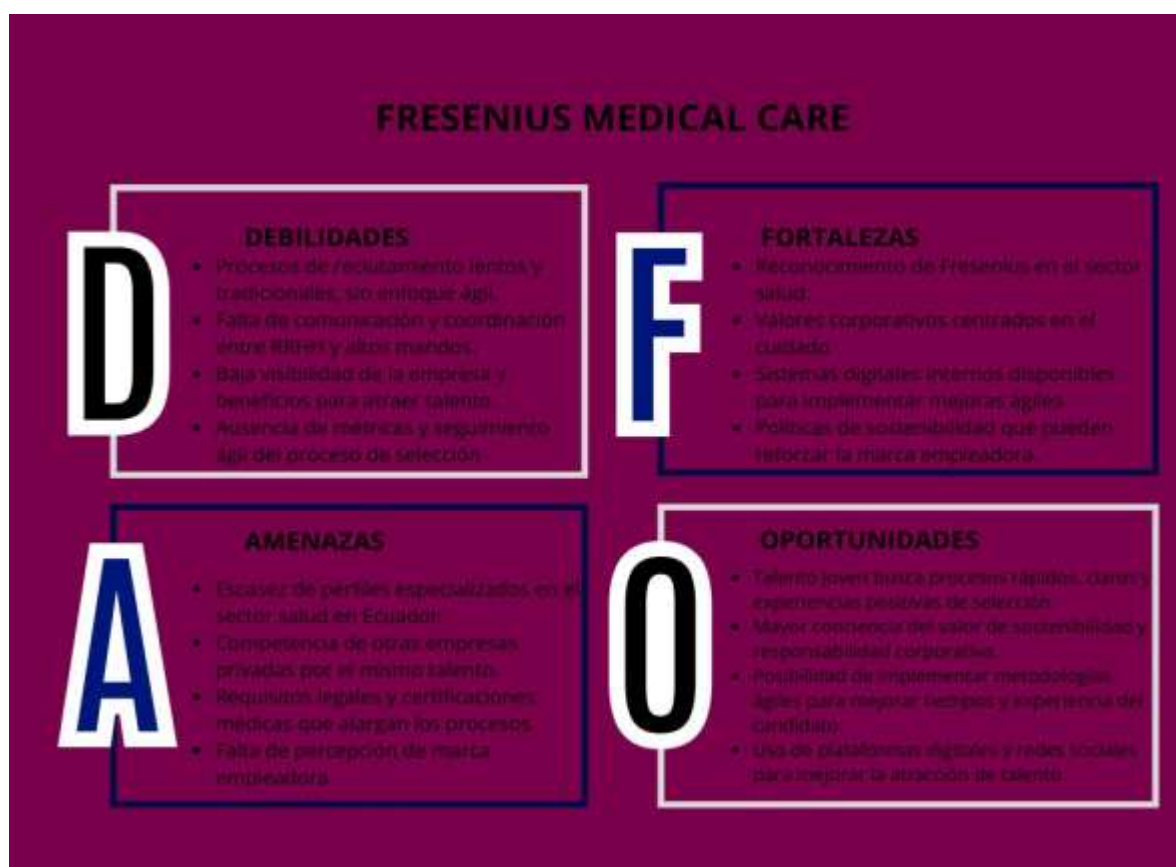
Análisis PESTEL de Fresenius Medical Care enfocado en la gestión del entorno



Nota. Análisis PESTEL de Fresenius Medical Care. Elaboración propia con base en datos institucionales y contextuales obtenidos de Fresenius Medical Care (2024) y Organización Mundial de la Salud (2024).

Figura 2.

Análisis DAFO aplicada a Fresenius Medical Care con énfasis en el talento humano



Nota. Matriz FODA de Fresenius Medical Care. Elaboración propia a partir de información organizacional e interpretación estratégica del entorno operativo.

El análisis realizado proporciona una comprensión clara de cómo los factores internos y externos moldean la gestión del talento humano y ofrece una base útil para guiar futuras decisiones en un entorno complejo y altamente regulado.

1.2. Planteamiento del problema en el área de recursos humanos

1.2.1. Descripción del problema

En el proceso de atracción y reclutamiento de talento, Fresenius Medical Care Ecuador ha encontrado problemas relevantes en sus procesos. A partir de la evaluación de la encuesta interna, se detectó que estos procesos se realizan sin contar con una planificación, una estructura, protocolos, y con escasa coordinación entre el área de Recursos Humanos y los líderes de cada área. La escasa claridad de los procesos de selección y la escasa comunicación entre los líderes de cada área y los de Recursos Humanos, produce un mayor tiempo en los procesos de reclutamiento y selección y en consecuencia, se genera una atracción y selección pobre de candidatos.

Adicionalmente, se estableció que la empresa tiene escasa visibilidad y comunicación sobre sus beneficios y sus oportunidades, lo que merma su capacidad de atraer candidatos con un perfil especializado y devaluando su propuesta de valor frente a candidatos potenciales. Tales brechas evidencian la necesidad y la importancia de modernizar los procesos de atracción y selección, utilizando metodologías ágiles, logrando con ello rapidez, eficiencia, y la flexibilidad a los requerimientos de cada área. Además, se busca mejorar la experiencia de los postulantes en el proceso y fortalecer la imagen que Fresenius quiere proyectar como empleador.

1.2.2. Pregunta de investigación

¿Cuáles son las principales limitaciones en los procesos de atracción y reclutamiento de Fresenius Medical Care Ecuador y qué metodologías ágiles pueden implementarse para

fortalecer la captación efectiva de talento especializado en el sector salud?

1.2.3. Fines y objetivos del trabajo

El proyecto busca la mejora integral de los procesos de atracción y reclutamiento de Talento en Fresenius Medical Care Ecuador para que la empresa tenga procedimientos más ágiles, eficientes y alineados a lo que realmente necesita las áreas operativas. Al implementar el plan propuesto esperamos una disminución en los plazos de contratación, candidato con mayor experiencia, fluides en la comunicación interna del proceso de selección, y mayor capacidad de la organización para captar profesionales especializados en el sector Salud.

Asimismo, este proyecto aspira a contribuir a la consolidación de una gestión del talento más moderna y centrada en el valor que aporta el capital humano, posicionando a Fresenius como un empleador atractivo y competitivo dentro del mercado laboral ecuatoriano.

1.2.3.1. Objetivo general

Diseñar un plan integral de atracción y reclutamiento para Fresenius Medical Care Ecuador basado en metodologías ágiles, con el fin de optimizar los tiempos del proceso, mejorar la experiencia del candidato y asegurar la captación de profesionales especializados de manera oportuna.

1.2.3.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar las principales limitaciones y oportunidades de los procesos actuales de atracción y reclutamiento mediante encuestas internas, entrevistas con líderes de área y revisión de procedimientos.
- Diseñar una propuesta de mejora estructurada que integre fases, roles, flujos de trabajo

e indicadores orientados a optimizar la eficiencia y calidad del proceso de atracción y reclutamiento.

- Incorporar metodologías ágiles, como Scrum y Kanban, en la propuesta del plan para agilizar la gestión del proceso, mejorar la coordinación entre RRHH y las áreas operativas, y fortalecer la experiencia del candidato.

1.3. Justificación e importancia del trabajo de investigación

En Fresenius Medical Care Ecuador se ha identificado que los procesos de atracción y reclutamiento presentan falencias en su organización y en la forma en que se coordinan con las áreas solicitantes. Esta falta de estructura genera diferencias en la calidad de los perfiles que ingresan, demoras en la cobertura de vacantes y poca claridad sobre los criterios que deben guiar cada etapa del proceso. Por su parte, la organización todavía no va presentando una propuesta de valor lo suficiente visible para los/as candidatos/as, lo que limita la capacidad de atraer talento especializado en un contexto laboral cada vez más competitivo.

Estas circunstancias hacen evidente la posibilidad de tener que revisar mejor los mecanismos existentes y, al mismo tiempo poder incluir un enfoque más activo y colaborativo que permita a RRHH dar respuestas más ágiles a las demandas de la organización, pues en su opinión, Chiavenato (2017) y Dessler (2020) los procesos de selección y atracción de talento deben ser lo suficientemente estructurados y estar en concordancia con los objetivos estratégicos de la organización, ya que su eficacia afecta la calidad del capital humano y la competitividad organizacional. En este contexto, las metodologías ágiles representan una alternativa útil, ya que facilitan la planificación visual del proceso, la comunicación entre los

equipos y la adaptación de las tareas según las prioridades del negocio. Su aplicación permitiría estructurar mejor cada fase, definir roles y asegurar un seguimiento más transparente y ordenado, respaldando teóricamente la necesidad de introducir mejoras en los procesos de reclutamiento.

Desde una perspectiva organizacional, los recursos son limitados, por lo que la propuesta será de gran utilidad, ya que ofrece una solución, en principio, sencilla para fortalecer la gestión del talento en Fresenius, simplificando la atracción y reclutamiento, mejorando la experiencia de los candidatos y asegurando que no se interrumpan los procesos operativos, independientemente de los pasos que se dejen en blanco, o de los procedimientos que se ejecuten de manera informal o que no se ajusten a una norma. En este sentido, se busca ofrecer una herramienta, con el debido sustento, que favorezca procesos de toma de decisiones, más rápidos y eficaces, dentro de los objetivos estratégicos de la organización y en respuesta a los requerimientos de un entorno competitivo, y a la vez, especializado.

CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes investigativos

La información disponible de la empresa Fresenius Medical Care en Ecuador, se centra en sus operaciones, servicios y principios corporativos.

Fresenius Medical Care destaca la importancia de contar con talento humano altamente calificado y con experiencia laboral, ofrece un entorno que promueve la innovación, el desarrollo profesional y el trabajo con altos estándares de calidad. (Questionpro, 2025)

Entre sus valores corporativos incluye la innovación y mejora continua, lo cual es afín a los principios de las metodologías ágiles.

Las ofertas de empleo muestran la búsqueda de profesionales de la salud, aunque también se ha visto la demanda de perfiles con conocimientos en metodologías ágiles (Scrum Master, Kanban) para roles específicos, lo que indica una aceptación de estos enfoques en algunas áreas de la organización.

La investigación en Ecuador, principalmente en el sector de tecnologías de la información (TI), ha analizado la adopción y los desafíos de las metodologías ágiles (como Scrum Master o Kanban) para mejorar la eficiencia, calidad y entrega de valor en proyectos. (Revista espacios, 2024)

La necesidad de que los departamentos de RR. HH. adopten principios "Ágiles" para gestionar el talento de manera más efectiva, centrándose en: Fomentar equipos multidisciplinarios, priorizar a los individuos e interacciones sobre procesos rígidos,

responder al cambio rápidamente.

2.2. Gestión del talento humano en organizaciones contemporáneas

El marco teórico de la Gestión del Talento Humano (GTH) en organizaciones contemporáneas se fundamenta en la evolución de la antigua Administración de Recursos Humanos (ARH) hacia un enfoque estratégico, sistémico y centrado en el ser humano como el principal activo que genera ventaja competitiva.

2.2.1. Transformación digital y nuevas tendencias en RRHH

La Gestión del Talento Humano (GTH) tiene la responsabilidad de mejorar y desarrollar las capacidades, actitudes, conocimientos, habilidades y valores de los individuos con el fin de optimizar la innovación y la productividad.

La transformación digital es un proceso global y estratégico que requerirá un cambio radical en cómo una compañía se dirige hacia un modelo efectivo de interacción digital, lo que influirá en la visión, la cultura, el liderazgo, los procedimientos y los modelos de negocio. En el ámbito de Recursos Humanos, esta transformación va más allá de digitalizar documentos, ya que también implica replantear la gestión del talento. Los aportes en los principios se componen de la posibilidad de incluir la tecnología de la información, cambio cultural y estratégico que aprovecha la tecnología para modificar significativamente la experiencia del trabajador y la eficacia operativa tratando de conseguir el alineamiento entre la estrategia del talento y su vinculación con los objetivos comerciales. La digitalización también supone la necesidad de modificar las formas de identificar, buscar y retener el talento. Existe una tendencia a favorecer el desarrollo de las habilidades digitales y una

mentalidad de aprendizaje constante. La transformación hacia el entorno digital implica una mayor capacidad de almacenamiento y análisis que permite el uso de grandes volúmenes de información para ofrecernos información sobre el desempeño, preferencias y comportamientos de los empleados de forma instantánea, facilitando así la toma de decisiones estratégicas. Este cambio supone una transformación cultural que favorece la agilidad, la colaboración y una mayor atención hacia el uso de datos, guiada por un liderazgo que vea lo digital como profesionalmente esencial para el negocio (Grupo Castilla, 2024)

2.3. Fundamentos del reclutamiento y selección de personal

El Marco Teórico para los Fundamentos del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal se desarrolla a partir de ideas esenciales en la Gestión de Recursos Humanos y tiene como objetivo definir los principios conceptuales necesarios para entender este subsistema en cualquier empresa. A continuación, se desarrolla un resumen de los principales principios teóricos, que incluye a su vez las referencias de autores importantes.

El reclutamiento y selección de personal no son una serie de actividades aisladas, sino que forman parte del proceso que compone la Planificación Estratégica de la empresa:

Enfoque sistemático: La Administración del Personal es toda una serie administrativa donde el reclutamiento y la selección son uno de los elementos donde están relacionados con otros aspectos como la formación, la valoración del rendimiento o la remuneración. Alineación del objetivo: El sistema debe estar diseñado para suministrar a la empresa el know-how que le permita funcionamiento y conseguir sus objetivos estratégicos (Chiavenato, 2006).

Los fundamentos del reclutamiento contribuyen a atraer individuos de manera

oportuna, en número suficiente y con los atributos necesarios para que soliciten los puestos vacantes en una organización".

Las fuentes de reclutamiento Interno cubren la vacante mediante la promoción o transferencia de empleados actuales; en cambio, las fuentes externas ayudan a buscar candidatos fuera de la organización. (Chiavenato, 2009).

Los fundamentos de la selección de personal, es la actividad de escoger al hombre o mujer adecuado para el cargo, entre los candidatos reclutados, para los cargos existentes en la empresa". (Chiavenato, 1993). Los métodos e instrumentos de selección (entrevistas, pruebas, etc.) necesitan tener la capacidad de prever o anticipar el desempeño futuro de la persona en su trabajo. Esto está vinculado a conceptos de fiabilidad y validez. (Dessler, 1996).

El proceso de selección funciona como un mecanismo de filtrado inicial, constituido por una serie de etapas que eliminan de manera gradual a los postulantes menos idóneos. Esta selección se centra en reconocer y valorar las competencias (conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos) necesarias para un rendimiento óptimo en un cargo particular, en vez de enfocarse solo en la experiencia o la formación académica. (Alles, 2011).

2.4. Buenas prácticas en procesos de selección ágil

Las mejores prácticas en procesos de selección ágil se basan en la implementación de los conceptos de las metodologías ágiles (como Scrum Master o Kanban, comúnmente empleadas en el desarrollo de software) en el ámbito de la Contratación y Selección de Personal.

