Diseño de estrategias de mejora para el proceso de selección de personal en la empresa Servicios y Asesorías RYC

Jorge Eduardo Martínez Cadena

Julio César Sandoval Saavedra

Wilson Castrillón Ciro

PhD(c) Cristian Rincón Guio

Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano

Ingeniería Industrial

Bogotá D.C., Colombia

2025

Tabla de contenido

Resumen 6
Abstract 9
Titulo de la propuesta 11
Planteamiento del problema 11
Formulación del Problema 11
Pregunta de Investigación 15
Objetivos 16
Objetivo General 16
Objetivos Específicos 16
Justificación 17
Estado del arte 20
Marco teórico 25
Procesos de Selección de Personal 26
Etapas del proceso de selección 26
Buenas prácticas en selección comercial 26
Costos ocultos de una selección inadecuada 26
Gestión por Competencias 27
Perfiles de cargo vs. desempeño esperado 27
Evaluación de competencias técnicas y blandas 27
Herramientas para medir la idoneidad del candidato 27
Rotación de Personal 28
Herramientas de Mejora Organizacional desde la Ingeniería Industrial 28
Análisis de Procesos (SIPOC y Flujogramas) 28
Análisis Causa-Raíz 29
Diseño de Indicadores de Desempeño (KPIs) 30
Aplicación de Tecnología y Automatización en Procesos de Selección 31
Desafíos de la gestión de talento en el sector inmobiliario o de consultoría 32
Metodología 33
Enfoque y Diseño de Estudio 33
Enfoque del Estudio 33
Diseño de Investigación 33
Población y Muestra 34
Población 34

Muestra 34
Representatividad y Tipo 35
Criterios de Inclusión 35
Criterios de Exclusión 35
Muestreo 36
Recolección de Datos 38
Análisis de Datos 39
Resultados 41
Aplicación del Diagrama de Ishikawa 44
Aplicación de la técnica de los 5 Porqués 44
Principales causas identificadas 45
Resultados: Propuesta de plan de implementación y validación del modelo diseñado 46
Discusión y conclusión 50
Interpretación del mapeo y análisis del proceso de selección 50
Conclusiones 52
Referencias bibliograficas 54
Anexos 57
Anexo 2 60
Anexo 3. 63
Anexo 4. 65

Listado de figuras

Figura 1 Organigrama de dirección 12

Listado de tablas

Tabla 1 Categorías (Cuali) o Variables (Cuanti) 36
Tabla 2 Técnicas e Instrumentos..... 37
Tabla 3 Etapas del estudio 40
Tabla 4 Diagrama de Gantt 48

Resumen

El presente proyecto de investigación tiene como objetivo diseñar estrategias de mejora para el proceso de selección de personal en la empresa Servicios y Asesorías RYC. Para ello, se realizó un diagnóstico técnico del proceso actual, identificando ineficiencias y proponiendo un modelo de gestión estandarizado que contribuya a reducir la rotación de personal y aumentar la eficiencia operativa, especialmente en el área comercial. El estudio se desarrolló con un enfoque cualitativo, involucrando a 30 participantes pertenecientes a tres grupos clave: profesionales del área de Recursos Humanos, supervisores y jefes comerciales, y excolaboradores que ingresaron y salieron de la empresa en el último año.

Mediante entrevistas semiestructuradas y técnicas como flujogramas de procesos y diagramas SIPOC, se analizó en profundidad cada etapa del proceso de selección, desde la publicación de vacantes hasta la incorporación de nuevos empleados. Los resultados revelaron que la ausencia de protocolos estandarizados para la difusión de vacantes y la revisión manual de hojas de vida sin criterios definidos generan retrasos y sesgos en la preselección de candidatos. Además, la falta de guías para la realización de entrevistas provoca variabilidad en la evaluación de los aspirantes, lo que afecta la calidad de la selección.

El análisis del tiempo de respuesta mostró un promedio de 15 días para completar el proceso, con variaciones que llegan hasta 25 días, lo cual dificulta la cobertura oportuna de vacantes críticas. Asimismo, se evidenció una deficiente coordinación entre Recursos Humanos y los líderes comerciales, afectando negativamente la eficiencia y efectividad del proceso. La tasa de rotación en el área comercial alcanzó un 38% anual, superior al promedio del sector (25%), con un impacto económico estimado de 10.000.000 por empleado reemplazado.

Considerando una rotación de 20 empleados en el último año, se estima un costo total de 200.000.000 anuales asociados a procesos de selección, inducción, pérdida de productividad y errores operativos.

Para identificar las causas raíz de la alta rotación, se aplicaron herramientas de análisis como el Diagrama de Ishikawa y la técnica de los 5 Porqués. Se concluyó que la rotación está influenciada por metas comerciales poco realistas, falta de incentivos económicos y no monetarios, procesos de inducción insuficientes, ausencia de formación continua, debilidades en el liderazgo operativo y un clima organizacional poco colaborativo. La inexistencia de planes de desarrollo profesional también limita la motivación y permanencia de los empleados.

Con base en estos hallazgos, se propuso un plan de implementación que incluye la actualización y estandarización de perfiles de cargo y procesos de selección, un programa estructurado de inducción y capacitación técnica, mecanismos formales de seguimiento y retroalimentación, y una evaluación continua mediante indicadores clave de desempeño (KPIs). Se establecieron responsables para cada fase, incluyendo a Recursos Humanos, supervisores, jefes comerciales y la dirección general. Los indicadores de control contemplan: reducir el tiempo promedio de selección de 15 a 10 días, disminuir la tasa de rotación al 25% en el primer año, alcanzar un 85% de satisfacción en nuevos empleados, y lograr un 90% de cumplimiento del plan de inducción.

Finalmente, se definieron mecanismos de mejora continua, como revisiones mensuales de indicadores, auditorías internas de procesos y reuniones trimestrales de retroalimentación entre áreas clave, integrando el feedback de los colaboradores de manera sistemática. Este modelo de gestión por procesos y mejora continua busca optimizar la gestión del talento en RYC,

impactando positivamente en la retención de personal, la eficiencia operativa y la productividad del área comercial.

Palabras Claves: Selección de personal, rotación de personal, gestión del talento humano, eficiencia operativa, análisis cualitativo, flujograma de procesos, diagramas SIPOC, Diagrama de Ishikawa, análisis causa-raíz, tiempo ciclo, mejora continua, gestión por procesos, clima organizacional, indicadores de gestión (KPIs), costos laborales, formación continua, ingeniería de procesos, productividad laboral, reclutamiento estratégico, planificación de recursos humanos.

Abstract

The purpose of this research project is to design improvement strategies for the personnel selection process at Servicios y Asesorías RYC. To this end, a technical diagnosis of the current process was conducted, identifying inefficiencies and proposing a standardized management model that would contribute to reducing staff turnover and increasing operational efficiency, particularly in the sales department. The study was conducted using a qualitative approach, involving 30 participants from three key groups: Human Resources professionals, supervisors and sales managers, and former employees who joined and left the company in the last year.

Through semi-structured interviews and techniques such as flowcharts and SIPOC diagrams, each stage of the selection process was analyzed in depth, from the posting of vacancies to the onboarding of new employees. The results revealed that the lack of standardized protocols for disseminating vacancies and the manual review of resumes without defined criteria generate delays and biases in the preselection of candidates. Furthermore, the lack of interview guidelines leads to variability in the evaluation of candidates, which affects the quality of the selection process.

The response time analysis showed an average of 15 days to complete the process, with variations reaching up to 25 days, making it difficult to fill vacancies quickly. Furthermore, poor coordination between Human Resources and sales leaders is evident, negatively impacting the efficiency and effectiveness of the process.

To identify the causes of high turnover in the sales area, root cause analysis tools such as the Ishikawa Diagram and the 5 Whys technique are applied. It was concluded that turnover is influenced by unrealistic sales goals, a lack of clear incentives, inadequate induction processes, a lack of ongoing training, poor leadership, and an uncooperative work environment. Furthermore, the absence of professional development plans limits employee motivation and retention.

Based on these findings, an implementation plan was proposed that includes the updating and standardization of profiles and selection processes, a structured induction and training program, formal monitoring and feedback mechanisms, and continuous evaluation using specific indicators. Those responsible for each phase were defined, including Human Resources, supervisors, sales managers, and general management. Control indicators include a reduction in the average selection time, a decrease in the turnover rate, new employee satisfaction, and compliance with the induction plan.

Finally, continuous improvement mechanisms were established, such as periodic reviews of indicators and meetings between the involved areas, complemented by the systematic incorporation of employee feedback. This model seeks to optimize talent management at RYC, positively impacting staff retention and the operational efficiency of the sales area.

Keywords: Personnel selection, staff turnover, talent management, selection process, qualitative analysis, SIPOC diagrams, Ishikawa diagram, continuous improvement, induction, Human Resources, operational efficiency, organizational climate.

Titulo de la propuesta

Diseño de estrategias de mejora para el proceso de selección de personal en la empresa Servicios y Asesorías RYC.

Planteamiento del problema

Formulación del Problema

Es de gran importancia mencionar que la empresa Servicios y Asesorías RYC está orientada a brindar servicios inmobiliarios; es una empresa colombiana especializada en venta y arrendamiento de inmuebles en Bogotá y otorgamiento de créditos hipotecarios de libre inversión. Por tanto, es fundamental que, junto al área de Gestión Humana, se cuente con personal capacitado y alineado a los objetivos estratégicos, permitiendo conformar equipos de trabajo eficientes y sostenibles en el tiempo. El área comercial representa el punto de partida para el crecimiento de la organización, ya que es responsable de atraer clientes y generar negocios, por lo cual la estabilidad y el desempeño de su equipo es clave para el cumplimiento de las metas empresariales.