El objetivo principal es lograr un proceso de selección más rápido, flexible, centrado

en el candidato y con mejora continua, asegurando que el talento incorporado se alinee con la cultura y los objetivos organizacionales.

Las buenas prácticas se estructuran en torno a ciclos iterativos, transparencia y enfoque en el valor:

Los ciclos cortos e iterativos (Sprints), en lugar de un documento estático, el perfil se trata como una "Historia de Usuario" que el equipo de recursos humanos y el hiring manager pueden refinar y ajustar tras cada interacción o sprint de reclutamiento. Las Reuniones Diarias (Daily Stand-ups) sirven para revisar el progreso, los impedimentos o cuellos de botella, en el proceso de selección de candidatos y las prioridades del día.

El proceso no espera a tener todos los candidatos, se evalúan y se avanza con los candidatos válidos de forma continua e incremental. (Asana, 2025).

Para la transparencia y adaptabilidad se utiliza un tablero (Kanban/Scrum Board) (físico o digital) para visualizar el flujo de selección (pipeline), permitiendo a todos los interesados (Reclutador, Hiring Manager, incluso el candidato en fases avanzadas) ver el estado de cada candidato (reclutamiento, evaluación, entrevista, oferta). La retroalimentación al candidato incluye el personal aceptado como el rechazo debe ser oportuna y específica. La agilidad reduce el tiempo de espera, mejorando la experiencia del candidato. (PsicoSmart, 2024)

El enfoque en el valor y la experimentación están basadas en el trabajo real (Work Sample Tests), se sustituyen las pruebas teóricas o de conocimiento general por simulaciones prácticas o retos cortos que reflejen las tareas diarias. Esto permite validar el "saber hacer" de

forma más predictiva. Las decisiones basadas en datos se miden constantemente el rendimiento del proceso, para identificar áreas de desperdicio o cuellos de botella y aplicar mejoras incrementales y las entrevistas basadas en competencias se emplean para evaluar las habilidades de manera uniforme y reducir prejuicios.

El marco teórico, combina la filosofía ágil de proporcionar valor continuo y la adaptabilidad con los fundamentos de la Psicología Laboral y la Gestión por Competencias, persiguiendo un proceso de Reclutamiento y Selección que actúe como un aliado estratégico en la captación de talento humano adecuado. (Adipa, 2025)

2.5. Metodologías ágiles: Origen, principios y aplicaciones

Las metodologías ágiles representan una respuesta fundamental a los modelos convencionales, brindando la adaptabilidad necesaria en entornos con gran incertidumbre y cambios continuos. Surgieron en el ámbito del desarrollo de software, pero su énfasis en las entregas anticipadas las convierte en una opción perfecta para cualquier sector que necesite una rápida capacidad de adaptación, poniendo en primer plano la colaboración, la respuesta ante el cambio y la satisfacción del usuario. (Redhat, 2022)

A continuación, un resumen de lo que tratan estas metodologías ágiles:

Scrum master es un marco de trabajo ágil que utiliza equipos multidisciplinares para entregar valor de forma incremental en ciclos cortos de tiempo llamados sprints. Se basa en la inspección y adaptación continua para abordar problemas complejos, con roles clave entre: el dueño del producto, el Scrum Master y el Equipo de Desarrollo. (Universidad Europea, 2023)

Kanban. Kanban es una metodología flexible de gestión de proyectos que se centra en

visualizar el flujo de trabajo a través de un panel, limitar el trabajo en progreso para evitar cuellos de botella y mantener un ritmo de trabajo constante. El término, que significa "

mapa visible" en japonés, nació en una planta de Toyota para optimizar la producción y desde entonces se ha adaptado para su uso en diversas industrias, como la de desarrollo de software, para mejorar continuamente la eficiencia. (Universidad Europea, 2025)

Este método se centra en maximizar el valor para el cliente y minimizar el desperdicio. En el contexto del desarrollo de software, esto consiste en reducir actividades que no agregan valor a los proyectos, enfocándose en prácticas que permitan una entrega más rápida del producto manteniendo siempre la calidad del código. (Arsys, 2024)

2.6. Aplicación de metodologías ágiles en recursos humanos (Agile HR).

2.6.1. Principios ágiles aplicados a RR. HH.

La entrega temprana y continua de valor se debe entregar a los empleados y al negocio en ciclos cortos, retroalimentación continua, programas de desarrollo modulares. Aceptar el cambio en las necesidades del negocio o de los empleados como una ventaja competitiva, y la colaboración en trabajo conjunto diaria entre los equipos de RR. HH. y el resto de la organización. A los individuos motivados y autoorganizados contribuyen al trabajo en torno a personas competentes, dándoles el entorno, apoyo y confianza para realizar su labor. Y al final establecer una mejora continua para reflexionar a intervalos regulares sobre cómo ser más efectivos y ajustar el comportamiento en consecuencia. (GobiernoPe, 2025)

2.6.2. Marcos de trabajo y herramientas ágiles

La implementación se apoya en metodologías concretas, adaptadas para la gestión de

personas:

Scrum: Uso de Sprint (ciclos cortos de trabajo) para proyectos de RR. HH. Por ejemplo, diseñar un nuevo plan de compensación en un sprint de 2 semanas. Uso de Daily Stand-ups para la sincronización diaria del equipo de RR. HH.

Kanban: Visualización y gestión del flujo de trabajo en procesos de RR. HH. por ejemplo: seguimiento de candidatos en reclutamiento, gestión de tickets de solicitudes de empleados, se prioriza limitar el trabajo en curso.

2.6.3. Beneficios y ventajas clave

La literatura destaca los siguientes beneficios de adoptar el enfoque ágil en RR.HH.:

Mayor flexibilidad y adaptabilidad para responder rápidamente a los cambios del mercado y a las necesidades internas.

La mejora de la experiencia del empleado se lleva a cabo mediante procesos más sencillos y más transparentes, es decir, más centrados en las personas.

La productividad se incrementa, como consecuencia de eliminar de forma efectiva la burocracia y eliminar procesos innecesarios (ligados a los principios Lean). Así, los equipos de RRHH y las organizaciones se vuelven más eficientes.

Compromiso (mayor autonomía), para fomentar la motivación al empoderar a los equipos y al proveer un feed-back continuo y constructivo.

2.7. Indicadores de desempeño laboral

Son métricas fundamentales para calcular el desempeño de los trabajadores y equipos, analizando la consecución de metas, productividad, calidad del trabajo realizado, progreso

profesional y satisfacción del cliente, entre otros aspectos. Deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y tener un período de tiempo definido, ya que son fundamentales para tomar decisiones, detectar mejoras y alinearse con los objetivos estratégicos. Los indicadores que se aplica en el proyecto es Eficiencia Operativa asignado en RR. HH., Eficiencia de tiempos operativos, Transparencia en la Evaluación de candidatos, Integración y seguimiento, Reducción del impacto financiero. (Luccasofware, 2025)

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA

3.1. Diseño metodológico

Esta investigación adopta un diseño metodológico de tipo aplicado y con enfoque mixto, ya que busca desarrollar una propuesta práctica de mejora en un proceso organizacional existente: el reclutamiento y la atracción del talento en Fresenius Medical Care Ecuador.

El objetivo fundamental del presente proyecto tiene que ver con rediseñar el proceso de acuerdo con los principios que rigen las metodologías ágiles, todo ello para mejorar la gestión del capital humano y potenciar la eficacia del proceso operativo del área.

El carácter aplicado de la investigación obedece a la necesidad de producir propuestas que modifiquen la realidad de la propia organización, más allá de la mera revisión teórica. El enfoque mixto, en tanto, realiza un ejercicio de observación cualitativa de la experiencia y de las percepciones para contrastarlo con un análisis cuantitativo, a través de la información que se obtiene de los colaboradores, logrando así una visión más plural y fundamentada del proyecto que se piensa estudiar.

3.2. Enfoque de la investigación

El estudio se desarrolló bajo un enfoque mixto, que combina perspectivas cualitativas y cuantitativas.

Desde el enfoque cualitativo, se exploraron las percepciones de la persona encargada del reclutamiento y selección, identificando desafíos, buenas prácticas y oportunidades de

mejora mediante entrevistas semiestructuradas.

Mientras que, desde el enfoque cuantitativo, se recopilaban datos a través de encuestas con preguntas cerradas, aplicadas a los colaboradores de la empresa, con el propósito de medir su nivel de satisfacción y evaluar la eficacia de los procesos de ingreso y selección.

3.2.1. Investigación de campo

La investigación de campo se llevó a cabo de forma directa en las instalaciones de Fresenius Medical Care Ecuador, recolectando la información de la persona educativa del proceso de gestión que da lugar al reclutamiento.

El propósito principal es conocer directamente, de forma directa, cómo se desarrollan actualmente los diferentes eslabones de los embudos de reclutamiento y atracción, descubrir los puntos críticos de todo el procedimiento y recopilar las distintas percepciones sobre la experiencia de los candidatos.

Con la entrevista se consiguió información cualitativa que permitió conocer las estrategias y limitaciones del proceso institucional. Y paralelamente, las encuestas suministraron información cuantitativa sobre la percepción del colectivo frente a la transparencia, los tiempos de respuesta y el tema de la equidad del proceso de selección, aportando más datos al diagnóstico global.

3.3. Fuentes de datos e información

Con la finalidad de contar con una mirada global del proceso, se hicieron uso de fuentes cualitativas y cuantitativas. Las fuentes cualitativas brindaron una profunda comprensión del contexto organizativo y de la gestión interna. La fuente cuantitativa, en

cambio, me permitió obtener datos medibles que se utilizaron para identificar tendencias y comportamientos de los procesos existentes. Para esto se generaron instrumentos específicos dependiendo del tipo de información que se necesitaba, garantizando la validez y la fiabilidad de los resultados.

3.3.1. Entrevista

Se llevó a cabo una entrevista semiestructurada dirigida al Jefe de Talento Humano de Fresenius Medical Care Ecuador, quien lidera los procesos de reclutamiento, selección y atracción del talento.

Esta herramienta permitió profundizar en aspectos como los métodos actuales de selección, las herramientas utilizadas, los retos operativos, los tiempos de respuesta y la disposición del área para incorporar modelos ágiles de trabajo.

La entrevista fue previamente autorizada, y posteriormente transcrita para su análisis. A través de este procedimiento se identificaron las principales necesidades de mejora y los elementos que podrían fortalecerse mediante la aplicación de metodologías ágiles.

3.3.2. Encuestas

Además, se diseñó una encuesta diagnóstica con preguntas cerradas, dirigida a una muestra de 30 colaboradores de un total de 95 trabajadores que conforman la plantilla actual. El propósito fue obtener información sobre la percepción de los empleados en relación con el proceso de reclutamiento por el cual ingresaron, evaluando variables como:

- Claridad en la información de la vacante.
- Transparencia en las etapas del proceso.

- Tiempos de respuesta.
- Correspondencia entre el perfil del cargo y el puesto ocupado.
- Nivel de comunicación y acompañamiento durante la selección.

Los datos recolectados aportaron información clave para identificar áreas de mejora y validar la pertinencia de implementar un modelo ágil en la gestión del talento.

3.4. Muestreo

El muestreo empleado fue de tipo intencional y no probabilístico, dado que los participantes fueron seleccionados por su relación directa con el proceso de reclutamiento y selección dentro de la empresa.

Se consideró como informante principal al responsable del área de Talento Humano, por su experiencia y conocimiento del funcionamiento operativo del proceso.

Adicionalmente, se incluyó una muestra representativa de 30 colaboradores en nómina, quienes aportaron su perspectiva como beneficiarios directos de dichos procesos.

Esta combinación permitió contrastar la visión institucional con la experiencia individual, ofreciendo una comprensión equilibrada del contexto interno.

3.5. Procedimiento de análisis de datos

El análisis de los datos recolectados se realizó mediante técnicas combinadas de carácter cualitativo y cuantitativo, en coherencia con el enfoque de la investigación.

En el caso de los datos cualitativos (provenientes de la entrevista), se aplicó un análisis de contenido orientado a identificar categorías temáticas como: estructura del proceso actual, dificultades detectadas, herramientas empleadas, percepción institucional y apertura a la

innovación. La codificación de la información permitió extraer hallazgos clave y patrones comunes.

Los datos cuantitativos, obtenidos a través de las encuestas, fueron procesados mediante herramientas como Google Forms y Microsoft Excel, aplicando un análisis estadístico descriptivo. Se elaboraron tablas y gráficos de frecuencia que reflejaron tendencias en aspectos como satisfacción con el proceso, tiempos de selección y claridad en la comunicación.

Finalmente, los resultados fueron triangulados para integrar las perspectivas institucionales y personales, fortaleciendo el diagnóstico y generando la base para el diseño del plan de reclutamiento y atracción del talento bajo metodologías ágiles en Fresenius Medical Care Ecuador.

CAPITULO 4: DIAGNÓSTICO DE FRESENIUS MEDICAL CARE

4.1. Presentación de resultados de la investigación de campo

La investigación de campo tuvo como objetivo conocer la percepción interna sobre el proceso actual de reclutamiento y selección en la empresa Fresenius Medical. La combinación de las fuentes descritas en la sección anterior permite un análisis mixto de tipo cualitativo-cuantitativo que aporta datos importantes para el diagnóstico, que a continuación se exponen de forma detallada.

4.1.1. Resultados de la entrevista

La entrevista realizada al encargado de talento humano permitió identificar diversos elementos relacionados con el funcionamiento actual del proceso de reclutamiento y selección dentro de la empresa Fresenius Medical. El entrevistado señaló que existen 6 puntos clave para entender y medir la eficiencia y calidad del proceso de reclutamiento y selección:

1. Fuentes de Reclutamiento

Pregunta 1: Cuestiona qué herramientas utilizan habitualmente para publicar vacantes, mencionando que los medios principales más para reclutar personal para la empresa son LinkedIn, CompuTrabajo, Red Interna / Referidos, sin embargo, no tienen definido el canal a usar, lo cual sería importante para minimizar tiempos en el proceso y evitar revisar perfiles repetidos tanto en un canal como en otro.

2. Eficiencia del Proceso

Pregunta 2 y 3: Preguntan si tienen un tiempo específico para contratar y qué etapa identifica mayores demoras (Reclutamiento, Selección, Validación de requisitos, Ingreso e

Inducción). Se identificó que no tienen tiempos establecidos para una contratación, esto apunta a la necesidad de medir y mejorar los Service Level Agreements (SLAs) internos, de manera que se incorpore un nuevo colaborador en el momento oportuno y responda de manera inmediata a las necesidades de su puesto a ocupar.

3. Tecnología y Metodología

Pregunta 4: Consulta si cuentan con herramientas digitales o metodologías ágiles.

Como resultado de la entrevista se identificó que no cuentan con herramientas digitales, por lo que deben modernizarse ya que esto les permitirá identificar de carácter más preciso y objetivo el perfil de un candidato, reduce la dependencia de solo escuchar criterios jerárquicos.