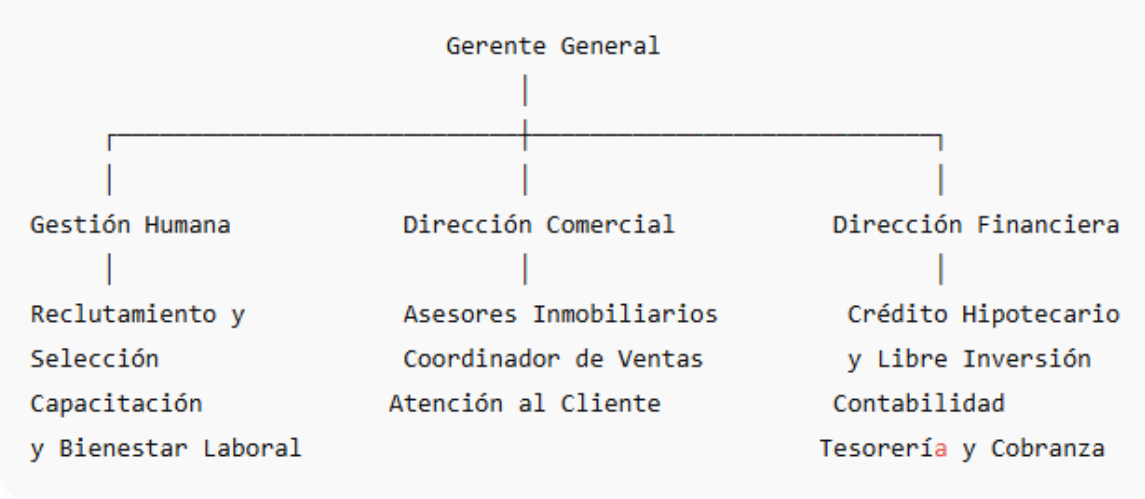
Servicios y Asesorías RYC es una empresa colombiana del sector inmobiliario, con sede en Bogotá, especializada en la venta, arriendo de inmuebles y en el otorgamiento de créditos hipotecarios de libre inversión. Su modelo de negocio está orientado a ofrecer soluciones integrales en servicios inmobiliarios tanto a clientes individuales como corporativos, combinando asesoría comercial, acompañamiento jurídico y acceso a financiación. Dado el

carácter competitivo del sector y la necesidad de generar relaciones de confianza con los clientes, la empresa requiere personal altamente capacitado y alineado a los objetivos estratégicos. En este sentido, la estabilidad y desempeño del área comercial son esenciales para garantizar la sostenibilidad y el crecimiento empresarial.

La organización interna de Servicios y Asesorías RYC se estructura de forma jerárquica con áreas funcionales claramente definidas, las cuales facilitan la toma de decisiones, la coordinación de procesos y el cumplimiento de metas. A continuación, se presenta un organigrama básico que evidencia los sistemas de mando y organización de la empresa:

Figura 1

Organigrama de dirección



Nota: *Autoría propia*

Este organigrama permite visualizar cómo se estructura la empresa para dar respuesta a sus funciones claves: la captación y retención de talento, la gestión comercial inmobiliaria, y la administración de recursos financieros. La interacción entre la Dirección Comercial y Gestión Humana es vital, pues permite asegurar que los equipos estén bien preparados, motivados y

alineados a las metas estratégicas, mejorando así los indicadores de desempeño y reduciendo la rotación.

Este estudio cobra relevancia debido a que la rotación de personal impacta directamente en los logros estratégicos de la empresa, generando costos adicionales en los procesos de reclutamiento, selección, contratación y capacitación, así como en la pérdida de conocimiento organizacional y afectación del clima laboral. De acuerdo con estimaciones internas y datos del área de talento humano, la rotación mensual en el área comercial ha superado el 70%, lo cual implica que 7 de cada 10 asesores comerciales renuncian o son reemplazados cada mes, especialmente durante su primer mes de ingreso. Esta situación genera un costo promedio estimado de COP 3.000.000 por cada reemplazo, sumando procesos de selección, inducción, entrenamiento y productividad no alcanzada. Con una rotación promedio de 20 asesores al mes, se estima un costo mensual de COP 60.000.000, equivalente a COP 720.000.000 anuales, representando una carga significativa para la operación.

Adicionalmente, el tiempo promedio de capacitación inicial de un nuevo asesor comercial es de 20 horas, distribuidas en 5 sesiones de inducción general, técnica y de producto. El costo directo asociado, considerando horas de personal formador, materiales, y pérdida de oportunidad comercial, se estima en COP 400.000 por colaborador. Sin embargo, al no garantizarse la permanencia del personal, ese costo se convierte en inversión perdida. Además, durante el primer mes el asesor no alcanza los niveles esperados de desempeño, generando un déficit de productividad equivalente al 60% de sus metas mensuales, lo que representa una pérdida de ingresos proyectada cercana a COP 2.500.000 por asesor no productivo.

A través de un análisis de benchmarking sectorial, se identificó que la rotación promedio en empresas similares del sector inmobiliario en Bogotá se ubica entre el 25% y 35% anual, de

acuerdo con estudios como los de González et al. (2019) y datos reportados por la Cámara Colombiana de la Construcción (Camacol, 2023). En contraste, Servicios y Asesorías RYC presenta cifras críticas, superando el 400% anual en el área comercial, lo que evidencia una problemática estructural que requiere intervención inmediata.

Un análisis de costo-beneficio comparativo revela que empresas inmobiliarias competidoras, como Inmobiliaria Soluciones Integrales S.A.S. y Habitat Capital S.A.S., que han implementado estrategias de fidelización, formación continua y evaluación por competencias, han logrado reducir su rotación a menos del 20%, con incrementos de hasta 18% en productividad comercial y reducciones del 35% en costos operativos asociados al personal.

En este contexto, se precisa desarrollar una estrategia integral que permita reducir los niveles de rotación, optimizar los procesos de selección y mejorar las condiciones de permanencia del personal comercial. La situación actual compromete no solo la eficiencia operativa, sino también la rentabilidad del negocio y la reputación de la empresa. La problemática radica en que los altos índices de rotación, especialmente en el área de ventas y mercadeo, afectan directamente los márgenes financieros, reducen la competitividad y generan un entorno de incertidumbre organizacional.

Según los indicadores de eficacia y eficiencia, apenas el 23% de los nuevos colaboradores permanecen más de tres meses en la organización, lo cual refleja la falta de alineación entre el perfil del cargo, las expectativas del colaborador y las condiciones de trabajo. Esta situación ha sido confirmada por el área de talento humano, que ha reportado un aumento sostenido en los costos asociados a reemplazos, pérdida de talento y cargas administrativas.

Antecedentes en la literatura, como los estudios de Cabrera et al. (2021), Cubillos et al. (2017) y González et al. (2019), coinciden en que la alta rotación en el sector inmobiliario está

ligada a procesos deficientes de selección, falta de motivación, metas comerciales poco realistas y ausencia de estrategias de retención. Por ello, este estudio busca aportar desde un enfoque técnico y cuantitativo soluciones concretas que contribuyan a mejorar la eficiencia operativa y el desempeño organizacional de la empresa.

Finalmente, la necesidad del estudio está orientada a brindar estrategias de mejora sostenibles y aplicables en el área del talento humano, con enfoque en ingeniería de procesos, optimización de recursos, reducción de desperdicios administrativos y mejora del retorno sobre la inversión en capital humano, fortaleciendo así la estructura operativa, disminuyendo la rotación y garantizando mayor rentabilidad y competitividad en el sector inmobiliario.

Pregunta de Investigación

¿Qué estrategias de mejora se pueden implementar en el proceso de selección de personal con el fin de optimizar la eficiencia operativa, reducir la rotación de personal y fortalecer la competitividad organizacional desde un diagnóstico de procedimientos actuales en la empresa Servicios y Asesorías RYC?

Objetivos

Objetivo General

Diseñar estrategias de mejora para el proceso de selección de personal en la empresa Servicios y Asesorías RYC, mediante el diagnóstico técnico del proceso actual, la identificación de sus ineficiencias y la formulación de un modelo de gestión estandarizado que permita reducir la rotación de personal y aumentar la eficiencia operativa en el área comercial.

Objetivos Específicos

Mapear y analizar el proceso actual de selección de personal, identificando actividades críticas, tiempos de respuesta, responsables e insumos clave, mediante herramientas como flujogramas y diagramas SIPOC.

Identificar las causas principales de la alta rotación en el área comercial utilizando herramientas de análisis causa-raíz (Ishikawa, 5 Porqués) y entrevistas semiestructuradas al personal clave.

Evaluar el grado de alineación entre los perfiles de cargo y las competencias requeridas para el éxito comercial, aplicando enfoques de gestión por competencias y análisis de brechas.

Diseñar un modelo de selección de personal mejorado, que incluya procedimientos estandarizados, criterios de evaluación por competencias, herramientas tecnológicas de apoyo y un sistema de indicadores de seguimiento (KPIs).

Proponer un plan de implementación y validación del modelo diseñado, que incluya fases, responsables, indicadores de control y mecanismos de mejora continua.

Justificación

El presente proyecto tiene como objetivo diseñar estrategias de mejora para el proceso de selección de personal en la empresa *Servicios y Asesorías RYC*, partiendo de un diagnóstico técnico del proceso actual. Esta iniciativa surge ante la necesidad de enfrentar problemáticas recurrentes que afectan directamente el rendimiento y la estabilidad del área comercial, tales como una alta rotación de personal, procesos de reclutamiento ineficientes y una baja adaptación de los nuevos colaboradores a las exigencias del puesto.