4. Calidad y Consistencia del Proceso

Pregunta 6 y 7: Preguntan si realizan pruebas de conocimiento y si aplican entrevistas estructuradas de forma consistente. Esto mide la objetividad, la equidad y la predictibilidad del proceso de selección, al no hacer uso de esa herramienta no se evalúa de manera estandarizada las competencias, comportamientos o habilidades de un candidato, limitando la efectividad del proceso.

5. Comunicación y Experiencia del Candidato

Pregunta 5, 8 y 9: Se identificó en estas preguntas que al no tener un sistema especializado no pueden brindar un seguimiento a los candidatos durante y después del proceso de reclutamiento, esto juega en contra ya que se dificulta evaluar el nivel de adaptación o el cumplimiento del perfil requerido. Esto es fundamental para construir una

marca empleadora fuerte.

6. Soporte para la Mejora

Pregunta 10: Pregunta sobre el nivel de apoyo que recibe el área para implementar mejoras. Esto diagnostica la disposición de la alta dirección para invertir en el proceso de talento. El implementar herramientas digitales en el área de Talento Humano contribuye a que se identifique de forma eficiente y objetiva perfiles profesionales que estén de acorde a las necesidades de la empresa.

4.1.2. Resultados de las encuestas

Los resultados de las encuestas son el producto final del procesamiento y análisis de los datos recolectados mediante un cuestionario aplicado a una muestra representativa de una población.

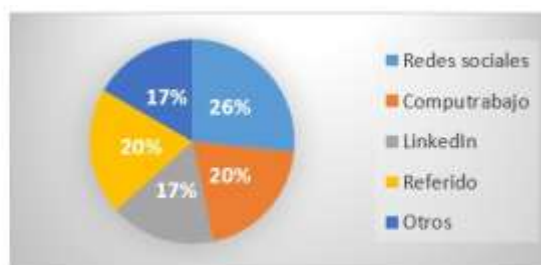
La encuesta proporcionó datos relevantes sobre la experiencia de los actuales empleados en su proceso de selección y posterior ingreso a la empresa, a continuación, la presentación de los porcentajes obtenidos en la encuesta donde se pretende identificar los problemas del proceso actual de reclutamiento y selección de personal.

En la figura 3 se detalle el medio por el cual se enteraron las personas de la vacante del puesto de trabajo.

Figura 3

Pregunta 1. ¿Cómo te enteraste de la vacante?

Alternativa	Calificación	Porcentaje
Redes sociales	8	26.67%
Computrabajo	6	20.00%
LinkedIn	5	16.67%
Referido	6	20.00%
Otros	5	16.67%
Total:	30	100.00%



Elaboración: Propia

Nota: Del total de 30 personas encuestadas, se obtuvo que 8 personas correspondientes al 26.67% del personal encuestado respondieron que conocieron de la vacante por medio de redes sociales, 6 personas correspondiente al 20% mencionaron en CompuTrabajo, finalmente un total de 5 personas que es el 16.67% respondieron LinkedIn y otros medios de comunicación.

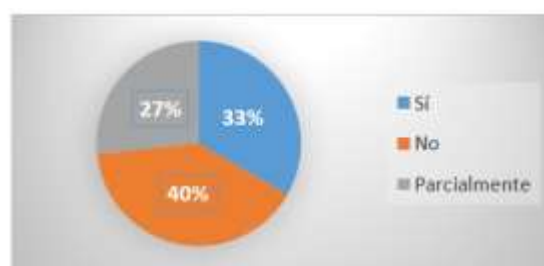
En función a la información obtenida en esta pregunta se puede determinar que el canal más usado son las redes sociales para conocer oportunidades laborales, se debe aprovechar estas herramientas digitales que son accesibles, inmediatas y tienen un amplio alcance.

En la figura 4 es la descripción de las personas si conocían a la empresa o no.

Figura 4

Pregunta 2. Antes de postular, ¿conocías Fresenius Medical Care y sus actividades?

Alternativa	Calificación	Porcentaje
Sí	10	33.33%
No	12	40.00%
Parcialmente	8	26.67%
Total:	30	100.00%



Elaboración: Propia

Nota: Del total de 30 personas encuestadas sobre si tenían conocimiento de Fresenius Medical Care, 12 colaboradores que corresponde al 40% mencionaron que no conocían a la empresa, un total de 10 colaboradores que corresponde al 33.33% de la población encuestada respondió que, si conoce la empresa, y por último el 26.67% que son 8 personas dijo que conoce las actividades de la empresa de forma parcial.

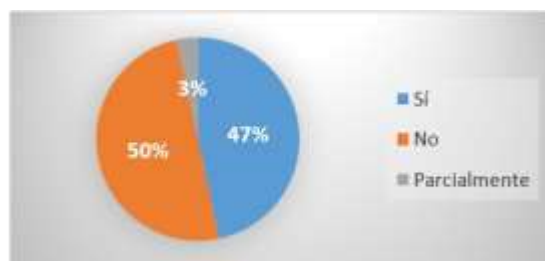
En base a la información obtenida de esta pregunta es importante que la empresa fortalezca su imagen y tenga un buen posicionamiento como empleador, esto puede ser con la implementación de estrategias de comunicación que ayuden a dar a conocer la organización, la cultura de la organización y las oportunidades laborales que brindan antes de un proceso de contratación.

En la figura 5 describe la información de la vacante de puesto de trabajo, para verificar si las personas entendieron la información.

Figura 5

Pregunta 3. ¿Consideras que la información de la vacante fue clara y completa?

Alternativa	Calificación	Porcentaje
Sí	14	46.67%
No	15	50.00%
Parcialmente	1	3.33%
Total:	30	100.00%



Elaboración: Propia

Nota: En esta pregunta correspondiente a la información de una vacante se observa que, del total de 30 encuestados, 15 mencionaron que la información de la vacante no fue clara ni completa correspondiendo al 50% del personal, un total de 14 personas que pertenece al 46.67% de los colaboradores mencionan que, si se entregó la información, finalmente el 3.33% dice que la información fue entrega parcialmente.

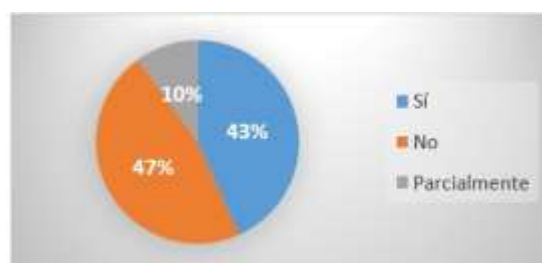
Es importante que la empresa fortalezca su comunicación con las personas al momento de abrir una vacante, esto garantizará que los postulantes reciban información clara y precisa, teniendo así una mejor alineación entre el perfil del puesto y las expectativas de un postulante.

Para la figura 6 se describe los beneficios sociales que ofrece la empresa.

Figura 6

Pregunta 4. ¿Te explicaron adecuadamente los beneficios que ofrece la empresa durante el proceso de selección?

Alternativa	Calificación	Porcentaje
Sí	13	43.33%
No	14	46.67%
Parcialmente	3	10.00%
Total:	30	100.00%



Elaboración: Propia

Nota: En la siguiente pregunta referente a los beneficios de la empresa se puede observar que, del total de 30 colaboradores encuestados, 14 colaboradores que corresponde al 46.67% manifiestan que no se les explicó adecuadamente sobre los beneficios de la empresa, mientras que un total de 13 colaboradores que corresponde al 43.33% mencionaron que sí se les explicó y finalmente un porcentaje no muy significativo de 10% respondió parcialmente.

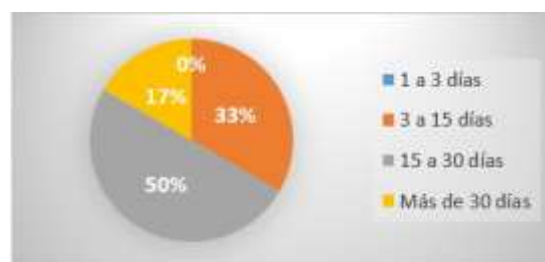
Los resultados reflejan una polarización clara en las respuestas de los participantes. Hay un ligero predominio de la opinión negativa ("No") sobre la afirmativa ("Sí"), lo cual podría ser un punto de atención importante. La empresa debe dar a conocer de manera clara y precisa los beneficios de la empresa de tal modo que los candidatos alineen sus expectativas con las condiciones reales que le ofrecerá la empresa.

En la figura 7 es la tabulación en días, de las personas que se entrevistó hasta comenzar a trabajar en la empresa.

Figura 7

Pregunta 5. ¿El tiempo desde la publicación de la vacante hasta tu primer día de trabajo fue?

Alternativa	Calificación	Porcentaje
1 a 3 días	0	0.00%
3 a 15 días	10	33.33%
15 a 30 días	15	50.00%
Más de 30 días	5	16.67%
Total:	30	100.00%



Elaboración: Propia

Nota: Los resultados sobre el tiempo desde la publicación de la vacante hasta el primer día de trabajo reflejó un total de 15 encuestados que corresponde al 50% mencionan que tomó de 15 a 30 días, un total de 10 encuestados que corresponde al 33.33% contestaron que tomó de 3 a 15 días y por último 5 personas que corresponde al 16.67% respondieron más de 30 días.

Se puede identificar que el proceso o evento consultado es de duración media a larga, con una clara concentración en el periodo de dos semanas a un mes (15 a 30 días). Es de suma importancia de la empresa que optimice sus tiempos en el proceso de reclutamiento y selección, estableciendo plazos ya definidos en cada etapa a fin de evitar incertidumbre en los postulantes y agilizar la incorporación del personal al puesto de trabajo.

Para la figura 8 se tabula si las funciones coinciden lo ofrecido con el normal desempeño en la empresa.

Figura 8

Pregunta 6. ¿Las funciones que desempeñas actualmente coinciden con lo que te indicaron al ingresar?

Alternativa	Calificación	Porcentaje
Sí	11	36.67%
No	12	40.00%
Parcialmente	7	23.33%
Total:	30	100.00%



Elaboración: Propia

Nota: En la siguiente pregunta sobre las funciones que desempeñan de un total de 30 colaboradores encuestados, se puede identificar que 12 encuestados correspondiente al 40% mencionan que las funciones que desempeñan no coinciden con lo que les indicaron al ingresar, un total de 11 personas que corresponde al 36.67% dieron una respuesta afirmativa de si y por último 23.33% parcialmente.

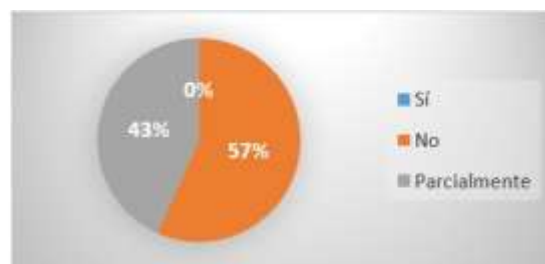
En esta pregunta se puede identificar que no existe un consenso claro y que las opiniones están muy divididas, por ende, la empresa debe fortalecer en el proceso de inducción, no descuidar a los colaboradores para esto debe existir un seguimiento periódico a fin de que se pueda verificar que las funciones que se encuentran desempeñando correspondan con las que se les asignó al momento de ingresar, evitando así discrepancias.

Para la figura 9, se realiza una tabulación de las personas preguntándoles si entrevista cuando llegaron fue directa con algún jefe del área de Talento Humano.

Figura 9

Pregunta 7. ¿Tuviste una entrevista formal con el área de Talento Humano y/o tu jefe directo?

Alternativa	Calificación	Porcentaje
Sí	0	0.00%
No	17	56.67%
Parcialmente	13	43.33%
Total:	30	100.00%



Elaboración: Propia

Nota: Los resultados de esta pregunta referente a si han tenido los colaboradores una entrevista formal con Talento Humano o jefe directo, de los 30 encuestados un total de 17 colaboradores que es el 56.67% mencionan que no han tenido una entrevista formal y por otro lado un total de 13 personas que corresponde al 43.33% respondieron parcialmente.

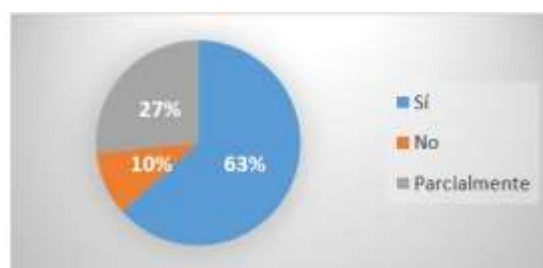
Es importante que como empresa formalice las entrevistas con los postulantes, esto permitirá que se evalúe de manera estructurada las competencias técnicas y conductuales de cada candidato, de igual forma ayudará a que se alinee las expectativas del postulante con requerimiento de la vacante.

En la figura 10 es la descripción de las personas y si tenían nivel de conocimiento y buena práctica en lo profesional.

Figura 10

Pregunta 8. ¿Tuviste que realizar alguna prueba de conocimientos o prueba práctica?

Alternativa	Calificación	Porcentaje
Sí	19	63.33%
No	3	10.00%
Parcialmente	8	26.67%
Total:	30	100.00%



Elaboración: Propia

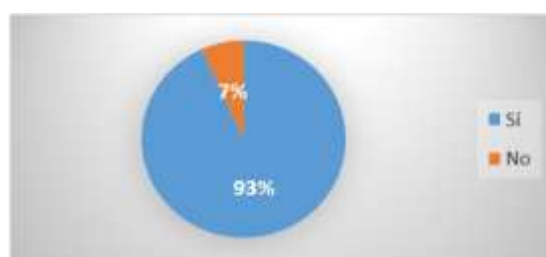
Nota: Los resultados demuestran un alto nivel de consenso y una fuerte aceptación hacia el tema consultado. Un total de 19 colaboradores de 30 que corresponde el 63.33% de manifiestan que, si realizaron una prueba de conocimiento o práctica, lo que sugiere que la propuesta es bien recibida o que la situación se percibe de manera positiva por la mayoría; 8 colaboradores que corresponde el 26.67% respondieron parcialmente, lo que, sumado al "Sí", implica que el 90.00%, de los encuestados si realizaron una prueba en el proceso de selección.

En la figura 11 se les pregunta a los entrevistados si les gustaría conocer mas a fondo los beneficios sociales que tiene la empresa Fresenius con los empleados.

Figura 11

Pregunta 9. ¿Te gustaría conocer más sobre los beneficios que actualmente ofrece la compañía?

Alternativa	Calificación	Porcentaje
Sí	28	93.33%
No	2	6.67%
Total:	30	100.00%



Elaboración: Propia

Nota: Los datos indican que la pregunta planteada de conocer más sobre los beneficios de la empresa de un total de 30 encuestados el 93.33% que corresponde a 28 colaboradores si desean conocer más sobre los beneficios y un porcentaje no significativo de 6.67% respondieron que no.