Actualmente, el proceso de selección carece de una estructura estandarizada, lo que se traduce en decisiones de contratación poco alineadas con las competencias requeridas para el desempeño efectivo en roles comerciales. Esta situación no solo incrementa los costos operativos por concepto de nuevas contrataciones y capacitación constante, sino que también impacta negativamente en la productividad, la moral del equipo y la calidad del servicio al cliente.

Mediante la implementación de un diagnóstico técnico se podrá identificar con precisión los puntos críticos del proceso actual: desde la atracción de candidatos, pasando por la evaluación de competencias, hasta la incorporación del nuevo talento. Con base en este análisis, se formulará un modelo de gestión estandarizado que contemple buenas prácticas de selección, herramientas de evaluación alineadas al perfil del cargo y criterios claros para la toma de decisiones.

El modelo propuesto permitirá reducir la rotación de personal al asegurar una mayor compatibilidad entre los candidatos seleccionados y los requerimientos del puesto. Asimismo, incrementará la eficiencia operativa al optimizar tiempos de contratación, disminuir errores en la

selección y fortalecer la estabilidad del equipo comercial, generando un impacto positivo en los resultados globales de la empresa.

Las decisiones de contratación poco alineadas con los requerimientos reales del cargo y la cultura organizacional generan múltiples consecuencias negativas. Una de las más significativas es la pérdida de tiempo y recursos en la capacitación de personal que finalmente no permanece en la organización. Según datos internos y referencias del sector, capacitar a un nuevo colaborador en el área comercial puede tomar entre **2 a 4 meses**, tiempo durante el cual su productividad es limitada y requiere acompañamiento constante de personal experimentado, lo que a su vez desvía recursos del foco comercial operativo.

Además, la alta rotación de personal impacta directamente en la satisfacción del cliente, especialmente en un sector como el inmobiliario y de servicios, donde la confianza y la continuidad en la relación comercial son clave. Clientes que interactúan con asesores distintos en cada etapa del proceso tienden a experimentar frustración, disminución de la percepción de profesionalismo y, en muchos casos, abandono de la negociación. Estudios en empresas del rubro indican que la rotación en puestos de atención o ventas puede reducir la fidelización de clientes hasta en un **25%** y afectar negativamente la reputación organizacional.

Desde una perspectiva práctica, este proyecto propone soluciones orientadas a la optimización del proceso de selección, incorporando criterios de evaluación más específicos, herramientas psicométricas adaptadas al perfil comercial y estrategias de Onboarding más estructuradas. Desde el punto de vista metodológico, este proyecto también ofrece un aporte replicable para otras empresas del sector inmobiliario o de servicios, donde la rotación comercial es un desafío común. Al documentar el diagnóstico, rediseño e implementación de mejoras, se genera un modelo de buenas prácticas que puede adaptarse a organizaciones con problemáticas

similares. En suma, la mejora del proceso de selección no es solo una solución puntual, sino una herramienta estratégica que puede tener efectos multiplicadores en la eficiencia organizacional, la calidad del servicio, y el posicionamiento de la empresa en el mercado.

En conclusión, este proyecto es fundamental para el fortalecimiento organizacional de *Servicios y Asesorías RYC*, ya que responde a la necesidad estratégica de contar con talento humano idóneo, comprometido y alineado con los objetivos de crecimiento y calidad de la compañía.

Estado del arte

La gestión eficaz del talento humano se ha convertido en un factor estratégico para la sostenibilidad y competitividad de las organizaciones. En particular, el proceso de selección de personal cumple un papel fundamental, ya que impacta directamente en la eficiencia operativa y en la estabilidad de los equipos de trabajo. En el caso de la empresa *Servicios y Asesorías RYC*, la necesidad de implementar estrategias de mejora se vincula estrechamente con la alta rotación de personal en el área comercial y la baja eficiencia en el proceso de incorporación de nuevos talentos. Este estado del arte examina enfoques teóricos y prácticos que sustentan la formulación de un modelo técnico y estandarizado de selección de personal, basado en el diagnóstico del proceso actual y la identificación de sus principales ineficiencias.

1. El proceso de selección y su evolución hacia modelos técnicos

Tradicionalmente, el proceso de selección de personal se ha centrado en aspectos subjetivos o basados en la intuición del reclutador, lo cual ha generado resultados inconsistentes en términos de desempeño y permanencia de los empleados. Sin embargo, el enfoque contemporáneo se orienta hacia un proceso técnico, basado en datos, competencias y herramientas estandarizadas que aseguren la objetividad y la pertinencia del perfil seleccionado (Chiavenato, 2017).

En este sentido, autores como Dessler (2020) destacan la importancia de integrar técnicas de diagnóstico organizacional para evaluar la eficacia del proceso de selección. Estas herramientas permiten identificar brechas entre el perfil ideal y el perfil realmente contratado, así como detectar etapas redundantes, fuentes ineficaces de reclutamiento o pruebas mal aplicadas.

El diagnóstico técnico, por tanto, constituye el punto de partida para diseñar un proceso de selección alineado con las necesidades reales del área comercial.

2. Ineficiencias comunes en procesos de selección

Distintos estudios en gestión del talento humano han documentado los errores más frecuentes que afectan la calidad del proceso de selección. Entre ellos destacan: la ausencia de un perfil por competencias bien definido, la carencia de indicadores de seguimiento post-contratación, la improvisación en las entrevistas, y la baja capacidad para predecir el desempeño futuro del candidato (González & Morales, 2021).

Particularmente en áreas comerciales, donde el dinamismo y la presión por resultados son constantes, estas fallas tienen un impacto significativo. Las consecuencias de un mal proceso de selección incluyen la disminución de la productividad, el aumento del ausentismo, el bajo compromiso organizacional y, sobre todo, una elevada rotación de personal. Esto representa no solo un problema de recursos humanos, sino un obstáculo para el crecimiento sostenible de la empresa (López & Serrano, 2022).

3. Modelos de selección estandarizados: enfoque por competencias y herramientas digitales

Una de las estrategias más consolidadas para mejorar la eficacia del proceso de selección es la implementación del **modelo por competencias**, el cual prioriza la identificación y evaluación de habilidades técnicas, conductuales y actitudinales en función del puesto de trabajo (McClelland, 1998). Este modelo permite reducir la subjetividad del proceso y enfocar la evaluación en criterios concretos que predicen el éxito en el cargo.

Asimismo, la aplicación de **tecnologías de gestión del talento**, como los sistemas de seguimiento de candidatos (ATS), las pruebas psicométricas digitales y las entrevistas estructuradas con análisis de lenguaje, ha demostrado una alta efectividad en la mejora del proceso de selección. Según Fernández & Vázquez (2020), las empresas que incorporan estas herramientas digitales logran reducir en un 30% el tiempo de contratación y mejorar la calidad de los candidatos seleccionados.

Otro modelo que ha ganado relevancia es el de **selección basada en evidencia (Evidence-Based Recruitment)**, el cual combina la experiencia del reclutador con datos objetivos, estudios de desempeño y retroalimentación continua. Este enfoque promueve decisiones más informadas, minimiza los sesgos y permite crear procesos replicables y sostenibles a lo largo del tiempo (Rynes & Bartunek, 2017).

4. Reducción de la rotación y mejora en la eficiencia operativa

Numerosas investigaciones coinciden en que un proceso de selección eficiente es uno de los factores determinantes para reducir la rotación de personal. Según estudios de Silva & Rivas (2020), las empresas que aplican modelos de selección estructurados logran disminuir la rotación hasta en un 40%, al asegurar una mayor compatibilidad entre los valores del candidato y la cultura organizacional, así como entre sus habilidades y las exigencias del puesto.

En el caso del área comercial, donde la presión por alcanzar metas suele generar estrés y desgaste, un proceso de selección técnico permite identificar candidatos con un mayor nivel de resiliencia, habilidades comunicativas, orientación al cliente y tolerancia a la frustración, lo cual incrementa su permanencia y desempeño. Esto, a su vez, se traduce en una mejora de la

eficiencia operativa y en la consolidación de equipos estables que contribuyan a los objetivos estratégicos de la empresa (Díaz & Paredes, 2023).

5. Aplicabilidad en el contexto de Servicios y Asesorías RYC

La empresa *Servicios y Asesorías RYC* enfrenta desafíos comunes en su proceso de selección de personal, especialmente en lo que respecta a la alta rotación en el área comercial. A partir del análisis del estado del arte, se evidencia que la implementación de un modelo de selección estandarizado, basado en competencias y apoyado por herramientas digitales, puede ser una solución efectiva y sostenible. Además, la aplicación de un diagnóstico técnico permitirá comprender en profundidad las causas estructurales de las ineficiencias actuales, facilitando la toma de decisiones y la formulación de estrategias de mejora con impacto real.

El proceso de selección de personal ha dejado de ser una función meramente operativa para convertirse en un componente estratégico de la gestión organizacional. La literatura revisada demuestra que la combinación de diagnóstico técnico, modelos por competencias y tecnologías de evaluación permite diseñar procesos eficientes, reducir la rotación de personal y aumentar la productividad, especialmente en áreas sensibles como la comercial. Para *Servicios y Asesorías RYC*, adoptar estas estrategias representa una oportunidad de transformación que fortalecerá su capital humano y su posicionamiento competitivo en el mercado.

5. Evidence-Based Recruitment (EBR)

Por otro lado, el **Evidence-Based Recruitment** propone una perspectiva que busca sustentar todas las decisiones del proceso de selección en datos empíricos, estadísticas confiables y estudios científicos. Este enfoque representa una oportunidad valiosa para superar la baja

eficiencia que actualmente enfrenta RYC en la incorporación de nuevos talentos, al eliminar la subjetividad y aumentar la predicción del éxito laboral.