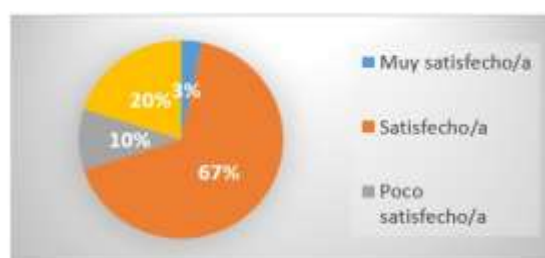
Se sugiere que la fortaleza sus canales de comunicación esto ayudará a que se difunda de manera clara y periódica los beneficios laborales vigentes, de manera que cada colaborador conozca y valore las prestaciones que la empresa ofrece.

En la figura 12 que desea obtener el nivel de satisfacción del proceso de reclutamiento del personal que trabaja en la empresa.

Figura 12

Pregunta 10. ¿Qué tan satisfecho/a te sentiste con tu proceso de ingreso a la empresa?

Alternativa	Calificación	Porcentaje
Muy satisfecho/a	1	3.33%
Satisfecho/a	20	66.67%
Poco satisfecho/a	3	10.00%
Nada satisfecho/a	6	20.00%
Total:	30	100.00%



Elaboración: Propia

Nota: De un total de 30 colaboradores encuestados se puede evidenciar que un 66.67% correspondiente a 20 personas están satisfechos del proceso al ingresar a la empresa, le sigue un 20% que son 6 colaboradores mencionan no estar nada satisfechos y finalmente un 10% porcentaje no muy representativo menciona estar poco satisfechos.

Los resultados reflejan que el tema evaluado goza de un nivel de satisfacción alto y mayoritario. Los participantes se encuentran en un estado de satisfacción del 70%. Esto sugiere que, aunque el desempeño general es bueno, existen problemas o fallas significativas que afectan a una minoría considerable que debe ser atendida.

4.2. Análisis del proceso actual de reclutamiento y selección

Con base en los hallazgos obtenidos a través de la entrevista al encargado de talento humano y de las encuestas aplicadas a los colaboradores, se identifica que el proceso de reclutamiento y selección de la empresa Fresenius Medical, se necesita estandarizar el proceso de selección implementando consistentemente las entrevistas estructuradas y las pruebas

técnicas. El mayor cuello de botella parece estar en la 'Validación de requisitos', por lo que debemos trabajar con el equipo de líderes para agilizar esa fase. Además, el seguimiento a los candidatos debe ser obligatorio para mejorar nuestra experiencia de candidatos y marca empleadora, que es vital para atraer a los mejores talentos que actualmente buscamos, con un fin común alinear las expectativas de los candidatos con las condiciones de la empresa.

Ausencia de protocolo formal para la incorporación es el problema central. Esto genera el riesgo de inconsistencias y sesgos entre procesos. Las fases reconocidas (pero no formales), son muy comunes por ende la empresa debe formalizar sus procesos esto permitirá que se valide los perfiles profesionales de los candidatos, teniendo más coherencia entre las competencias o funciones a realizar en el puesto.

Tanto la contratación reactiva como la contratación planificada es la necesidad de contratar personal "en plazos muy cortos", por ende, la empresa debe optimizar sus tiempos, cada etapa debe tener plazos ya definidos a manera que se agilice la incorporación de un colaborador al puesto de trabajo.

El sistema de selección de personal que adoptó el centro médico se basa fundamentalmente en un conjunto de competencias tanto técnicas como competencias blandas, que puede ser: la experiencia profesional específica, la formación académica, las habilidades de comunicación y empatía, las propias capacidades idiosincráticas y personales por otro. Mediante la identificación de los conocimientos específicos del puesto, la experiencia previa, las competencias personales, la capacidad de trabajo en equipo, para evaluar no solo la capacidad del candidato sino también la idoneidad para un entorno sanitario

centrado en el paciente. En las encuestas los trabajadores a través de sus respuestas en las encuestas afirman no sentirse informados desde el inicio de sus funciones, lo que podría reflejar a pesar de ello, que si bien se presentan limitaciones existe un perfil de la vacante necesitada, existe un sistema poco aplicable que puntúe y evalúe el perfil deseado y el perfil real del candidato.

En cuanto al uso de herramientas, la utilización de un sistema de gestión ERP, contar con un sistema ERP, Planificador de Recursos Empresariales (llamado e inglés Enterprise Resource Planning) nos ayudará a centralizar los datos y toda la información de las distintas áreas de la compañía. Dada la importancia que se le otorga cada vez más a la digitalización, podemos hacernos una idea de cómo la tecnología ayuda a las empresas en sus procesos. Ya sea incrementando su rentabilidad, agilizando las gestiones o siendo capaz de innovar para adaptarse al contexto. Es importante estar al tanto de los avances que ofrece la tecnología porque estos pueden ayudarnos a seguir mejorando cada vez más.

Los trabajadores encuestados respondieron sobre la experiencia de su proceso de selección, en el que reconocen que hay durante el primer acercamiento, generalmente de manera presencial, garantizar una buena experiencia a la persona candidata contribuye, mucho, sobre la imagen que proyecta la empresa como marca empleadora. Y es que, la gente olvidará lo que dijiste, pero nunca olvidará cómo la hiciste sentir. Si el talento se siente satisfecho durante el proceso de selección, su candidate experience servirá para que la empresa atraiga y fidelice a los perfiles más brillantes.

La inducción es la fase inicial de adaptación de un nuevo empleado a la empresa o

puesto, el seguimiento es el proceso continuo para evaluar su progreso y el desempeño del programa, y la rotación se refiere al movimiento de personal entre diferentes puestos o áreas, que puede ser resultado de la inducción o de otras estrategias de desarrollo. Estos tres conceptos son fundamentales para poder asegurar que los nuevos trabajadores serán capaces de integrarse de forma idónea y progresar profesionalmente en el interior de la organización. Un aspecto de interés que se pudo determinar y que fue puesto de manifiesto tanto en la entrevista como en los cuestionarios es la apertura al cambio que tiene el equipo humano, La "apertura al cambio" se considera el hecho de dar cabida a nuevas ideas y/o circunstancias y por otro lado la "percepción de mejora" que se considera como la creencia de que el cambio conducirá a mejoras futuras. Para que tanto la organización como la persona tengan éxito al adaptarse a un cambio se requiere una apertura al cambio y esta apertura al cambio se relaciona inevitablemente con una percepción positiva de que los mismos cambios conducirán a mejoras. La apertura y la percepción están íntimamente relacionadas ya que la percepción positiva del cambio conduce a la apertura y viceversa.

4.3. Análisis de brechas, problemas y oportunidades

A partir del levantamiento de información cualitativa y cuantitativa, se identifican múltiples aspectos que permiten establecer una lectura crítica del proceso actual de reclutamiento y selección, El "Análisis de brechas, problemas y oportunidades" es una herramienta estratégica que compara la situación actual con la deseada para identificar las diferencias (brechas), los fallos (problemas) y las posibilidades de mejora o crecimiento (oportunidades). Dicha finalización tiene por objetivo obtener un diagnóstico que permita el

desarrollo de un plan de acción que busque cerrar esas brechas y explotar el potencial que se espera.

Las brechas estructurales son las limitaciones que existen en las estructuras económicas, sociales que impiden el desarrollo. Las brechas de sistematización, por su parte, son aquellas faltas de procesos organizados y de análisis para recoger, procesar y utilizar datos. Ambas brechas apuntan a problemas que muestran la organización de un país, como las brechas de pobreza, de desigualdad, pero además, una falta de formas de gestionar, de dar consistencia a las inversiones.

Tabla 1

Tabla resumen sobre la brecha estructural y de sistematización y actividades recomendadas del actual proceso de selección en la Asociación

Descripción de la brecha	Actividad recomendada
Limitaciones económicas	Diseñar y presupuestar los sueldos y beneficios sociales del personal que labora en la empresa.
Limitaciones sociales	Implementar jornadas periódicas de integración para los colaboradores, con el objetivo de mejorar las relaciones entre el equipo de trabajo, promoviendo un ambiente laboral colaborativo.

Elaboración: Propia

Tabla 2

Tabla resumen sobre los problemas y actividades recomendadas del actual proceso de

selección en la Asociación

Descripción del problema	Actividad recomendada
Alta rotación de personal, que genera desgaste en el equipo estable.	Implementar procesos de inducción estructurados y programas de acompañamiento, de forma que se ayude a los colaboradores a que se adapten a la empresa.
Falta de seguimiento al nuevo personal tras su ingreso.	Establecer revisiones de desempeño a los 15, 30 y 60 días para evaluar su desempeño, su adaptación y desempeño y en caso de que se necesite una retroalimentación.

Elaboración: Propia

Nota: Las oportunidades para fortalecer un proceso se identifican mediante la evaluación de áreas de mejora y se basan en el liderazgo, la planificación, la organización y la motivación del equipo.

Tabla 3

Tabla resumen sobre las oportunidades y actividades recomendadas del actual proceso de selección en la Asociación

Descripción de la oportunidad	Actividad recomendada
Identificar áreas de mejora	Realizar evaluaciones periódicas ya sea mediante encuestas sobre clima laboral, entrevistas o sesiones

	de retroalimentación a fin de conocer cómo está el desempeño de cada colaborador, si existe buena comunicación entre talento humano y colaboradores.
Fomentar el liderazgo	Implementar talleres o capacitaciones dirigidas específicamente a jefaturas o mandos medios, en estos talleres se debe enfocar el liderazgo participativo y la comunicación efectiva con los colaboradores.
Planificar y organizar	Utilizar la planificación y la organización como herramientas a fin de que se identifique las necesidades del personal. Se brinde capacitaciones, evaluaciones y seguimientos con objetivos organizacionales.
Involucrar al equipo	Establecer reuniones periódicas, que sean un espacio de participación y comunicación activa de los colaboradores ayudando en la toma de decisiones, fortalecimiento del trabajo en equipo y mejor clima laboral.
Desarrollar habilidades	Implementar programas de capacitación para los colaboradores con el fin de desarrollar competencias técnicas para cada puesto.

Elaboración: Propia

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.

4.4. Análisis de la situación financiera actual de la empresa

El análisis de la situación financiera de recursos humanos de la empresa se refiere a la evaluación del desempeño financiero relacionado con su fuerza laboral. Implica un diagnóstico financiero para entender el uso de los recursos, la gestión de costos y la planificación de acciones futuras. Para poder realizar este análisis, se necesita el uso del recurso de datos financieros y del recurso humano para así poder determinar lo que puede ocasionar el capital humano dentro de la salud financiera general de la empresa. Toma de decisiones informadas: Se trata de una herramienta que permite tomar decisiones informadas en función de los datos sobre la gestión del personal y sobre el presupuesto de recursos humanos. Optimización de costos: Permite encontrar áreas en las que se pueden reducir los costos sin que ello afecte a los niveles de productividad ni a la moral de los empleados. Planificación a futuro: Permite planificar las inversiones en capital humano y prever así los gastos futuros. Mejora de la rentabilidad: Permite mejorar la rentabilidad de la empresa al asegurar que la fuerza de trabajo está bien gestionada.

Tabla 4

Costos Identificados en el Proceso de Selección Actual

Tipo de Gasto	Valor Anual Estimado (USD)
Publicación de vacantes	\$1700.00
Horas de entrevistas no efectivas	\$1900.00
Retrasos en contratación (3 vacantes clave)	\$2500.00

Costos de rotación y nueva inducción	\$1300.00
Total	\$7400.00

Fuente: Datos financieros de la empresa Fresenius Medical

Elaboración: Propia

Nota: El costo total anual estimado del proceso de selección actual, según la tabla, es de \$7,400.00 USD. El rubro más significativo es el de retrasos en contratación (\$2,500.00), seguido de cerca por Horas de entrevistas no efectivas (\$1,900.00). Esto sugiere que las ineficiencias en el tiempo y la calidad del proceso de selección son las principales fuentes de costos.

CAPÍTULO 5: PROPUESTA: DISEÑO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

5.1. Objetivo

Optimizar el proceso de selección, reclutamiento en Fresenius Medical Care Ecuador, reduciendo el tiempo estimado de contratación evaluando cada uno de los perfiles que estandarizan el fortalecimiento de aseguración de ser una marca empleadora que fortalece la adaptabilidad en la gestión del talento humano.

5.2. Introducción en la propuesta

La propuesta planteada busca diseñar proceso óptimo de reclutamiento y selección con una estructura eficiente y direccionada en Fresenius Medical Care Ecuador, dando respuesta a las brechas detectadas en el diagnóstico.

Se detectó que el proceso actual carece de protocolos estandarizados, de cronogramas no definidos y la falta de una estructura que conlleva a una decreciente visibilidad de organización y el debilitamiento de la imagen corporativa produciendo un estancamiento en la atracción de talento estratégico.

Se implementará un modelo de gestión ágil, eficiente y estructurado en (*sprints*), desarrollado en herramientas digitales como Scrum y Kanban.

Este enfoque se desarrollará en metodologías de eficiencia que permitirá una gestión de actividades complementarias, dinámicas y adaptables, apoyadas por un plan de ciclos de trabajos cortos (*sprints*), a través de herramientas digitales como "Scrum y Kanban" que servirá para la identificación de cuellos de botella desarrollando el flujo óptimo de trabajo. El

éxito de esta transición estará respaldado por capacitaciones específicas en áreas claves para que garantice una adaptación de líderes y equipo a través de metodologías claras que brinden seguridad y sostenibilidad.

5.3. Diseño del proceso de reclutamiento y selección Ágil

Este modelo de reclutamiento y selección ágil consolida una solución dirigida a formar un desempeño liderado por estrategias consolidadas para Fresenius Medical Care, diseñadas para optimizar el *Time-to-Hire* a un ciclo máximo de 14 días, a través de metodologías Lean y Kanban. Su implementación da una continuidad al aseguramiento de operaciones y un ágil proceso de delimitación de cuellos de botella, fortaleciendo una alineación de operaciones con líderes hacia el perfil requerido mitigando riesgos tempranos de rotación que transformaran a un reclutamiento de talento en una ventaja de retorno que será clave para la organización.

El proceso contara con 8 faces en un tiempo determinado máximo de 14 días (Meta de *Time-to-Hire*). Las herramientas que se utilizará de forma estructurada será el Tablero Kanban (digital).

Fase 1: Solicitud y Priorización de Vacante (Product Backlog)

Días máximo de solicitud de vacante: 1

Actividades: Líder de equipo realiza la solicitud en el formato de requerimiento (perfil técnico, urgencia, impacto operativo).

Jefe de Talento Humano valida el requerimiento del perfil de cargo requerido.

La vacante ingresa a la lista de priorización de talento al producto backlog, a través de un formulario de solicitud detallando las competencias técnicas y blandas del cargo.

Fase 2: Planeación del Sprint (Definición del Proceso)

Días máximo: 1

Actividades: se realizará una reunión de recurso humano y líder solicitante, determinado la selección de la vacante y el tiempo estimada de 7 a 10 días.

Creación de "Ticket" Kanban: se implementará para la realización de una tarjeta en Trello y definirá las herramientas aplicadas y la persona encargada de la evaluación.

Fase 3: Atracción de Talento y Marca Empleadora

Días máximos: 2-3

Actividades: la publicación en plataformas digitales de LinkedIn y Redes Sociales que ayudara a la búsqueda del personal debe incluir una propuesta de valor al empleador (PVE), enfocando un impacto y estabilidad. La recepción de la documentación de hojas de vida será el primer filtro de la planificación.

Fase 4: Preselección y Filtrado Ágil

Días máximo:1

Actividades: La verificación de información requerida como certificaciones, cumplimiento de estudios y especializaciones, determinara un descarte y comunicación a través de correos informando los siguientes pasos a seguir a los postulantes aprobados.

Fase 5: Evaluación Estructurada y Consistente

Días máximos: 2-3

Actividades: Pruebas técnicas aplicadas en los conocimientos del cargo aplicada

Entrevista estructurada aplicada por talento humano y el líder del área requerida aplicando una entrevista formal por competencias resolviendo la brecha de competencias. La

guía estará dirigida por una entrevista guiada.

Fase 6: Selección Final y Cierre Ágil (Eliminar Cuello de Botella)

Días máximos 1-2

Actividades: Una reunión desarrollada por RRHH y líder del área valorando los candidatos, verificando la información y referencias establecidas. Esta directriz elimina los cuellos de botella a través de la priorización de los candidatos y sus resultados obtenidos.

Fase 7: Contratación e Inducción Estructurada

Días máximo: 2-3

Actividades: La comunicación de resultados a virtual ganador lleva a una inducción general de la empresa y el conocimiento de misión visión en Fresenius Medical Care.

Inducción del cargo: Centrada en las actividades a desarrollar en el área y la dirección de cumplimiento.

Fase 8: Seguimiento Post Contratación (Reducir Rotación)

Días establecidos: 30-60 días

Actividades: la revisión de desempeño en las actividades asignadas asegurando un rol de conciencia efectiva y la retroalimentación que asegura la retención adecuada del personal.

El líder de área y RRHH mantendrá una reunión evaluando el desempeño y el proceso de adaptabilidad a través del formulario y guía de cumplimiento.

Figura 13
Cuadro de seguimiento post contratación

EL PROCESO DE ATRACCIÓN	II. PROCESO DE SELECCIÓN FILTRO Y DECISIÓN	III. PROCESO DE INTEGRACIÓN (PRODUCCIÓN)
1 Solicitud de la Vacante y Planeación Formular Requerimientos validar perfil aprobado	4 Preselección y Pruebas Técnicas	7 Contratación e Inducción Estructurada Firma de Contrato Inducción General Especifica
2 Definición del Perfil y PVE Formalización del perfil integración de propuesta de valor al Empleado	5 Evaluación Estructurada por Competencias Filtro de CV Pruebas estandarizadas (Conocimientos/Prácticas)	8 Seguimiento Post- Contrato 30/60 días Evaluación de desempeño Retroacción bidireccional
3 Atracción del talento Publicación Estratégica Fuentes digitales/referidas	6 Selección Final y Oferta Entrevista con rúbrica Oferta formal Evaluación RRHH + Líder Verificación de referencia	

Elaboración: Propia

Nota: El diagrama de flujo de procesos incorpora un proceso de reclutamiento y selección más estandarizado que se divide en tres macroprocesos lógicos de atracción, integración y selección que están basados en las 8 facetas que abordan directamente las deficiencias encontradas en la encuesta y el diagnóstico DAFO.

Optimización Estratégica del Proceso de Atracción, Selección e Integración

Estas estrategias están diseñadas para realizar un reclutamiento estructurado ágil y eficiente, reduciendo los tiempos de reclutamiento largos a periodos de 2 a 4 semanas alineando las necesidades de la empresa con el perfil requerido garantizando un proceso ordenado en cada una de las etapas.

I. Proceso de Atracción (*Input*)

Se concentra en la planificación técnica y la ratificación de la Propuesta de Valor al Empleador (PVE), abordando con la validación rigurosa del perfil y el uso de estrategias digitales captando el talento específico, delimitando una descoordinación de actividades entre Recursos Humanos y el área solicitante. Se define claramente la oferta desde el inicio del requerimiento para asegurar el correcto flujo de candidatos que la empresa requiere certificando la visibilidad de marca empleadora.

El proceso estará diseñado para desarrollar una planificación más adecuada a través de una comunicación más asertiva y la formalización de una propuesta de valor al empleador que dará mejora a una atracción de talento específico.

Solicitud de la Vacante y Planeación: El primer paso para el desarrollo de la vacante es la formulación del requerimiento y validación del perfil requerido. Resolviendo la falta de políticas internas y una descoordinación entre RRHH y los directivos de la empresa.

Definición del Perfil y la PVE: La formalización del requerimiento a puesto integrada por la propuesta de valor al empleador evidenciando la falta de visibilidad en la empresa donde el 40% desconocían existiendo una falta información más oportuna.

Atracción del Talento: La ejecución de estrategias digitales y medios electrónicos dando uso de plataformas más relevantes para el alcance óptimo de personas.

II. Proceso de Selección (Filtro y Decisión)

Esta fase de evaluación técnica y de decisiones, implementa filtros estandarizados de pruebas tanto de conocimiento y el establecimiento de entrevistas estructuradas por competencias, desarrollando una toma de decisión conjunta entre RR.HH. juntamente con el jefe del área, permitiendo un aporte de objetividad y profesionalismo en el proceso, esta implementación garantiza un 100% que los candidatos sean evaluados por un filtro formal, optimizando el proceso menor de 15 días hasta la fase de entrevista, mitigando el riesgo de contrataciones fallidas verificando las diferentes habilidades y referencias establecidas.

Preselección y Pruebas Técnicas: Se mantiene a través de un filtro de CVs que prioriza estándares de conocimientos y prácticas de aplicación en las pruebas realizadas

Evaluación Estructurada por Competencias: La implementación de entrevista es un punto crítico que resuelve un total de 0% de los participantes encuestados no obtuvieron una entrevista formal donde se transformas a horas no efectivas en entrevistas realizadas.

Selección Final y Oferta: La inclusión de la evaluación del jefe de área, la incorporación de verificación de referencias garantiza que la postulación de la oferta laboral sea óptima y segura con la información requerida.

III. Proceso de Integración (*Output*)

Este proceso va direccionado desde la contratación legal hasta el programa de inducción específico, dirigido por un seguimiento “post contratación” establecido en los primeros 30 y 60 días, esta herramienta será clave para una correcta retención de talento

mitigando un 40 % de una desalineación de funciones tempranas; El feedback bidireccional enfatiza los primeros meses una reducción clave de rotación temprana y un aseguramiento de talento que alcanzará un nivel óptimo de productividad y a la vez eficiencia de actividades.

Contratación e Inducción Estructurada: La formalización del proceso de contratación juntamente con el programa de inducción general y específica ayuda a mitigar la desalineación de los cargos en un 40% de funciones del personal específicos.

Seguimiento Post-Contratación (30/60 Días): La evaluación de desempeño establece a través de un feedback bidireccional que se implemente un acompañamiento más guiado en el post ingreso para eliminar una alta rotación en el personal.

El proceso de reclutamiento y selección en Fresenius Medical Care servirá para desarrollar un sprints de trabajo más adecuado que reduzca el tiempo generando, un tiempo más específico de 2 a 4 semanas.

La planificación del sprint estará direccionada por el equipo de Talento Humano y el lidera de área solicitante que la determinación en coordinar y dar una prioridad de trabajo resolverá la falta de coordinación.

Tabla 5*Proceso de integración*

Actividad	Responsable	Proceso Clave	Nivel de Dificultad (1-5)
1. Validación del requerimiento con el área Establecida	Talento Humano	Planificación	2
2. Redactar y publicar la oferta (con PVE)	Talento Humano	Atracción	1
3. Filtración de currículos (RRH + Filtro rápido)	RRHH + área técnica	Preselección	3
4. Coordinación y realización de Entrevista Estructurada	TH	Evaluación Estructurada	3
5. Aplicación de pruebas técnica/conocimiento	Área Solicitante	Preselección/Evaluación	2

6. Consolidación de la Decisión Final	RRHH + Área Solicitante	Selección Final	1
7. Coordinar la contratación y documentos finales	RRHH	Contratación	3
8. Organizar Inducción bienvenida y capacitación (General/Específica)	RRHH + área	Integración/Inducción	2
9. Agendar Seguimiento Post-Contratación (30/60 días)	Recursos Humanos	Integración/Seguimiento	2

Elaboración: Propia

Nota: Esta tabla describe las actividades que comprometen a los equipos a la implementación del tiempo de 2 a 4 semanas, que darán mejora sustancial para Fresenius Medical Care en una estructura más ágil.

Justificación del Nivel de Dificultad:

A través de la actividad 2 se evidencia una incorporación de una propuesta de valor donde se detecta que el trabajador mantiene una baja visibilidad en la empresa.

En la actividad 4 entrevista estructurada: Se compromete la dificultad a 3 que refleja una complejidad en la implementación de la rúbrica de participación que asegura la participación de líder del área que genera una debilidad crítica actual mente.

Actividad 9 seguimiento: Con la implantación del seguimiento post contratación servirá como un referente para mitigar la alta rotación en la empresa.

Scrum Sprint Planning (Planificación del Sprint)

La metodología Scrum transforma el reclutamiento de 30 días en un proceso ágil de 12 días, utilizando la herramienta Sprint Planning alinea a Talento Humano y líderes de área, priorizando tareas en Trello para un aseguramiento técnico en ciclos de máximo de 10 días, enfoque que descarta cuellos de botella mediante comunicaciones directas y reuniones programadas para una mejora continua, garantizando una selección organizada, transparente, basada en lineamientos objetivos que reducirán costos y tiempos de espera, para esto:

La planificación tanto del equipo de Talento Humano y el líder del área solicitante deben alinearse como prioridades que resuelven una falta de coordinación determinando la inexistencia de comunicación.

El cumplimiento de la duración del Sprint establece un ciclo entre 2 a 4 semanas con la realización del cumplimiento de metas a 10 días. La vacante para cubrir debe focalizar los aspectos que conlleven Product Backlog que priorizara de formas concreta y personal buscado.

El entregable esperado definirá la finalización de ciclo tales como:

Shortlist de los postulantes validaran el área técnica designada por la empresa.

Las pruebas aplicadas juntamente con las evaluaciones será un pilar de selección garantía en procesos.

Entrevistas formales aplicadas a una guía especializada de forma formal.

Tareas específicas por los sprint backlog valoran la escala de esfuerzo entre 1= simple, 5= muy compleja donde los paso a seguir deben tener un lineamiento específico de tareas y responsabilidades:

- Validación de requerimientos con el área de talento humano
- Redactar y la publicación de oferta
- Filtración de currículos con la verificación de RRHH y líder de área requirente
- Aplicación de pruebas técnica del área solicitante
- La aplicación de todas las especificaciones de tareas a través del tablero Trello/Kanban servirá para determinar el nivel de priorización de minimizar el cuello de botella al momento de la realización del requerimiento del puesto.

Daily Scrum (Reunión Diaria)

La implementación de reuniones con frecuencia diarias de no mas de 15 minutos ayudara a tener una mayor participación de equipo a través de medios digitales. El equipo debe mantener un contenido óptimo de preguntas direccionadas a identificar y eliminar los obstáculos presentados por la falta de comunicación.

Scrum Review (Revisión del Sprint)

Determinar el propósito del área solicitante si cumplió con el perfil y los tiempos de calidad de espera menor a 10 días, enfondo un resultado tangible sobre los finalistas a través

de un feedback de pruebas y el análisis del ciclo de aprendizaje.

Scrum Retrospective (Retro del Sprint)

El reclutamiento analiza cómo se desarrolló con una mejora continua de proceso de selección enfocada en preguntas claves:

- Que se puede mejorar en el siguiente proceso
- Cuáles fueron los obstáculos encontrados en el proceso de selección
- El proceso de reclutamiento por parte de equipo de talento humano y el líder de área sobre el continuo monitoreo y avance del candidato en tiempo real para una mejora ágil de proceso.
- La responsabilidad en tiempos y documentos asignados representan el protocolo operativo de forma más ágil que ayuda a un reclutamiento y selección en Fresenius Medical Care, adaptando una metodología eficiente y clara.

Tabla 6

Lista de tareas en la planificación de los procesos de reclutamiento

#	Etapa del Proceso	Responsable	Tiempo Estimado (Laborables)	Documento Generado / Entregable
I. INICIO Y PLANIFICACIÓN				

1	Ingreso del requerimiento al tablero Trello	Encargado de Talento Humano	Día de la etapa anterior	Registro digital en tablero Trello
2	Definir perfil del cargo y requerimientos a través del cronograma	Encargado de RRHH +conjuntamente con el líder de área	1 a 2 días	Documento de Perfil del Cargo Cv
3	Diseño de estrategia de convocatoria	Encargado de TH	1 día	Convocatoria oficial de convocatoria a publicar
4	Publicación y recepción de postulaciones	Encargado de TH y encargado d marketing y comunicación.	3 a 4 días establecidos para el perfil requerido	Búsqueda activa / Base de datos de CVs
II. SELECCIÓN Y EVALUACIÓN				

5	Revisión y preselección de candidatos a través de filtros	Encargado de TH	1 a 2 días	Listado de Candidatos Preseleccionados
6	Entrevistas y Pruebas Técnicas	Encargado de RRHH conjuntamente líder de área	2 a 3 días determinando el número de postulantes	Formato de evaluación técnica y de entrevista
7	Selección y verificación de datos de los candidatos	Encargado de TH y líder de área	1 día	Oferta Formal, Verificación de Referencias de postulantes
III. INTEGRACIÓN Y CIERRE				
8	Coordinar contratación y documentos	Encargado de TH	Deseable inmediata	Firma de contrato entre colaborador y la empresa

9	Incorporación del nuevo colaborador e Inducción	Encargado de TH	Según disponibilidad (deseable inmediata)	Programa de Inducción General/Específico
10	Evaluación del proceso de selección y Retrospectiva	Encargado de TH	1 día	Informe de Evaluación del Proceso de Selección (Acciones de perfeccionamiento)

Elaboración: Propia

Nota: La incorporación de métodos ágiles hace que el esquema tenga una estructura mejorada de trazabilidad y transparencia en la aplicación de un protocolo formal direccionado a entrevistas planificadas en un proceso de reclutamiento y selección en Fresenius Medical Care, con una duración mejorada de 14 a 30 días. Esta estimación esta basada en el perfil y la disponibilidad de candidatos generando una complejidad que mitiga la coordinación del área de talento humano y el lidera del área.

Establecer tiempos coordinados y definidos que asignen responsabilidades claras donde generen la aplicación de cada etapa donde permita encontrar los siguientes beneficios claves:

Mejorar la Trazabilidad y Transparencia: en cada etapa se deberá llevar un registro hasta la finalización de la contratación el cual exista un responsable de la información documentada.

Fortalecer la Calidad de las Decisiones: la documentación estructurada que se dispone por la entrevista ayudara a la generación de toma de decisiones que basen en criterios objetivos en un profesionalismo más activo y no en percepciones subjetivas.