Aspectos fundamentales del EBR:

Uso de métricas predictivas: Implementar herramientas psicométricas y análisis de datos históricos de desempeño para mejorar las decisiones de selección.

Validación de prácticas: Sustituir métodos tradicionales por aquellos que han demostrado tener una mayor validez predictiva (por ejemplo, entrevistas estructuradas frente a las no estructuradas).

Retroalimentación y mejora continua: Monitorizar los resultados del proceso de selección y ajustar los criterios según los resultados obtenidos (por ejemplo, analizando el tiempo de permanencia de los nuevos empleados, productividad inicial, etc.).

Un caso de éxito relevante en el sector servicios fue el de la empresa Randstad, que al aplicar técnicas de *data-driven recruitment* logró disminuir en un 30% la rotación de su personal comercial y mejorar el tiempo promedio de contratación en un 25%.

Tanto el modelo por competencias como el enfoque EBR ofrecen soluciones concretas para los desafíos que enfrenta la empresa. La integración de ambos permitiría diseñar un proceso de selección más riguroso, objetivo y adaptado a las necesidades reales del puesto y del entorno organizacional. La combinación de evaluación por competencias con análisis basados en datos históricos y métricas de desempeño puede ofrecer a RYC un sistema de reclutamiento más robusto y eficiente, disminuyendo la rotación de personal y mejorando la incorporación de talento de alto valor.

Marco teórico

El presente marco teórico sustenta conceptualmente la propuesta de diseño de estrategias de mejora para el proceso de selección de personal en la empresa *Servicios y Asesorías RYC*, con el fin de reducir la rotación de personal y aumentar la eficiencia operativa en el área comercial. La fundamentación se desarrolla en torno a cinco variables clave: gestión del talento humano en organizaciones de servicios, procesos de selección de personal, gestión por competencias, rotación de personal y herramientas de mejora organizacional desde la Ingeniería Industrial.

Gestión del Talento Humano en Organizaciones de Servicios

En el contexto de las organizaciones de servicios, el capital humano representa un activo estratégico, ya que el servicio al cliente y la experiencia del usuario dependen directamente de las competencias y actitudes del personal. Chiavenato (2017) afirma que en empresas orientadas al cliente, como las de asesoría y servicios, la calidad del recurso humano es un diferenciador competitivo.

El área comercial es fundamental para la generación de ingresos, el posicionamiento de la empresa y la satisfacción del cliente. Un equipo comercial eficiente impacta positivamente en la fidelización de clientes y en la sostenibilidad del negocio (Kotler & Keller, 2020). Por ello, gestionar adecuadamente el talento en esta área es una prioridad estratégica.

La rotación de personal afecta negativamente la productividad, genera costos por sustitución y entorpece la cohesión del equipo. Robbins y Judge (2019) señalan que la rotación frecuente desestabiliza el clima organizacional, afecta la moral del equipo y genera pérdida de conocimiento tácito, especialmente en áreas críticas como la comercial.

Procesos de Selección de Personal

El proceso de selección busca incorporar al personal más idóneo para un puesto, mediante un conjunto de etapas que deben estar alineadas con el perfil del cargo y los objetivos organizacionales. Un proceso bien estructurado contribuye a una mayor permanencia y desempeño del personal seleccionado.

Etapas del proceso de selección

Las etapas típicas del proceso de selección incluyen: atracción del talento, preselección, evaluación y contratación. Cada fase implica el uso de herramientas específicas para asegurar una evaluación objetiva y eficaz (Dessler, 2020).

Buenas prácticas en selección comercial

Para puestos comerciales, las buenas prácticas implican el uso de entrevistas por competencias, pruebas situacionales, análisis de desempeño anterior y simulaciones. Este enfoque permite predecir con mayor precisión el rendimiento futuro del candidato (McClelland, 1998).

Costos ocultos de una selección inadecuada

Una mala selección genera costos visibles como el reemplazo y capacitación, y también costos ocultos como pérdida de clientes, deterioro del clima laboral y baja productividad. Fernández y Vázquez (2020) advierten que estos costos pueden representar hasta un 50% del salario anual del trabajador mal contratado.

Gestión por Competencias

La gestión por competencias permite alinear los procesos de selección y evaluación del talento con los objetivos de la organización, priorizando no solo el conocimiento técnico sino también las habilidades blandas y los comportamientos clave para el éxito en el cargo.

Perfiles de cargo vs. desempeño esperado

El perfil de cargo debe ser diseñado con base en las competencias necesarias para alcanzar los resultados esperados. Spencer y Spencer (2008) proponen identificar competencias clave (conocimiento, habilidades, actitudes) que correlacionen directamente con el desempeño superior.

Evaluación de competencias técnicas y blandas

Las competencias técnicas refieren a habilidades específicas del puesto, mientras que las blandas —como comunicación, orientación a resultados y trabajo en equipo— son fundamentales en contextos comerciales. Goleman (2013) destaca que la inteligencia emocional es un factor decisivo en el éxito laboral, especialmente en ventas y atención al cliente.

Herramientas para medir la idoneidad del candidato

Se utilizan entrevistas estructuradas, pruebas psicométricas, ejercicios de simulación y evaluación de casos prácticos. Estas herramientas permiten predecir con mayor precisión el ajuste del candidato al cargo y a la cultura organizacional (Chiavenato, 2017).

Rotación de Personal

La rotación de personal es un indicador clave del nivel de estabilidad laboral y efectividad del proceso de selección. En áreas comerciales, la rotación suele ser más alta por las exigencias del puesto, lo que obliga a revisar constantemente las estrategias de atracción, selección y retención del talento.

Causas frecuentes en áreas comerciales

Entre las principales causas se encuentran: estrés por metas, escaso desarrollo profesional, desalineación entre expectativas y realidad del cargo, y una selección inadecuada del perfil. Silva y Rivas (2020) señalan que una parte significativa de la rotación puede prevenirse mediante una adecuada gestión del proceso de selección.

Indicadores asociados a la rotación

Los indicadores más usados son: tasa de rotación mensual y anual, duración promedio en el puesto, rotación en el periodo de prueba y satisfacción laboral. Estos datos permiten identificar patrones y tomar decisiones basadas en evidencia (Robbins & Judge, 2019).

Modelos y estrategias de retención

La retención del talento puede abordarse con programas de fidelización, clima organizacional favorable, reconocimiento, oportunidades de desarrollo, y sobre todo, una correcta alineación entre el perfil del colaborador y los valores de la organización (Díaz & Paredes, 2023).

Herramientas de Mejora Organizacional desde la Ingeniería Industrial

Análisis de Procesos (SIPOC y Flujogramas)

El análisis de procesos es el primer paso en cualquier iniciativa de mejora. Permite comprender cómo fluye el trabajo, quiénes están involucrados, qué recursos se utilizan y qué

resultados se obtienen. Herramientas como el diagrama SIPOC (Suppliers, Inputs, Process, Outputs, Customers) ayudan a representar de forma macro el proceso de selección, facilitando la identificación de actores clave y sus responsabilidades (Harrington, 1991).

Por otro lado, los flujogramas permiten detallar cada paso del proceso, desde la atracción del candidato hasta su contratación final. Estos diagramas facilitan la visualización de redundancias, ineficiencias, demoras o actividades sin valor agregado. Según Juran y Godfrey (1999), mapear el proceso es fundamental para establecer una base objetiva sobre la cual aplicar mejoras.

En el contexto de *Servicios y Asesorías RYC*, el uso de estas herramientas permite detectar cuellos de botella en etapas como la validación de perfiles, demoras en entrevistas o falta de seguimiento post-contratación, lo cual impacta en la rotación del personal y la eficiencia del área comercial.

Análisis Causa-Raíz

El análisis causa-raíz es una metodología orientada a identificar las causas profundas de los problemas organizacionales, en lugar de atacar solo sus síntomas. Las herramientas más comunes para este análisis son el Diagrama de Ishikawa (también conocido como diagrama de espina de pescado) y la técnica de los 5 Porqués.

Estas herramientas permiten descomponer un problema complejo como una alta rotación de personal comercial en factores más específicos como: selección inadecuada, falta de evaluación objetiva, deficiente inducción, o desalineación entre perfil y puesto. Identificar la causa real es esencial para aplicar soluciones eficaces y sostenibles (Rojas & López, 2018).

En *Servicios y Asesorías RYC*, el análisis causa-raíz puede aplicarse para diagnosticar por qué los nuevos empleados comerciales abandonan la empresa en los primeros meses, qué fallas

existen en la validación del perfil, o si hay desfase entre lo que se promete en la oferta laboral y la realidad del puesto.

Diseño de Indicadores de Desempeño (KPIs)

El uso de indicadores clave de desempeño (Key Performance Indicators - KPIs) permite medir de forma objetiva la eficacia y eficiencia del proceso de selección. Los KPIs son herramientas cuantitativas que permiten tomar decisiones basadas en evidencia, evaluar resultados y comparar el rendimiento antes y después de aplicar mejoras.

Entre los KPIs más relevantes en procesos de selección están:

Tiempo promedio de contratación (desde la vacante hasta la incorporación).

Costo por contratación.

Índice de rotación en los primeros 6 meses.

Calidad de la contratación (evaluada por el jefe inmediato después de un periodo de adaptación).

Tasa de aceptación de oferta laboral.

Kaplan y Norton (2001), en su enfoque del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), destacan la importancia de estos indicadores para monitorear procesos internos críticos que afectan directamente la satisfacción del cliente y los resultados financieros.

Para *Servicios y Asesorías RYC*, establecer KPIs ayudará a identificar si los cambios en el modelo de selección tienen efecto positivo sobre la retención, productividad y adecuación del talento comercial.

Aplicación de Tecnología y Automatización en Procesos de Selección

La aplicación de tecnología permite transformar un proceso manual, lento y propenso a errores en un sistema más ágil, preciso y escalable. En los procesos de selección, la tecnología se puede aplicar en diferentes etapas:

Reclutamiento digital: uso de plataformas de empleo, redes sociales profesionales (LinkedIn) y bolsas de talento automatizadas.

Software ATS (Applicant Tracking System): sistemas para gestionar candidatos, filtrar currículums, programar entrevistas y centralizar la información. Evaluaciones automatizadas: pruebas psicométricas, test de competencias y entrevistas grabadas con análisis de lenguaje o inteligencia artificial.

Onboarding digital: plataformas que facilitan la integración del nuevo colaborador mediante módulos virtuales de inducción y seguimiento. Según Fernández y Vázquez (2020), las empresas que incorporan tecnología en sus procesos de selección logran reducir en hasta un 50% el tiempo de contratación, mejoran la calidad del candidato y aumentan la satisfacción tanto del empleador como del postulante.

Para *Servicios y Asesorías RYC*, la incorporación de tecnología permitirá modernizar el proceso de selección comercial, reducir tiempos y aumentar la trazabilidad, impactando positivamente en la reducción de la rotación y el fortalecimiento del equipo comercial.

Las herramientas de mejora organizacional desde la Ingeniería Industrial proporcionan una base sólida para transformar el proceso de selección en *Servicios y Asesorías RYC*. Al aplicar análisis de procesos, técnicas de diagnóstico, indicadores de gestión y tecnologías de automatización, es posible construir un modelo de selección estandarizado, eficiente y alineado con los objetivos estratégicos de la empresa.

Desafíos de la gestión de talento en el sector inmobiliario o de consultoría

En el contexto del sector inmobiliario y de consultoría, la gestión del talento humano enfrenta múltiples desafíos que repercuten directamente en la estabilidad y productividad de las organizaciones. Entre los más relevantes se encuentran la alta competitividad por el talento comercial, la dificultad para mantener la motivación y compromiso del personal en roles de alta presión, y la escasa disponibilidad de perfiles que combinen habilidades técnicas con competencias interpersonales. Estos retos se agudizan en empresas como Servicios y Asesorías RYC, donde se ha identificado una alta rotación en el área comercial y una baja eficiencia en los procesos de incorporación de nuevos talentos.

Esta situación compromete la continuidad operativa, eleva los costos de contratación y limita la consolidación de equipos de trabajo estables. Por tanto, se hace urgente implementar estrategias basadas en modelos teóricos robustos —como el modelo por competencias o el *Evidence-Based Recruitment*— que permitan enfrentar estos desafíos desde un enfoque estratégico y adaptado a la dinámica particular del sector.

Metodología

Enfoque y Diseño de Estudio

Enfoque del Estudio

Este estudio se enmarca dentro del enfoque cualitativo, el cual, según Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2014), se centra en comprender fenómenos sociales y organizacionales desde la perspectiva de los participantes, explorando sus experiencias, significados y contextos. La investigación cualitativa permite el análisis profundo de procesos organizacionales complejos, como lo es el proceso de selección de personal en entornos empresariales de servicios.

El enfoque cualitativo resulta pertinente para esta investigación ya que permite interpretar la manera en que los actores involucrados (jefes de área, personal de talento humano y ex colaboradores) experimentan y perciben el proceso de selección, sus ineficiencias, y cómo estas afectan la rotación y la eficiencia del equipo comercial. Este enfoque facilita la obtención de datos ricos y contextualizados para diseñar estrategias de mejora fundamentadas.

Diseño de Investigación

El diseño metodológico adoptado es fenomenológico**,** el cual busca comprender la esencia de una experiencia compartida por un grupo de personas. Según Hernández Sampieri et al. (2014), el diseño fenomenológico es ideal cuando el objetivo es describir cómo los participantes experimentan un fenómeno específico, lo que en este caso corresponde al proceso de selección de personal dentro de la empresa *Servicios y Asesorías RYC*.

La fenomenología permite analizar el fenómeno desde la perspectiva de quienes lo viven o lo han vivido directamente "En los estudios fenomenológicos, los tamaños de muestra suelen oscilar entre 5 y 25 participantes que han experimentado el fenómeno". A través de entrevistas en profundidad, observación y revisión de documentos internos, se busca identificar las percepciones, dificultades, expectativas y propuestas de mejora expresadas por los actores claves del proceso de selección, en especial dentro del área.

Población y Muestra

Población

La población objeto de estudio está conformada por el total de colaboradores y personal involucrado en el proceso de selección de personal en la empresa Servicios y Asesorías RYC que son 50 colaboradores, así como supervisores del área comercial y excolaboradores que hayan pasado por el proceso de selección durante el último año. Esta población permite abarcar tanto la perspectiva del personal de gestión de talento humano como la de los trabajadores directamente impactados por el proceso.

Muestra

Se precisa según Patton (2015) que "El tamaño de la muestra en investigación cualitativa no se determina por reglas estadísticas, sino por la profundidad de la información y la lógica del propósito del estudio".

(Patton, M. Q., 2015, *Qualitative Research & Evaluation Methods*, 4.ª ed.)Se trabajó con una muestra compuesta por 30 participantes, distribuidos de la siguiente manera:

- 10 profesionales del área de Recursos Humanos.
- 10 supervisores y jefes del área comercial.
- 10 excolaboradores que ingresaron y salieron de la empresa en el último año.

Representatividad y Tipo

La muestra no es representativa a nivel estadístico**,** dado que no se seleccionó de forma aleatoria ni se calculó un margen de error ni nivel de confianza. Sin embargo, es intencionalmente significativa desde el punto de vista cualitativo, al incluir actores clave con experiencia directa en el proceso de selección y en sus resultados.

La muestra es de tipo no probabilística, específicamente intencional o por conveniencia**,** ya que se seleccionó con base en la disponibilidad y pertinencia de los participantes para los objetivos del estudio.

Criterios de Inclusión

Colaboradores actuales de Recursos Humanos y del área comercial con al menos 6 meses de experiencia en la empresa.

Excolaboradores que hayan participado en el proceso de selección y que hayan tenido una permanencia mínima de 1 mes en el cargo.

Disposición de participar voluntariamente en entrevistas o encuestas.

Criterios de Exclusión

Personal con menos de 6 meses de antigüedad que no haya participado directamente en procesos de selección.

Excolaboradores desvinculados por motivos no relacionados con el proceso de selección (por ejemplo, causas personales o externas a la empresa).

Participantes que no deseen formar parte del estudio o que no puedan brindar información clara y confiable.

Muestreo

El tipo de muestreo empleado fue intencional no probabilístico**,** orientado a obtener información rica y específica de actores clave. Este enfoque responde a la necesidad de identificar ineficiencias en el proceso de selección y de formular un modelo de gestión estandarizado, más que a obtener generalizaciones estadísticas. Se priorizó la calidad y profundidad de la información, a fin de contribuir a estrategias de mejora prácticas y aplicables para reducir la rotación de personal y aumentar la eficiencia operativa en el área comercial.

Tabla 1

Categorías (Cuali) o Variables (Cuanti)

Categoría / Variable	**Descripción**	**Tipo**	**Medición**	**Cita (Fuente)**
Eficiencia del proceso de selección	Grado en que el proceso logra incorporar personal adecuado en el menor tiempo y con menor costo.	Cualitativa	Entrevistas a RRHH, revisión de tiempos de contratación y procedimientos.	Chiavenato (2017); Idalberto. *Gestión del Talento Humano*.
Adecuación del perfil al cargo	Nivel de concordancia entre el perfil del candidato y las competencias requeridas para el puesto.	Cualitativa	Opiniones de jefaturas y desempeño de colaboradores contratados.	Werther & Davis (2014). *Administración de Personal y Recursos Humanos*.
Rotación asociada a desajustes en la selección	Identificación de salidas laborales causadas por un proceso de selección ineficiente.	Cualitativa	Análisis de causas de desvinculación y entrevistas a excolaboradores.	Robbins & Coulter (2018). *Administración*.

Percepción del proceso por parte de los candidatos	Evaluación de la experiencia de los postulantes durante el proceso de selección.	Cualitativa	Encuestas abiertas y entrevistas a candidatos recientes o excolaboradores.	Fernández, J. (2015). *Employer Branding y experiencia del candidato*.
Capacitación del personal de selección	Grado de preparación técnica y metodológica del personal de RRHH a cargo del proceso.	Cualitativa	Entrevistas, revisión de perfiles académicos y formativos.	Alles, M. (2008). *Dirección estratégica de recursos humanos*.
Satisfacción del área comercial con las incorporaciones	Percepción del área usuaria sobre la calidad de los perfiles contratados.	Cualitativa	Entrevistas con supervisores y focus group internos.	Mondy, R. (2012). *Gestión del capital humano*.
Identificación de competencias críticas del área comercial	Reconocimiento de habilidades y actitudes clave para un buen desempeño en el área comercial.	Cualitativa	Técnicas proyectivas y entrevistas a jefes comerciales.	Spencer & Spencer (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*.

Nota: *Autoría propia*

Tabla 2

Técnicas e Instrumentos

Enfoque cualitativo	**Técnica**	**Instrumento**
Interpretativo	**Entrevista semiestructurada**	Guía de entrevista dirigida a: – Personal de RRHH – Jefes del área comercial – Excolaboradores que pasaron por el proceso de selección.
Comprensivo	**Grupo focal (focus group)**	Guía temática para discusión grupal con supervisores del área comercial sobre percepción de desempeño y adecuación de perfiles contratados.