Reducir Errores y Costos: A través de la minimización de estándares juntamente con la reducción de errores y estrategias se busca delimitar costos elevados asociados en interrupciones de contratación en horas de entrevistas no eficientes.

5.4. Indicadores clave de desempeño (KPIs)

La ejecución de un plan de atracción y reclutamiento se basa en metodologías ágiles que requiere de un sistema de medición persistente que desarrolle una aplicación a la observación cualitativa. Los KPIs seleccionados actuaran como un mecanismo de control estratégico que permitirá convertir a Fresenius Medical Care, en toma de decisiones dirigidas y organizadas diseñadas a un enfoque medible y equilibrado que mantenga una operatividad en tiempos y procesos ajustados a los perfiles requeridos para mitigar impactos financieros en la rotación de personal. Al estandarizar las diferentes métricas en la organización permitirá garantiza la transparencia en el proceso tanto de RRHH y el área requerida estableciendo una mejora continua mediante fundamentos de cultura de resultados objetivos y trazables.

Tabla 7
Indicadores claves de desempeño.

Objetivos Específicos Relacionados	Categoría KPI	Indicador Clave (KPI)	Medición de objetivos	Fórmula
1. Incorporar metodologías ágiles y eficientes (Scrum/Kanba en agilización de procesos	Eficiencia Operativa asignado (RRHH)	Cumplimiento del Cronograma en tiempos determinados de máximo a 10 días.	Evaluación de idoneidades por rendimiento “Sprints” reclutamiento	$\frac{\text{Tareas cumplidas a tiempo}}{\text{Total de tareas planificadas}} \times 100$
2. Optimizar los tiempos de proceso y el aseguramiento de flujo de candidatos	Eficiencia de tiempos operativos	Tiempo asignado de procesos (Time-to-Fill)	Optimización de tiempos reducción en ciclo selectivo de 12 días máximo.	$\frac{\text{Total de criterios cumplidos}}{\text{Total criterios establecidos en perfil}} \times 100$

3. Desarrollar una propuesta de mejora orientada a la eficacia de procesos.	Transparencia en la Evaluación de candidatos	Requerimiento al Perfil requerido	Validación para los candidatos mediante al perfil de capacidades	$\frac{\text{N}^\circ \text{ colaboradores que continúan los 3 meses}}{\text{N}^\circ \text{ total de incorporaciones}} \times 100$
4. Aseguramiento de una correcta retención del candidato.	Integración y seguimiento	Inducción y aseguramiento de una retención en el período de prueba	Evaluación frente al impacto de inducción en retención temprana.	$\frac{\text{Puntaje obtenido en encuesta}}{\text{Puntaje máximo posible}} \times 100$
5. Optimización de costos conjuntamente a la viabilidad de los datos.	Reducción del impacto financiero.	Evaluación de tasa de rotación del nuevo personal.	Impacto financiero de rotación temprana - estabilidad laboral.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de salidas en un periodo}}{\text{N}^\circ \text{ tot colaboradores en mismo periodo}} \times 100$

Elaboración: Propia

Nota: Métrica eficaz en calidad del talento en control de rotación de nuevos procesos.

Esta matriz permite dar una corrección de proceso que se van a desarrollar en el reclutamiento sea más ágil minimizando una resistencia inter y generando un cuello de botella.

Tabla 8

Tabla Riesgos y acciones preventivas

Riesgo Identificado	Impacto Potencial en el Proceso	Acción de Mitigación Proactiva
1. Resistencia al Cambio	Demora en la adopción de las nuevas herramientas en los (Kanban/Trello) y protocolos de la Entrevista Estructurada	Reuniones participativas y una comunicación continua sobre los beneficios del nuevo sistema que se transformen en procesos menores a 10 días y menos errores establecidos.
2. Falta de Claridad en el Perfil	Tiempo no definido de búsqueda con baja calidad del ajuste del	Validación del área solicitante desde el inicio través de la fase 1 de la solicitud de vacante y el

	candidato al puesto establecido	uso obligatorio del documento establecido antes de la publicación.
3. Desorganización o Sobrecarga del Equipo (TH)	Incumplimiento del cronograma ya establecido con el Sprint fallido por no poder gestionar la nueva carga de trabajo.	División de tareas y la planificación ágil Scrum/Kanban. a través de límites WIP (Work In Progress) en el tablero Kanban para evitar la sobrecarga y forzar el enfoque.
4. Cuello de Botella en la Decisión	Aplazamiento en la fase 4 validación y oferta debido a la falta de participación de los líderes para revisar la shortlist o dar feedback.	Implementar un SLA (Acuerdo de Nivel de Servicio) formal con el líder de área para la verificación del candidato en el tablero n de Kanban
5. Baja Adherencia a la Calidad Protocolo	Los líderes conjuntamente con TH	Auditorías internas aleatorias en los

	no usen la Rúbrica de Entrevista Estructurada manteniendo al 0% de formalidad.	documentos de las diferentes evaluaciones. vincularen el índice de ajuste del perfil directamente con el uso del formato establecido
6. Alta Rotación Post-Contratación	El nuevo colaborador se establezca antes de los 3 meses produciendo un riesgo asociado	Programa de Inducción Estructurada de forma obligatoria y el seguimiento post contratación de 30-60 días.

Elaboración: Propia

Nota: Este enfoque se desarrolla para garantizar que se mitiguen los riesgos antes establecidos que generen un resultado por parte de RRHH.

Mapa de Calor (Matriz de Riesgos) para Reclutamiento Ágil

Análisis de los Riesgos Prioritarios

Los riesgos se clasifican en tres zonas: Baja (Verde), Media (Amarillo) y Crítica (Rojo), determinando la urgencia de la Acción de Mitigación Proactiva.

Tabla 9*Matriz de Riesgos para Reclutamiento Ágil*

Riesgo Clave	Probabilidad	Impacto	Justificación y Mitigación
1. Cuello de Botella en la Decisión	Alta	Alto	El retraso del líder para dar feedback es el principal acto de impacto que da un desenlace directamente el TTH. Acción:
2. Resistencia al Cambio (Fricción)	Alta	Medio	La adopción de la Entrevista Estructurada y el Kanban puede establecer un rechazo. Que impacta la calidad y la eficiencia de acción a los talleres participativos la comunicación continua de los beneficios.
3. Falta de Claridad en el Perfil	Media	Alto	El perfil no definido correctamente desde el inicio se incurre en costos altos de tiempo y recursos de acción validando el área solicitante y uso obligatorio del entregable en la planificación.

4. Desorganización del Equipo (Sobrecarga)	Media	Medio	El equipo de Talento Humano puede tener mitigaciones el Sprint si no desarrolla la nueva carga de acción a través de límites y la división clara de tareas.
5. Incumplimiento del Protocolo	Media	Medio	Riesgo que se omiten con la rúbrica de entrevista y riesgo de regresar al 0% de formalidad con acción con auditorías internas vinculadas una estructura definida.

Elaboración: Propia.

5.5. Impacto laboral y financiero

Con los datos actual de costos actuales, se proyecta un presupuesto que permita una disminución anual que disminuya aproximadamente el 60% en los gastos identificados en el proceso que vinculan la variabilidad del proceso de selección reflejando una reducción que representara un ahorro estimado de USD \$6,000 anualmente.

- Disminución de entrevistas no establecidas y retrasos: El uso de la rúbrica de entrevista estructurada y el proceso utilizado con Kanban optimizarán el de desarrollo en tiempo de los líderes de área y disminución en el tiempo total de contratación.

- Mejor reclutamiento de candidatos al perfil requerido: El enfoque en la calidad del perfil conjuntamente con el seguimiento post-contratación convierten la rotación temprana, en la principal fuente de costos elevados para la empresa.
- Mayor eficiencia en el proceso: La división clara de tareas a una planificación reduce la sobrecarga tareas al equipo de Talento Humano y los reprocesos.

La propuesta define no solo la reducción de costos del 60%, sino que garantiza la sostenibilidad del proceso mediante el monitoreo constante ágil y eficiente de la tasa de cumplimiento del cronograma y una retención tras período de prueba ya establecido.

Tabla 10

Tabla de impacto laboral y financiero

Categoría de Inversión	Monto Unitario (Estimado)	Cantidad	Monto Total (USD)	Detalle y Objetivo
Certificación Ágil (TH)	\$500	2 personas	\$1,000	Certificación a través de Scrum/Kanban para el equipo clave de Talento Humano.
Licencias Trello Premium	\$15	12 meses	\$180	Costo de la herramienta de gestión visual

				(Kanban) para todo el año.
Diseño de Rúbricas (Outsourcing)	\$450	1 proyecto	\$450	Contratación de exponente para estandarizar la rúbrica de evaluación y el formato
Materiales y Logística	\$150	3 meses	\$450	Impresión de manuales logística para los talleres de sensibilización.
Apoyo Consultor/Coach Ágil	\$600	3 jornadas	\$1,800	Acompañamiento en el kick-off y las retroalimentaciones iniciales
Total Inversión Inicial			\$3,880	
Ahorro Anual Proyectado	Reducción del 60% en gastos por rotación, entrevistas inefectivas y		\$6,000	Ahorro generado al reducir ineficiencias del

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.

	mitigación de riesgos.			proceso actual establecidos
--	------------------------	--	--	-----------------------------

Elaboración: Propia

Nota: La implementación de un proceso de reclutamiento y selección ágil que se utiliza a través de herramientas digitales como trello, ayuda a una proyección para generar un impacto positivo y medible en la eficiencia laboral que da resultados satisfactorios de un ahorro financiero significativo para Fresenius Medical Care.

5.6. Cronograma de Implementación del Proceso Ágil

El cronograma plantea una ejecución en tres fases durante el tiempo de tres meses (noviembre 2025 - enero 2026), asegurando la correcta aplicación piloto que establece una evaluación de resultados antes de la implementación total del programa total.

Tabla 11

Resultados antes de la implementación total.

Fase	Mes	Actividades Clave	Responsables	Resultado Esperado
1. Socialización y Sensibilización del programa	NOVIEMBRE 2025	-Talleres explicativos sobre SCRUM y Kanban. -	Consultores Internos -Encargado de TH	Personal involucrado comprende roles y fases del nuevo

		<p>Presentación del nuevo flujo de selección de personal estandarizado.</p> <p>- Resolución de dudas con jefaturas de área.</p>		<p>proceso mitigación de riesgo de resistencia al Cambio.</p>
2. Aplicación Piloto	DICIEMBRE 2025	<p>- Aplicación del proceso completo en una vacante real - Difusión, evaluación, entrevistas y selección con el Kanban en Trello.</p>	<p>Equipo de Selección, Jefe de Área, Scrum Master</p>	<p>Validación práctica del modelo propuesto. Se comprueba la eficacia de la evaluación estructurada.</p>

		- Seguimiento a los 30 días del ingreso del nuevo colaborador.		
3. Evaluación de Resultados y Ajustes	ENERO 2026	<p>- Medición de KPIs Tiempo, Adecuación, Rotación.</p> <p>- Encuestas de satisfacción a líderes con un índice de Satisfacción del jefe de área</p> <p>. - Ajustes a formatos (PVE, Rúbricas),</p>	Encargado de TH, Gerencia, Consultoría	<p>Datos para retroalimentar el proceso.</p> <p>Identificación de mejoras y certificación del nuevo modelo para la implementación total.</p>

		secuencia o roles definidos.		
--	--	---------------------------------	--	--

Elaboración: Propia

Nota: La implementación de una nueva propuesta dirigida hacia una organización de procesos de contratación tendrá como resultados un proceso de optimización de los procesos, con el apoyo de líderes de áreas y el departamento de recursos humanos se generará un rendimiento ágil direccionado a la satisfacción de actividades y planes de la empresa.

CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones generales

El estudio permitió evidenciar que el proceso de reclutamiento y selección de Fresenius Medical Care Ecuador presenta limitaciones importantes en su estructura, organización y comunicación.

La ausencia de un protocolo formal, la falta de tiempos definidos y el uso de herramientas poco estandarizadas generan demoras, inconsistencias y una experiencia irregular para los candidatos.

Mediante el diagnóstico realizado con la entrevista y las encuestas aplicadas a los colaboradores se pudo identificar la problemática que existe en el área operativa de talento humano lo cual afecta directamente al momento de contratar un perfil idóneo para la vacante disponible.

Se presenta una propuesta de métodos ágiles, siendo esto una alternativa viable y apta para el entorno de la empresa, ya que con esto el proceso será más claro, ordenado y sobre todo eficiente, ayudando a la vez a que la selección de un perfil para una vacante sea en tiempos cortos.

6.1.1. Conclusiones específicas

La aplicación de metodologías ágiles en las empresas ayudan a que mejore la eficiencia y competitividad en los entornos dinámicos y están en constantes cambios. Estas metodologías ayudan a que las empresas respondan ante una problemática de manera rápida a su vez optimizan recursos. Por ende, en el ámbito del Talento Humano las metodologías

agiles ayudan durante el proceso de contratación, ya que se reduce los tiempos de reclutamiento de personas, mejora la calidad de selección y existe ya un lineamiento claro entre el perfil del candidato y las necesidades del puesto a ocupar.

En conclusión, las metodologías ágiles no solo ayudan a que fortalezca los procesos operativos, sino que también ayuda a que el área de talento humano tenga procesos más estratégicos y centrados en los postulantes, generando valor para la empresa y los colaboradores desde que se incorporan.

6.1.2. Análisis del cumplimiento de los objetivos de la investigación

Los objetivos planteados al inicio de la investigación se cumplieron de manera satisfactoria.

El proceso actual fue diagnosticado sobre la base de la información real de los colaboradores y del área de Talento Humano; se encontraron las limitaciones más relevantes y se diseñó un plan de mejora estructurado, pero aplicable y acorde a la realidad que vive Fresenius Medical Care Ecuador.

La propuesta formulada permite acortar tiempos, mejorar la experiencia del candidato y aumentar la eficiencia interna de la misma, dando cumplimiento al objetivo general y a los objetivos específicos.

6.2. Contribuciones

6.2.1. Contribución a nivel personal

La realización del proyecto permitió fortalecer competencias de análisis, investigación y diseño de procesos.

Desde nuestra perspectiva el área de talento humano es uno de los pilares más importantes dentro una empresa, ya que ayuda en el crecimiento y sostenibilidad de las organizaciones, no solo depende de los recurso económicos o tecnológicos depende también de las personas que forman parte de una empresa. Es por lo que a lo largo de esta investigación se pudo evidenciar que la aplicación de metodologías ágiles en los procesos de reclutamiento de personal es una alternativa eficaz frente a métodos tradicionales, ya que se puede optimizar tiempos, mejorar la comunicación y ser más dinámicos.

6.2.2. Contribución a nivel académico

La investigación aporta una perspectiva actualizada sobre la integración de metodologías ágiles en Recursos Humanos, un campo que sigue en desarrollo en el país. Se demuestra en esta investigación que la selección del personal no se debe considerar únicamente como un proceso administrativo, sino que como un punto clave dentro de la empresa para lograr la sostenibilidad y competitividad empresarial.