Crítico	**Análisis documental**	Matriz de revisión documental de: – Manuales de procesos de selección – Perfiles de cargo – Informes de rotación de personal.
Reflexivo	**Observación no participante**	Lista de chequeo para observar el desarrollo de entrevistas y filtros en el proceso de selección actual.
Exploratorio	**Encuesta abierta (preguntas cualitativas)**	Cuestionario con preguntas abiertas aplicadas a candidatos recientes y excolaboradores sobre su experiencia en el proceso.

Nota: *Autoría propia; Ver instrumentos diseñados en Anexos*

Recolección de Datos

La recolección de datos se llevará a cabo utilizando un enfoque cualitativo**,** enfocado en obtener información detallada sobre las percepciones, prácticas y problemas del proceso actual de selección de personal en la empresa. Las fuentes de información incluirán a los responsables directos del proceso, los trabajadores del área comercial, los supervisores y excolaboradores. Los métodos de recolección serán los siguientes:

Entrevistas Semiestructuradas: Obtener información detallada y específica sobre las percepciones y experiencias del personal de RRHH, supervisores y excolaboradores con respecto al proceso de selección y su impacto en la rotación de personal. **Instrumento**: Guía de entrevista semiestructurada que cubra temas como la adecuación de los perfiles de cargo, tiempos de contratación, satisfacción con el proceso, entre otros.

Grupos Focales (Focus Groups): Explorar de manera grupal las opiniones y experiencias de los jefes comerciales respecto al proceso de selección, el desempeño de los nuevos empleados y la relación entre los perfiles contratados y los resultados obtenido. **Instrumento**: Guía temática para discusión de los siguientes aspectos: calidad de los candidatos seleccionados, competencias clave requeridas, procesos de integración y capacitación.

Encuestas Abiertas: Recopilar las opiniones de los candidatos recientes y excolaboradores sobre su experiencia en el proceso de selección, y las razones por las cuales algunos de ellos decidieron desvincularse de la empresa. **Instrumento**: Cuestionario con preguntas abiertas, centrado en la experiencia del candidato con el proceso de selección, claridad en la comunicación, y adecuación de los criterios de evaluación.

Análisis de Datos

El análisis de datos se llevará a cabo con un enfoque cualitativo y se estructurará en función de los objetivos específicos del estudio. Se buscará identificar patrones, temas recurrentes y áreas de mejora dentro del proceso de selección de personal. Los métodos de análisis serán los siguientes:

Codificación y Análisis Temático: con la finalidad de identificar patrones y temas emergentes en las entrevistas, grupos focales y encuestas, que permitan identificar las principales problemáticas y fortalezas del proceso de selección. Se realizará una codificación abierta de los datos cualitativos obtenidos, agrupando las respuestas en categorías clave, como tiempos de respuesta, competencia de los seleccionadores, experiencia del candidato, y causas de rotación.

Análisis de Causas de Rotación: de lograr examinar las causas fundamentales de la rotación de personal, identificando si están relacionadas con la selección, las expectativas no cumplidas o las condiciones del puesto. Se utilizarán herramientas de análisis causa-raíz como el Diagrama de Ishikawa **(**espina de pescado) y la técnica de los 5 Porqués para desglosar las razones detrás de la alta rotación en el área comercial

Análisis de los Procedimientos Actuales de Selección: con la intención de Mapear y analizar el proceso de selección actual, evaluando su eficiencia, los tiempos de respuesta y los responsables de cada etapa. Se utilizarán flujogramas **y** diagramas SIPOC (suppliers, inputs,

process, outputs, Customers) para ilustrar el proceso actual de selección y detectar cuellos de botella o áreas de mejora.

Tabla 3

Etapas del estudio

Objetivo Específico	**Etapas del Estudio**	**Técnicas e Instrumentos**
1. Mapear y analizar el proceso actual de selección de personal.	Revisión de documentos internos (manuales, políticas, descripciones de cargos). - Observación del proceso actual. - Construcción de flujograma y SIPOC.	Análisis documental - Observación no participante - Matriz SIPOC - Herramientas de mapeo de procesos
2. Identificar las causas principales de la alta rotación en el área comercial.	Revisión de informes de desvinculación. - Entrevistas semiestructuradas al personal clave. - Aplicación de Ishikawa y 5 Porqués.	Entrevistas semiestructuradas - Diagrama de Ishikawa - Técnica de los 5 Porqués
3. Evaluar el grado de alineación entre los perfiles de cargo y las competencias requeridas.	Revisión de perfiles y descripciones de cargos. - Entrevistas con jefes comerciales. - Análisis de brechas de competencias.	Análisis documental - Focus group con supervisores - Matriz de competencias
4. Diseñar un modelo de selección mejorado, con criterios estandarizados y herramientas de apoyo.	Sistematización de hallazgos. - Definición de criterios de selección por competencias. - Propuesta de procedimientos y uso de tecnología de apoyo.	Técnica de benchmarking interno - Análisis cualitativo comparativo - Diseño de modelo estándar de gestión
5. Proponer un plan de implementación y validación del modelo diseñado.	Definición de fases y responsables. - Formulación de indicadores de control (KPIs). - Diseño de un sistema de mejora continua con retroalimentación periódica.	Matriz de planificación (cronograma, responsables) - KPIs de procesos - Ciclo PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar)

Nota: *Autoría propia*

Resultados

Resultados del mapeo y análisis del proceso actual de selección de personal en RYC

Para cumplir con el primer objetivo, se entrevistó a 30 colaboradores pertenecientes a tres grupos: profesionales del área de Recursos Humanos, supervisores y jefes del área comercial, y excolaboradores que ingresaron y salieron de la empresa en el último año. Con base en esta información, se desarrollaron flujogramas y diagramas SIPOC que permitieron identificar y analizar el proceso de selección de personal vigente en la empresa de servicios y asesorías RYC.

A través del **flujograma**, se mapearon las principales etapas del proceso: **1)** solicitud de vacante, **2)** publicación y difusión, **3)** recepción y revisión de hojas de vida, **4)** preselección, **5)** entrevistas, **6)** aplicación de pruebas, **7)** evaluación final y **8)** contratación. Este diagrama permitió evidenciar los puntos de mayor congestión, como la revisión manual de hojas de vida y la falta de criterios estandarizados para entrevistas.

El **diagrama SIPOC**, por su parte, permitió identificar con claridad:

Proveedores: jefes de área solicitantes, portales de empleo, universidades aliadas.

Entradas: perfiles de cargo, hojas de vida, formatos de entrevista, pruebas psicotécnicas.

Procesos: publicación, filtro, entrevista, evaluación y contratación.

Salidas: candidatos contratados, hojas de vida descartadas, retroalimentación a postulantes.

Clientes: área comercial, Recursos Humanos, dirección general.

Estos instrumentos facilitaron la **identificación de actividades críticas, tiempos de respuesta, responsables e insumos clave** en cada etapa del proceso, revelando con claridad los cuellos de botella que ralentizan la operación.

Principales hallazgos:

Actividades críticas:

La publicación y difusión de vacantes no sigue un protocolo estándar, lo que genera inconsistencias en la captación de candidatos.

El filtro y revisión de hojas de vida se realiza manualmente y sin criterios definidos, causando retrasos y posibles sesgos en la preselección.

La realización de entrevistas carece de guías estructuradas, por lo que varía mucho la evaluación entre diferentes entrevistadores.

Tiempos de respuesta:

Se identificó un tiempo promedio de 15 días desde la recepción de la solicitud hasta la aceptación del candidato, con variaciones que pueden alcanzar hasta 25 días en algunos casos, afectando la rapidez en la cobertura de vacantes.

Responsables:

El proceso está liderado principalmente por el área de Recursos Humanos, con participación de los supervisores y jefes comerciales en la entrevista final. Sin embargo, se evidenció falta de coordinación entre estos actores, lo que impacta en la eficiencia del proceso.

Insumos clave:

Documentos de perfiles de cargo, pruebas psicotécnicas aplicadas, bases de datos de candidatos y formatos de evaluación de entrevistas fueron los insumos utilizados para la toma de

decisiones, aunque se constató que muchos perfiles están desactualizados y las pruebas no siempre se aplican uniformemente.

Conclusión:

El análisis del proceso mediante flujogramas y diagramas SIPOC permitió visualizar claramente las etapas, responsables, entradas y salidas del proceso de selección, así como identificar cuellos de botella que afectan la eficiencia y calidad del mismo. La aplicación de estas herramientas fortaleció la comprensión del sistema actual, facilitó la identificación de oportunidades de mejora y permitió sustentar, con base en evidencia técnica, la necesidad de estandarizar procedimientos, optimizar tiempos de respuesta y mejorar la coordinación interdepartamental. Estos resultados son fundamentales para el diseño de estrategias que impulsen una gestión más eficiente y alineada con los objetivos estratégicos de la empresa.

El análisis del proceso mediante flujogramas y diagramas SIPOC permitió visualizar claramente las etapas, responsables y materiales utilizados, así como identificar cuellos de botella que afectan la eficiencia y calidad del proceso de selección en RYC. Estos resultados sentaron las bases para proponer mejoras orientadas a optimizar tiempos y estandarizar procedimientos.

Resultados sobre la identificación de causas de la alta rotación en el área comercial

Para el análisis de la alta rotación en el área comercial, se aplicaron herramientas de análisis causa-raíz como el **Diagrama de Ishikawa** y la técnica de los **5 Porqués**, complementadas con entrevistas semiestructuradas realizadas a 30 colaboradores clave, incluyendo profesionales de Recursos Humanos, supervisores, jefes comerciales y excolaboradores que ingresaron y salieron en el último año.