Los resultados y la propuesta pueden servir como referencia o base para futuras investigaciones y como ejemplo de aplicación práctica dentro de procesos de talento humano en organizaciones del sector salud.

6.2.3. Contribución a la gestión empresarial

Para Fresenius Medical Care Ecuador, este estudio representa una herramienta concreta para mejorar su proceso de atracción y selección.

La propuesta ayuda no solo a la empresa sino a todas las organizaciones que tengan acceso a esta investigación con herramientas conceptuales que explican cómo debe mejor los

procesos de contratación mediante el uso de metodologías ágiles, para reducir costos, mejorar la calidad del personal contratada y sobre todo minimizar en tiempos de contratación, así se logra fortalecer la imagen empleadora en el mercado laboral.

6.2.4. Limitaciones de la investigación

La investigación presenta ciertas limitaciones, entre ellas la disponibilidad de información formal del proceso actual, ya que no existe una documentación previa.

La muestra utilizada en las encuestas no abarcó a todo el personal de la organización, y el plan propuesto no pudo ser implementado como piloto durante el periodo de estudio. Aun así, los datos obtenidos fueron suficientes para elaborar un diagnóstico confiable y una propuesta sólida.

6.3. Recomendaciones

Adoptar metodologías ágiles como Scrum en el área de Talento Humano durante el proceso de reclutamiento y selección, esto ayudará a que se optimice los tiempos de selección, se mejore la organización de las actividades a fin de se puede dar una respuesta rápida y de calidad a las necesidades que puedan presentar la persona de la empresa.

Es importante que se capacite al equipo de Talento Humano en metodología ágiles y liderazgo colaborativo a fin de que puedan desarrollar bien sus roles en el puesto de trabajo al momento de reclutar personal, lo que contribuida a la empresa a que se contrate perfiles idóneos para cada puesto de trabajo, enfatizando siempre beneficios, funciones y expectativas del cargo, evitando contratiempos.

Implementar procesos de feedback es decir retroalimentación continua durante el

proceso de reclutamiento y selección, esto ayudara a identificar oportunidades de mejor en tiempo real a fin de fortalecer las experiencias de los candidatos y efectividad de los canales de reclutamiento.

Aplicar revisiones de desempeño temprano (15, 30 y 60 días) para asegurar una correcta adaptación del personal seleccionado, manteniendo siempre actualizada la documentación del proceso y revisarla anualmente para garantizar su vigencia.

BIBLIOGRAFÍA

- Adipa. (03 de Septiembre de 2025). *Noticias*. Obtenido de Método STAR: Cómo aplicarlo en entrevistas o selección por competencias: <https://adipa.cl/noticias/metodo-star-como-aplicarlo-en-entrevistas-o-seleccion-por-competencias>
- Alles, M. (2011). *Dirección estratégica de recurso humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Arsys. (27 de Septiembre de 2024). *Metodología Lean Development*. Obtenido de Qué es y cómo implementarla: <https://www.arsys.es/blog/metodologia-lean-development-que-es-y-como-implementarla#tree-1>
- Asana. (21 de Enero de 2025). *Recursos*. Obtenido de Historias de usuario: 3 ejemplos para generar valor para el usuario: <https://asana.com/es/resources/user-stories>
- Chiavenato. (1993). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato. (2009). *Gestión de talento humano*. México: McGrawHill.
- Dessler, G. (1996). *Administración de personal*. Prentice Hall Hispanoamerica S.A.
- Fresenius. (31 de Diciembre de 2025). Obtenido de Quiénes somos: <https://freseniusmedicalcare.com/es-ec/>
- GobiernoPe. (20 de Noviembre de 2025). Obtenido de Guía de desarrollo ágil para servicios digitales: <https://guias.servicios.gob.pe/creacion-servicios-digitales/desarrollo-agil/principios>

Grupo Castilla. (02 de Agosto de 2024). *Servicios RRHH*. Obtenido de ¿Cuáles son las claves de la transformación digital en RRHH?: <https://www.grupocastilla.es/transformacion-digital-rrhh>

Luccasofware. (08 de Enero de 2025). *KPI de desempeño laboral*. Obtenido de <https://www.lucca-software.es/rr-hh/kpi/desempeno-laboral>

PsicoSmart. (28 de Agosto de 2024). *La importancia de la retroalimentación de los candidatos en la mejora continua del proceso de contratación*. Obtenido de <https://blogs-es.psico-smart.com/articulo-la-importancia-de-la-retroalimentacion-de-los-candidatos-en-la-mejora-continua-del-proceso-de-contratacion-3841>

Questionpro. (15 de Noviembre de 2025). *Gestión del compromiso del talento humano: Qué es y ventajas*. Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/gestion-del-compromiso-del-talento-humano>

Redhat. (19 de Julio de 2022). *Metodología ágil: qué es, características e historia*.

Revista espacios. (30 de Diciembre de 2024). Obtenido de Estudio de la adopción de metodologías ágiles en proyectos de desarrollo de software en la región 7 del Ecuador: https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0798-10152024000400073

Universidad Europea. (13 de Octubre de 2023). Obtenido de ¿Qué es la metodología Scrum y cómo funciona?: <https://universidadeuropea.com/blog/metodologia-scrum/>

Universidad Europea. (17 de Noviembre de 2025). *Ingeniería*. Obtenido de ¿Cómo funciona la metodología Kanban?: <https://universidadeuropea.com/blog/kanban>

ANEXOS

ANEXO 1

Transcripción de entrevista a encargado de talento humano

Entrevistador: Buenas noches, mi nombre es Ricardo Morales. Hoy voy a realizar una entrevista a la persona encargada del área de Talento Humano y Reclutamiento de Fresenius Medical Care Ecuador.

Antes de comenzar, quisiera solicitar tu autorización para transcribir esta entrevista. La entrevista será utilizada exclusivamente con fines académicos y nos permitirá analizar con mayor precisión tus aportes.

Quiero asegurarte de que tu identidad y cualquier dato personal serán tratados de forma confidencial y anónima, y la información se empleará únicamente para esta investigación.

¿Estás de acuerdo en continuar?

Entrevistado: Sí, estoy de acuerdo.

Entrevistador: Muchas gracias.

Te comento brevemente los objetivos de esta investigación. El objetivo principal es diseñar un plan de reclutamiento y selección basado en metodologías ágiles, adaptado a Fresenius Medical Care, con el fin de optimizar los tiempos, estandarizar el proceso y garantizar que los candidatos reciban información clara, incluidos los beneficios, para mejorar la experiencia y reducir la rotación. Ahora, iniciemos con la entrevista.

1. Situación actual del proceso

Entrevistador: Para comenzar, ¿me podrías comentar cómo se lleva actualmente el proceso de reclutamiento y selección en Fresenius Medical Care Ecuador?

Entrevistado: Bien, en la actualidad, Ricardo, no existe una forma de seleccionar que esté absolutamente definida o documentada. Tenemos un modelo de selección que se trabaja de una manera bastante operativa, que muchas veces va en función de la urgencia de las vacantes a cubrir.

Justamente eso hace que se realicen algunos pasos casi de manera improvisada (no tenemos un flujo claro de proceso aplicada) e incluso hemos tenido casos en los que la forma de comunicar hacia los candidatos, sobre todo, en lo que respecta a la parte de beneficios, no esté clara, lo que hace que se duda o incluso la gente no acepte la oferta salarial.

2. Etapas y tiempos

Entrevistador: Gracias por la claridad. ¿Cuáles dirías que son las etapas del proceso y aproximadamente cuánto tiempo toma cada una?

Entrevistado: La realidad es que no tenemos tiempos establecidos. Normalmente publicamos una vacante, revisamos CVs cuando el área lo necesita, coordinamos entrevistas y avanzamos según la disponibilidad de los jefes.

No existe un cronograma formal, lo que genera retrasos y duplicación de tareas.

Incluso la inducción y el seguimiento posterior al ingreso no siguen una estructura definida.

3. Canales utilizados

Entrevistador: Perfecto. ¿Qué métodos o canales utilizan para atraer candidatos?

Entrevistado: Principalmente utilizamos portales como Computrabajo y LinkedIn, además del programa de referidos.

Sin embargo, no existe un criterio formal para decidir qué canal usar o cómo evaluar la efectividad de cada uno.

4. Criterios de selección

Entrevistador: ¿Cuáles son los criterios que emplean para evaluar si un candidato es idóneo para una vacante?

Entrevistado: Revisamos experiencia, formación y competencias técnicas.

Pero nuevamente, no existe una matriz formalizada, por lo que los criterios varían según el jefe del área.

También hemos detectado que no siempre se comunican los beneficios, el paquete de compensación o las oportunidades de desarrollo, lo que afecta la decisión del candidato.

5. Registro y gestión de la información

Entrevistador: ¿Cómo registran y gestionan la información de los candidatos?

Entrevistado: Usamos Excel y documentos compartidos, pero no tenemos un sistema especializado o totalmente implementado. Eso hace que no podamos dar seguimiento adecuado a los candidatos y que la trazabilidad del proceso sea limitada.

6. Áreas y perfiles

Entrevistador: ¿Cuántas áreas principales tiene Fresenius y para cuáles requieren más personal?

Entrevistado: Tenemos áreas asistenciales, operativas, administrativas, y logística. Las vacantes más recurrentes están relacionadas con ayudante de producción, Técnicos y personal administrativo.

7. Problemáticas actuales

Entrevistador: Ahora me gustaría que me comenten sobre las principales dificultades que enfrentan en el proceso de reclutamiento y selección.

Entrevistado: Primero, la falta de un proceso estandarizado. Segundo, la ausencia de tiempos definidos, lo cual genera retrasos y urgencias. Tercero, no siempre existe una comunicación clara hacia los candidatos, especialmente en temas como beneficios, horarios o crecimiento.

También hemos tenido problemas de rotación por contrataciones apresuradas o sin la validación adecuada.

8. Casos de incompatibilidad

Entrevistador: ¿Han tenido casos donde el candidato contratado no se adapta o no cumple con el perfil esperado?

Entrevistado: Sí, sucede. Muchas veces por cubrir vacantes de manera urgente no validamos correctamente competencias o motivaciones.

En estos casos, reubicamos o terminamos la relación laboral, pero buscamos mejorar

el diagnóstico inicial.

9. Metodologías ágiles

Entrevistador: ¿Estarían abiertos a aplicar nuevas metodologías ágiles en el proceso?

Entrevistado: Claro. Es necesario modernizar el proceso, tener flujos claros, tableros de seguimiento, tiempos establecidos y comunicación efectiva desde la publicación hasta la oferta.

10. Aspectos para mejorar

Entrevistador: ¿Qué consideras indispensable para mejorar el proceso?

Entrevistado: Documentar un proceso claro, replicable y medible. Definir tiempos por etapa. Digitalizar la gestión. Estandarizar los criterios de selección. Y sobre todo, mejorar la comunicación hacia los candidatos, incluyendo beneficios, compensación y oportunidades.

Cierre

Entrevistador: Muchas gracias por tu tiempo y tus respuestas. Esta información será de gran utilidad para proponer un proceso más claro, eficiente y alineado a los objetivos de Fresenius Medical Care Ecuador. Reitero que la entrevista es únicamente con fines académicos.

Gracias nuevamente.

Entrevistado: Con gusto, Ricardo, gracias a ti.

Entrevistador: Que tengas una excelente noche.

Entrevistado: Igualmente.

ANEXO 2

Modelo de Encuesta para la/el Analista de Desarrollo Humano

Diagnóstico del Proceso de Reclutamiento y Atracción del Talento – Fresenius

Medical Care Ecuador

Instrucciones:

La siguiente encuesta tiene como finalidad conocer la gestión actual del proceso de reclutamiento, selección y atracción del talento en Fresenius Medical Care Ecuador desde la perspectiva del equipo de Talento Humano. Sus respuestas serán utilizadas únicamente con fines académicos.

Seleccione la opción que más se ajuste a su realidad.

Preguntas

1. ¿Qué herramientas utiliza habitualmente para publicar vacantes?

LinkedIn

Computrabajo

Red interna / Referidos

Otros

2. ¿Tiene un tiempo específico para contratar un candidato?

Sí

No

3. ¿En qué etapa identifica mayores demoras dentro del proceso?

Reclutamiento (publicación y recepción de CV)

Selección (entrevistas, evaluaciones)

Validación de requisitos

Ingreso e inducción

4. ¿Cuenta con herramientas digitales o metodologías ágiles para gestionar el proceso?

Sí

No

Parcialmente

5. ¿Qué tan clara es la comunicación con los líderes solicitantes sobre los perfiles requeridos?

Muy clara

Clara

Poco claro

No existe comunicación fluida

6. ¿Realiza pruebas de conocimiento a los candidatos?

Si

No

A veces

7. ¿Aplica entrevistas estructuradas de forma consistente?

Siempre

A veces

Nunca

8. ¿Cree que los beneficios de Fresenius se explican adecuadamente durante el proceso de atracción del talento?

Sí

No

Parcialmente

9. ¿Se realiza seguimiento formal a los candidatos durante todo su proceso?

Sí

No

Parcialmente

10. Desde su perspectiva, ¿qué tanto apoyo recibe del área para implementar mejoras en el proceso de reclutamiento?

Alto

Medio

Bajo

No recibe apoyo

ANEXO 2

Modelo de Encuesta para los 30 Colaboradores

Encuesta de Percepción del Proceso de Reclutamiento, Atractivo Organizacional y Comunicación de Beneficios – Fresenius Medical Care Ecuador

Instrucciones:

Esta encuesta busca conocer tu experiencia desde que aplicaste a la vacante hasta tu ingreso a Fresenius Medical Care Ecuador. Tu opinión ayudará a mejorar la atracción del talento y fortalecer la comunicación de beneficios.

Tus respuestas son anónimas.

Preguntas

1. ¿Cómo te enteraste de la vacante?

Redes sociales

Computrabajo

LinkedIn

Referido

Otros

2. Antes de postular, ¿conocías Fresenius Medical Care y sus actividades?

Sí

No

Parcialmente

3. ¿Consideras que la información de la vacante fue clara y completa?

Sí

No

Parcialmente

4. ¿Te explicaron adecuadamente los beneficios que ofrece la empresa durante el proceso de selección?

Sí

No

Parcialmente

5. ¿El tiempo desde la publicación de la vacante hasta tu primer día de trabajo fue?

1 a 3 días

3 a 15 días

15 a 30 días

Más de 30 días

6. ¿Las funciones que desempeñas actualmente coinciden con lo que te indicaron al ingresar?

Sí

No

Parcialmente

7. ¿Tuviste una entrevista formal con el área de Talento Humano y/o tu jefe directo?

Sí

No

Parcialmente

8. ¿Tuviste que realizar alguna prueba de conocimientos o prueba práctica?

Sí

No

Parcialmente

9. ¿Te gustaría conocer más sobre los beneficios que actualmente ofrece la compañía?

Sí

No

10. ¿Qué tan satisfecho/a te sentiste con tu proceso de ingreso a la empresa?