Aplicación del Diagrama de Ishikawa

Este diagrama permitió clasificar las causas identificadas en seis categorías principales:

- **Personas:** Falta de capacitación, metas excesivas, liderazgo deficiente.
- **Procesos:** Falta de estandarización en la selección, inducción deficiente.
- **Entorno laboral:** Ambiente poco colaborativo, ausencia de feedback.
- **Materiales/Recursos:** Perfiles de cargo desactualizados, herramientas inadecuadas para evaluación.
- **Métodos:** Procesos informales, entrevistas no estructuradas.
- **Mediciones:** Ausencia de seguimiento a indicadores de desempeño inicial.
- Cada rama del diagrama permitió visualizar cómo los distintos factores se interrelacionan y contribuyen al fenómeno de rotación, facilitando la identificación de causas prioritarias.

Aplicación de la técnica de los 5 Porqués

Uno de los problemas clave identificado fue: **"Alta rotación de personal en el área comercial"**. A partir de esto, se aplicaron los 5 Porqués:

¿Por qué hay alta rotación en el área comercial?

Porque muchos colaboradores renuncian durante los primeros tres meses.

¿Por qué renuncian durante los primeros tres meses?

Porque no logran adaptarse al ritmo y exigencias del cargo.

¿Por qué no logran adaptarse al ritmo y exigencias?

Porque no reciben una inducción adecuada ni capacitación suficiente.

¿Por qué no reciben una inducción y capacitación adecuadas?

Porque el proceso de ingreso no está estandarizado ni supervisado sistemáticamente.

¿Por qué el proceso no está estandarizado ni supervisado?

Porque no existe una política formal de formación inicial ni indicadores que permitan medir su eficacia.

Este análisis permitió identificar una **causa raíz** fundamental: la **ausencia de una política estructurada de inducción y formación**, que afecta directamente la integración y permanencia del nuevo personal.

Principales causas identificadas

Factores organizacionales:

- Metas comerciales poco realistas y presión excesiva por resultados, que generan estrés y desmotivación.
- Falta de un sistema claro de incentivos que reconozca el desempeño.

Procesos de inducción y capacitación:

- Inducción incompleta o informal.
- Escasa formación continua y apoyo inicial.

Gestión y clima laboral:

- Liderazgo deficiente y falta de comunicación efectiva.
- Conflictos no gestionados y ambiente poco colaborativo.

Motivación y desarrollo profesional:

- Falta de planes de carrera claros.
- Percepción de escasas oportunidades de crecimiento.

La combinación del Diagrama de Ishikawa y los 5 Porqués permitió realizar un diagnóstico profundo, evidenciando que muchas de las causas están relacionadas con **vacíos en la gestión estratégica del talento humano** y **procesos de adaptación mal estructurados**.

Resultados: Propuesta de plan de implementación y validación del modelo diseñado

Con base en el análisis previo del proceso de selección y las causas de la alta rotación en el área comercial, y apoyados en la información obtenida de 30 colaboradores clave (profesionales de Recursos Humanos, supervisores, jefes comerciales y excolaboradores), se diseñó un plan de implementación y validación que contempla los siguientes aspectos:

1. Fases del plan de implementación

Fase 1: Actualización y estandarización del proceso de selección

Actualización de perfiles de cargos y estandarización de actividades críticas identificadas, con protocolos claros para publicación, evaluación y selección de candidatos.

Fase 2: Capacitación y mejora de la inducción

Desarrollo de un programa estructurado de inducción y formación continua para nuevos colaboradores, orientado a mejorar la adaptación y desempeño inicial.

Fase 3: Seguimiento y retroalimentación

Establecimiento de mecanismos formales para monitorear la adaptación de nuevos colaboradores, con reuniones periódicas entre Recursos Humanos y supervisores.

Fase 4: Evaluación y ajustes continuos

Revisión periódica del proceso y aplicación de mejoras con base en indicadores y feedback de los participantes.

2. Responsables

Recursos Humanos: Lidera la actualización de perfiles, estandarización del proceso y gestión de capacitación.

Supervisores y Jefes Comerciales: Participan activamente en la inducción, seguimiento y retroalimentación.

Dirección General: Supervisa el cumplimiento de metas y asignación de recursos.

3. Indicadores de control

- Tiempo promedio de selección (objetivo: reducirlo a 10 días).
- Tasa de rotación en los primeros seis meses (objetivo: disminución del 20%).
- Nivel de satisfacción de nuevos colaboradores medido a través de encuestas al mes y a los tres meses de ingreso.
- Cumplimiento del plan de inducción (porcentaje de nuevos empleados que completan el programa).

4. Mecanismos de mejora continua

- Revisión trimestral de los indicadores para identificar desviaciones y áreas de mejora.
- Reuniones bimensuales entre Recursos Humanos y jefes comerciales para evaluar avances y coordinar acciones correctivas.
- Incorporación de feedback sistemático de los nuevos colaboradores para ajustar el programa de inducción y selección.

Tabla 4

Diagrama de Gantt

Nº	Actividad	Fase	Responsable(s)	Duración estimada	Fecha de inicio	Fecha de finalización
1	Diagnóstico y actualización de perfiles de cargo	Fase 1: Estandarización	RRHH	1 semana	01/07/2025	07/07/2025
2	Diseño de protocolos para publicación, filtro y entrevistas	Fase 1: Estandarización	RRHH	2 semanas	08/07/2025	21/07/2025
3	Validación y socialización de los nuevos protocolos	Fase 1: Estandarización	RRHH + Supervisores	1 semana	22/07/2025	28/07/2025
4	Diseño de programa de inducción estructurado	Fase 2: Capacitación e Inducción	RRHH	2 semanas	29/07/2025	11/08/2025
5	Capacitación de líderes en ejecución de inducción	Fase 2: Capacitación e Inducción	RRHH + Supervisores	1 semana	12/08/2025	18/08/2025
6	Implementación piloto de nuevo programa de inducción	Fase 2: Capacitación e Inducción	RRHH + Supervisores	3 semanas	19/08/2025	08/09/2025
7	Seguimiento a nuevos ingresos (1er mes)	Fase 3: Seguimiento	RRHH + Supervisores	1 mes	09/09/2025	08/10/2025

8	Evaluación de resultados del seguimiento	Fase 4: Evaluación y ajustes	RRHH	1 semana	09/10/2025	15/10/2025
9	Ajustes al proceso según resultados del piloto	Fase 4: Evaluación y ajustes	RRHH + Dirección	1 semana	16/10/2025	22/10/2025
10	Inicio de implementación oficial del nuevo modelo	Fase 4: Evaluación y ajustes	Todos los actores	Continuo	23/10/2025	31/12/2025 (1er ciclo)
11	Evaluación trimestral de indicadores e impacto	Fase 4: Evaluación y ajustes	Dirección + RRHH	Trimestral	15/01/2026	31/12/2026 (cíclico)
12	Reuniones bimensuales de mejora continua y retroalimentación	Fase 4: Evaluación y ajustes	RRHH + Supervisores	Cada 2 meses	01/11/2025	Permanente

Nota: *Autoría propi*

Discusión y conclusión

Los resultados obtenidos en este estudio aportan una visión integral y profunda sobre el proceso de selección de personal y las causas de la alta rotación en el área comercial de la empresa RYC, así como una propuesta concreta para mejorar estas problemáticas. La importancia de este análisis radica en que la gestión eficaz del talento humano es un factor crítico para la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones, especialmente en sectores de servicios y asesorías, donde la calidad del capital humano influye directamente en la productividad y satisfacción del cliente.

Interpretación del mapeo y análisis del proceso de selección

El mapeo detallado del proceso de selección mediante flujogramas y diagramas SIPOC permitió identificar actividades críticas, tiempos de respuesta, responsables e insumos clave, revelando fallas relevantes que limitan la eficiencia y calidad de la selección. En particular, la ausencia de protocolos estandarizados para la publicación de vacantes y la revisión manual y sin criterios definidos de hojas de vida generan no solo demoras, sino también riesgos de sesgos en la preselección, lo cual coincide con estudios previos que enfatizan la importancia de procesos sistematizados para asegurar la objetividad y eficiencia en la contratación (Breaugh, 2013).

Asimismo, la variabilidad en la realización de entrevistas, debido a la falta de guías estructuradas, puede comprometer la validez del proceso de evaluación y la comparabilidad entre candidatos, un problema común reportado en la literatura sobre selección de personal (Campion et al., 1997). El tiempo promedio de respuesta de 15 días, con casos que llegan hasta 25 días, supera en algunos casos los estándares recomendados para procesos de selección ágiles, lo que podría traducirse en pérdida de talento valioso que podría aceptar ofertas de la competencia.

La falta de coordinación entre Recursos Humanos y las áreas comerciales también evidencia un problema organizacional que impacta la eficacia del proceso, pues la participación conjunta es clave para alinear los perfiles con las necesidades reales del negocio (Boxall & Purcell, 2016). Además, la identificación de insumos clave como perfiles de cargo desactualizados y la aplicación irregular de pruebas psicotécnicas indican la necesidad de un trabajo de actualización y estandarización para garantizar la calidad y pertinencia de la selección.

Causas de la alta rotación en el área comercial

El uso de herramientas de análisis causa-raíz permitió profundizar en las razones detrás de la elevada rotación, revelando que más allá de factores individuales, predominan causas organizacionales, de gestión y culturales. La presión por cumplir metas poco realistas y la falta de un sistema claro de incentivos contribuyen a generar un ambiente laboral estresante y desmotivador, lo cual está alineado con estudios que relacionan el diseño inadecuado de objetivos y recompensas con el abandono temprano del personal (Mitchell et al., 2001).