Muy satisfecho/a

Satisfecho/a

Poco satisfecho/a

Nada satisfecho/a

ANEXO 3

Formulario de Solicitud de Vacante	
1. Información del Solicitante	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre del solicitante: • Puesto: • Fecha de Solicitud:
2. Información de la vacante solicitada	Nombre del Puesto Solicitado: <ul style="list-style-type: none"> • Tipo de vacante: Nuevo puesto () Reemplazo () • Motivo de la Vacante: Renuncia () Terminación de contrato () Promoción interna () Incremento en la carga de trabajo () Otro (especificar): _____
3. Características del Puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento o área: • Jefe inmediato: • Número de personas a cargo: • Horario de trabajo: • Tipo de contratación: Tiempo Completo () Medio Tiempo () Temporal () Pasantía () Otro (especificar): _____
4. Perfil Requerido del candidato	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel educativo mínimo: • Experiencia mínima requerida: • Conocimientos técnicos específicos: • Habilidades blandas deseadas: • Idiomas requeridos (nivel): • Herramientas o software requerido:
5. Aprobaciones requeridas	Jefe inmediato: _____ Fecha: _____ Recursos Humanos: _____ Fecha: _____ Gerencia General: _____ Fecha: _____

ANEXO 4

PERFIL DE CARGO	
1 – Identificación del cargo	
Título del cargo:	Departamento:
Nivel jerárquico:	
Salario:	Tipo de contrato:
Ubicación:	
<input type="radio"/> Oficina Central (Hibrido) <input type="radio"/> Oficina Regional <input type="radio"/> Planta de Producción <input type="radio"/> Clínica <input type="radio"/> Otro (especificar): _____	
2 – Misión del cargo	
3– Formación y estudios	
1) Nivel de educación:	2) Profesión requerida:
3) Experiencia profesional (años):	4) Otros estudios:
4) Información del cargo	
Habilidades	Conocimientos
5- Aprobaciones	
Elaborado por:	
Nombre:	Firma
Revisado y aprobado por:	
Nombre:	Firma:

ANEXO 5

REGISTRO DE ENTREVISTA

FRESENIUS MEDICAL CARE		REGISTRO DE ENTREVISTA	
Nombre Candidato:		Cargo al que aplica:	
Fecha:		Ciudad:	
Teléfono:		Entrevistador:	
Sector de residencia:			
Información familiar y personal que el candidato quisiera compartir voluntariamente:			
FORMACIÓN ACADÉMICA:			
CURSOS O CAPACITACIONES ADICIONALES:			
Herramientas Office: Word (%) _____ Excel (%) _____ PowerPoint (%) _____ Otros (%) _____			
Idiomas: Inglés: Oral (%) _____ Escrito (%) _____ Otro idioma: _____			
Donde realizó sus estudios? Universidad _____ Cuántos niveles: _____			
EXPERIENCIA:			
Trabaja Actualmente: SI: _____ NO: _____ Último empleo: _____			
Cargo: _____ Fecha de Ingreso: _____ Fecha de Salida: _____			
Motivo de la salida / Motivación de cambio: _____			
Principales Funciones: _____			
CONOCIMIENTOS TÉCNICOS			
PRINCIPALES LOGROS LABORALES (Detalle su experiencia):			
Como se proyecta dentro de los próximos 3 años en el ámbito personal y profesional?			
Fortalezas:			
Oportunidades de mejora:			

FRESENIUS MEDICAL CARE		REGISTRO DE ENTREVISTA				
PREGUNTAS ADICIONALES (Validación de competencias, incidentes críticos, adaptación al cargo y Cultura Organizacional)						
PREGUNTAS BASADAS EN VALORES: Aplique mínimo dos preguntas de acuerdo a la posición que está seleccionando, califique las respuestas de acuerdo a la siguiente escala y escriba comentarios específicos: 5 - Excepcional 4 - Por encima del promedio 3 - Promedio 2 - Satisfactorio 1 - Insatisfactorio						
Cargos de soporte no profesionales: Auxiliares, Ayudantes, Asistentes Jr., etc.						
Preguntas basadas en Compliance & Valores Globales	Comentarios del Entrevistador	5	4	3	2	1
1. ¿Alguna vez le han aconsejado que mienta sobre algo? Explique cómo manejó la situación y por qué respondió de la manera que lo hizo.						
2. En ocasiones nos enfrentamos a compañeros deshonestos. Describe una experiencia que hayas tenido y cómo la manejaste						
3. Con ejemplos demuestre que puede adaptarse a una amplia variedad de personas, situaciones y / o entornos.						
Colaborador: Algunas personas trabajan mejor como parte de un grupo, otras prefieren el papel de contribuyentes individuales. ¿Cómo te describes? Dé un ejemplo de una situación en la que sintió que era más eficaz.						
Proactivo: Hay momentos en los que trabajamos sin supervisión o apoyo de cerca para hacer el trabajo. Cuéntenos sobre un momento en el que se encontró en tal situación y cómo resultaron las cosas.						
Confiable: Dé ejemplos de cómo ha actuado con integridad en su trabajo.						
Excelente: ¿Puede hablarme de una vez que cometió un error en el trabajo y cómo lo manejó?						
Cargos Profesionales: Analistas, Enfermeros, Médicos, Asistentes Sr., Técnico de Sistemas, etc.						
Preguntas basadas en Compliance & Valores Globales	Comentarios del Entrevistador	5	4	3	2	1
1. ¿Puede darme un ejemplo de una ocasión en la que objetó algo por motivos éticos?						
2. Cuando ha tenido dilemas éticos en el trabajo, ¿a quién consultó?						
3. Describa una situación laboral en la que interactuó con personas de diferentes orígenes culturales, sociales y económicos. ¿Fue efectivo? ¿Cómo?						
Colaborador: dé su mejor ejemplo de trabajo cooperativo como miembro del equipo para lograr una meta importante. ¿Cuál fue la meta u objetivo? ¿En qué medida interactuó con otros en este proyecto?						
Proactivo: Nombre uno de sus mejores logros, mencione desde el inicio de la tarea, sus planes para llevarla a cabo, cómo finalmente la llevó a cabo y los obstáculos que superó.						
Confiable: Describa una situación en la que se le pidió que mantuviera la información confidencial.						
Excelente: Dé algunos ejemplos de acciones que tomó y fueron más allá de lo que normalmente se espera de alguien en su posición. ¿Por qué tomó esas acciones? ¿Cuáles fueron los resultados?						
Cargos de Liderazgo: Supervisores, Coordinadores, Jefes, Gerentes						
Preguntas basadas en Compliance & Valores Globales	Comentarios del Entrevistador	5	4	3	2	1

FRESENIUS MEDICAL CARE		REGISTRO DE ENTREVISTA				
1. Hábleme de un momento en el que se enfrentó a un dilema ético y cómo manejó la situación.						
2. Dé un ejemplo específico de cómo ha contribuido a crear un entorno en el que se valoren, fomenten y apoyen las diferencias.						
Colaborador: Cuénteme sobre algún proyecto o asignación especial donde haya tenido que trabajar con personas de otro sector o área, asesores externos, etc. ¿Se logró la cooperación entre los distintos integrantes? ¿Cuál fue su rol? ¿Cómo se sintió?						
Proactivo: Indique algunos casos en los que identificó de manera anticipada los problemas y pudo influir en una nueva forma de hacer las cosas.						
Confiable: Piense en una situación en la que desconfiaba de un compañero de trabajo / supervisor. ¿Qué pasos tomó?						
Excelente: ¿Cuál es la más creativa o mejor idea que ha tenido para mejorar su trabajo? ¿Fue implementada?						
Disponibilidad inmediata: SI _____ NO _____ Tiempo requerido para incorporarse: _____ Disponibilidad completa: SI _____ NO _____ Horarios Rotativos: SI _____ NO _____ Es recomendado por alguien? SI _____ NO _____ Nombre: _____ Fuente de reclutamiento utilizado? _____ Externo _____ Disponibilidad para viajar: SI _____ NO _____ Sueldo Actual: _____ USD Beneficios Adicionales: _____ Aspiración Salarial: _____ USD						
COMENTARIOS FINALES DEL ENTREVISTADOR						
FORTALEZAS FRENTE AL PERFIL			BRECHAS A CONSIDERAR			

Gestión de Talento Humano

ANEXO 6

CRONOGRAMA DE INDUCCIÓN Y ENTRENAMIENTO

 Cronograma de Inducción General y Entrenamiento

1. DATOS DEL COLABORADOR					
Nombre del Colaborador:			Cargo:		
Nombre de Jefe Inmediato:			Nombre Camarada:		
Fecha de Ingreso:			Responsable TH:		
2. INDUCCIÓN GENERAL (Aplica exclusivamente para personal de nuevo ingreso)					
Fecha	Hora	Ubicación/Departamento	Tema	Responsable	Firma de Instructor
		Empresa Talento Humano	Conocimiento del pilar estratégico de la Compañía FMC (Visión, Misión, Valores, Organigramas)	TLOD ANALYST	
		Empresa Talento Humano	Revisión y entrega de Documentos Mandatorios Entrega de la Descripción Funcional del Cargo a ocupar	TLOD ANALYST	
		Empresa Talento Humano	Ficha de ingreso y entrega de documentos por parte del nuevo colaborador	TLOD ANALYST	
		Empresa Talento Humano	Recorrido instalaciones y presentación con el personal	TLOD ANALYST	
		Empresa Talento Humano	Política de Alimentación, beneficios y Credenciales	ANALISTA DE NÓMINA	
		Empresa Seguridad y Salud Ocupacional	Información de nómina, rol de pagos, beneficios, contrato	ANALISTA DE NÓMINA	
		Empresa Seguridad y Salud en el Trabajo	Sistema de Gestión de la Prevención de Riesgos	SST	
		Empresa Compliance	Presentación y explicación del Código de Ética y Conducta Comercial, Y de la Guía Interna de uso de Información Privilegiada. Políticas Compliance	e-learning	
		Empresa Seguridad y Salud en el Trabajo	Salud Ocupacional	Médico Ocupacional	
		Empresa Sistemas	Data Privacy	e-learning	
		Empresa / Administración	Entrega de insumos de Oficina. Uso de taxis / Pasajes / Hoteles y Política de viajes	RECEPCIONISTA	
		Empresa Sistemas	Entrega de Computadora – Claves – Links.	IT	
3. INTERFACES Y SALIDAS DE CAMPO (Si aplica)					

Fecha	Hora	Ubicación/Departamento	Tema	Responsable	Firma de Instructor
		Oficina Central	Visitas Domiciliares	TLOD ANALYST	
4. ENTRENAMIENTO DE LA POSICIÓN					
Fecha	Hora	Ubicación/Departamento	Tema	Responsable	Firma de Instructor
		Empresa / Departamento respectiva del nuevo colaborador	Bienvenida al equipo Revisión de la Descripción Funcional del cargo, análisis de responsabilidades y proyectos a asignar. Presentación del "Camarada"	HR MANAGER	
		TH	Administración de viáticos, pasajes de taxis, aéreos, solicitudes hospedaje, soporte recepción	Recepcionista	
		TH	Gestión y manejo de plataforma SAP (Proceso de compras) creación de cestas	Recepcionista	
		TH	Revisión de reportes e informes + indicadores de gestión	TLOD Analyst	
		TH	Gestión y apoyo eventos al personal	TLOD Analyst	
		TH	Administración de carpetas del personal y archivo físico + digital	TLOD Analyst	
		TH	Proceso de Onboarding y Bienvenida de personal (Herramientas, documentos, credenciales, kit)	TLOD Analyst	
		TH	Proceso de apoyo Nómina y liquidaciones	Analista de Nómina	
		TH	Manejo de Workday, The University, DocuSign, plataformas internas	TLOD Analyst	
		TH	Revisión de políticas y procesos de Talento Humano	TLOD Analyst	
4. ACEPTACIÓN Y APROBACIÓN					
Es responsabilidad del nuevo colaborador presentar el cronograma en cada entrenamiento y registrar la firma del Instructor una vez que haya concluido.					
Este registro debe ser firmado por el Jefe de Inmediato y el nuevo colaborador, como constancia de haber cumplido con el cronograma y las actividades descritas. Una vez firmado, el Jefe Inmediato es responsable de enviar el documento original a Talento Humano para archivar en la carpeta del colaborador.					
Colaborador			Jefe Inmediato		
Confirmando haber recibido y comprendido todos los entrenamientos descritos en el presente formato para el desempeño de mis nuevas funciones, y en el caso de duda, contactar al área responsable del tema según corresponda. Firmo en constancia de lo expresado:			Garantizo que el colaborador(a) ha recibido el entrenamiento adecuado a las responsabilidades que se le asigna. Para lo cual, los temas pertinentes para el desempeño de sus funciones han sido detallados en el presente formato. Firmo, en constancia de lo expresado:		
Nombre:			Nombre:		
Cargo:			Cargo:		

ANEXO 7

FORMATO DE VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS

FORMULACIÓN DE VERIFICACIONES DE REFERENCIAS LABORALES

DATOS PERSONALES			
Nombre del Aspirante			
Documento de Identidad		Celular:	
Cargo a desempeñar		Área:	
Formación Académica		Domicilio:	
Datos generales de referencia empresa N° 3			
Nombre de la empresa donde laboró:			
Dirección:			
Cargo que desempeñó el aspirante:			
Nombre del jefe inmediato:			
Periodo de tiempo que laboro:			
Nombre de quien da la referencia:			
Cargo:			
Teléfono:			
¿Cómo describe el desempeño del colaborador?			
¿Motivo de desvinculación del colaborador?			
Renuncia Voluntaria <input type="checkbox"/>	Mutuo acuerdo de las partes <input type="checkbox"/>	Caso fortuito o fuerza mayor <input type="checkbox"/>	Vencimiento del contrato <input type="checkbox"/>
¿Lo contrataría nuevamente?			
SI <input type="checkbox"/>		NO <input type="checkbox"/>	
Comentarios:			

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

ANEXO 8

FORMULARIO DE SEGUIMIENTO INICIAL

1. Integración y adaptación al entorno			
	SI	NO	Observaciones
¿Recibió inducción completa antes de iniciar labores?			
¿Comprende y aplica las normas de seguridad en su área de trabajo?			
¿Se adaptó adecuadamente al ritmo de trabajo y al equipo?			
¿Conoce a su supervisor y líneas de reporte?			
¿Identifica claramente sus funciones y responsabilidades?			
2. Condiciones de trabajo y cumplimiento			
	SI	NO	Observaciones
¿Utiliza correctamente los Elementos de Protección Personal (EPP)?			
¿Cumple con los procedimientos de trabajo seguro?			
¿Reporta condiciones inseguras o incidentes??			
¿Respetar horarios y normas internas de convivencia?			
¿Se ha presentado alguna dificultad en salud o seguridad?			
3. Observaciones generales y retroalimentación			
4. Recomendaciones			

Firma del trabajador: _____

Fecha: _____

Firma del evaluador: _____

Cargo: _____