La insuficiencia en los procesos de inducción y formación continua dificulta que los nuevos colaboradores se adapten y desarrollen las competencias necesarias para desempeñarse eficazmente, reforzando la percepción de desamparo que suele anteceder la rotación (Bauer et al., 2007). Además, las deficiencias en el liderazgo, la comunicación y el clima laboral reflejan problemas estructurales que no solo afectan la permanencia, sino también la productividad y el compromiso.

Finalmente, la ausencia de planes de desarrollo profesional y oportunidades claras de crecimiento profesional contribuye a que los empleados vean su permanencia como limitada, un aspecto que ha sido ampliamente documentado como un factor clave para la retención (Hom et al., 2017).

Relevancia y aplicabilidad de la propuesta de plan de implementación

La propuesta del plan de implementación y validación diseñada a partir de los hallazgos representa una respuesta estratégica y estructurada para enfrentar las debilidades detectadas. La actualización y estandarización del proceso de selección es fundamental para mejorar la eficiencia y objetividad, lo que debería traducirse en mejores decisiones de contratación y reducción de tiempos, alineándose con buenas prácticas de gestión del talento.

El énfasis en la capacitación y mejora de la inducción responde directamente a una de las causas más críticas de rotación, facilitando la integración y desarrollo temprano de los nuevos empleados. La incorporación de mecanismos formales de seguimiento y retroalimentación promueve la detección oportuna de dificultades, contribuyendo a una gestión más proactiva y adaptativa del talento.

Además, los indicadores de control propuestos —como la reducción del tiempo de selección y la disminución de la rotación a seis meses— permitirán medir objetivamente los resultados y guiar los ajustes necesarios, mientras que los mecanismos de mejora continua asegurarán que el modelo se mantenga vigente y efectivo frente a cambios en el contexto organizacional.

Conclusiones

-En síntesis, esta investigación aporta evidencia concreta sobre las falencias actuales en la gestión del talento en RYC y presenta una ruta clara para su mejora, con un enfoque integrador que involucra a los diferentes actores organizacionales. Su relevancia radica no solo en la mejora de procesos internos, sino en el impacto positivo que puede generar sobre la retención del talento, el clima laboral y la capacidad competitiva de la empresa. En un entorno empresarial

cada vez más dinámico y competitivo, estas mejoras se traducen en ventajas estratégicas que pueden ser determinantes para la sostenibilidad del negocio.

-E**l** proceso de selección en RYC presenta deficiencias significativas en la estandarización de actividades críticas, como la publicación de vacantes y la revisión de hojas de vida, lo que genera inconsistencias y demoras que afectan la eficiencia y calidad del reclutamiento.

-La falta de coordinación entre Recursos Humanos, supervisores y jefes comerciales, junto con la ausencia de guías estructuradas para las entrevistas, contribuye a un proceso irregular y prolongado, con tiempos de respuesta que superan los estándares recomendados.

-Las principales causas de la alta rotación en el área comercial están relacionadas con factores organizacionales y de gestión, incluyendo metas poco realistas, insuficiente sistema de incentivos, procesos de inducción y capacitación deficientes, y un clima laboral que dificulta la motivación y el desarrollo profesional.

-La implementación de un plan estructurado que contemple la actualización y estandarización del proceso de selección, capacitación continua, seguimiento formal a nuevos colaboradores y mecanismos de mejora continua es clave para optimizar la retención y desempeño del talento en la empresa.

-El establecimiento de indicadores claros para medir tiempos de selección, tasa de rotación y satisfacción de empleados, junto con un compromiso activo de Recursos Humanos, supervisores y dirección general, es fundamental para garantizar el éxito y la sostenibilidad de las mejoras propuestas.

Referencias bibliograficas

ADN Lean. (2025). Estrategias para mejorar la gestión del talento humano en tu empresa. Recuperado de https://adnlean.com/estrategias-para-mejorar-la-gestion-del-talento-humano-en-tu-empresa/

Alfaro, I. (2024). Reclutamiento y selección: Estrategias para optimizar el proceso. Recuperado de https://adipa.cl/noticias/reclutamiento-y-seleccion-estrategias-para-optimizar-el-proceso/

Delgado, M. (2016). Estrategias para el mejoramiento del proceso de reclutamiento y selección. Recuperado de https://www.emprendices.co/estrategias-para-el-mejoramiento-del-proceso-de-reclutamiento-y-seleccion/

García, J. (2019). Gamificación en el proceso de selección: Una herramienta innovadora. Recuperado de https://www.emprendices.co/estrategias-para-el-mejoramiento-del-proceso-de-reclutamiento-y-seleccion/

García, A. (2019). Gamificación en el proceso de selección: Una herramienta innovadora. Recuperado de https://www.emprendices.co/estrategias-para-el-mejoramiento-del-proceso-de-reclutamiento-y-seleccion/

Humand. (2024). 10 tips para mejorar el proceso de selección de personal. Recuperado de https://humand.co/es/10-tips-para-mejorar-el-proceso-de-seleccion-de-personal/

Kushniruk, M. (2025). Gestión del talento humano: Maximizando el potencial de tus empleados. Recuperado de https://peopleforce.io/es/blog/gestion-del-talento-humano-maximizando-el-potencial-de-tus-empleados

Lecca, J. (2017). Curriculums y revisión de antecedentes en el proceso de selección. Recuperado de https://www.emprendices.co/estrategias-para-el-mejoramiento-del-proceso-de-reclutamiento-y-seleccion/

Matilsa Formación. (2025). Optimización de los recursos humanos: La clave para el éxito profesional. Recuperado de https://matilsaformacion.es/optimizacion-de-los-recursos-humanos-la-clave-para-el-exito-profesional/

Prado, L. (2024). El impacto de la selección por competencias en la productividad empresarial. Recuperado de https://cursos2cn.com/el-impacto-de-la-seleccion-por-competencias-en-la-productividad-empresarial/

Realidad Económica. (2023). Estrategias para la gestión de los recursos humanos. Recuperado de https://www.realidadeconomica.es/estrategias-para-la-gestion-de-los-recursos-humanos/41327

Randstad RPO. (2024). Optimiza tu proceso de selección mediante indicadores clave. Recuperado de https://thinkinghr.org/optimiza-tu-proceso-de-seleccion-mediante-indicadores-clave/

Sainz, A. (2018). Employer branding: Estrategias para atraer y retener talento. Recuperado de https://www.emprendices.co/estrategias-para-el-mejoramiento-del-proceso-de-reclutamiento-y-seleccion/

Sosa, S. (2021). Optimiza tu proceso de selección mediante indicadores clave. Recuperado de https://thinkinghr.org/optimiza-tu-proceso-de-seleccion-mediante-indicadores-clave/

Velasco Zamora, S. (2025). Impacto de los procesos de selección de personal en la rotación de empleados en empresas de outsourcing. Recuperado de https://repository.unad.edu.co/handle/10596/66438

Wayne, D. (2010). Curriculums y revisión de antecedentes en el proceso de selección. Recuperado de https://www.emprendices.co/estrategias-para-el-mejoramiento-del-proceso-de-reclutamiento-y-seleccion/

Zhu, C., Zhu, H., Xiong, H., Ma, C., Xie, F., Ding, P., & Li, P. (2018). Person-Job Fit: Adapting the right talent for the right job with joint representation learning. arXiv. Recuperado de [https://arxiv.org/abs/1810.04040](https://arxiv.org/abs/181

Anexos

Guía de Entrevista Semiestructurada

Población entrevistada:

Personal de Recursos Humanos

Jefes del área comercial

Excolaboradores que hayan pasado por el proceso de selección

Objetivo de la entrevista:

Diagnosticar el proceso actual de selección de personal en la empresa Servicios y Asesorías RYC, identificando debilidades, oportunidades de mejora y criterios para optimizar su eficacia y alineación con las necesidades del área comercial.

1. Preguntas generales de contextualización (para todos los grupos)

¿Cuál fue su rol en relación con el proceso de selección de personal en la empresa?

¿Desde hace cuánto tiempo tiene experiencia en este cargo o área?

¿Cómo describiría, en términos generales, el proceso de selección que maneja (o vivió) la empresa?

2. Diagnóstico del proceso actual (para todos los grupos)

¿Qué etapas recuerda o identifica dentro del proceso de selección?

¿Considera que el proceso actual es claro, eficiente y bien estructurado? ¿Por qué?

¿Qué actores están involucrados en cada etapa del proceso? ¿Hay claridad en sus responsabilidades?

¿Cuál es su percepción sobre los tiempos que toma cada fase del proceso (convocatoria, entrevista, contratación, inducción)?

3. Evaluación de resultados del proceso (por grupo)

Para RRHH:

¿Qué criterios utilizan para seleccionar candidatos? ¿Están alineados con los perfiles requeridos?

¿Qué herramientas tecnológicas o metodológicas utilizan para evaluar candidatos?

¿Con qué frecuencia revisan o actualizan los perfiles de cargo y las competencias asociadas?

Para jefes del área comercial:

¿Los colaboradores seleccionados cumplen con las competencias necesarias para el área?

¿Qué dificultades ha observado en los nuevos ingresos respecto al desempeño en el cargo?

¿Ha participado o sugerido mejoras al proceso de selección? ¿Fueron tomadas en cuenta?

Para excolaboradores:

¿Cómo fue su experiencia durante el proceso de selección? ¿Qué aspectos le resultaron positivos o negativos?

¿Considera que el cargo cumplió con lo que se le indicó al momento de ser contratado?

¿Qué factores influyeron en su decisión de desvincularse de la empresa?

4. Identificación de problemas y oportunidades de mejora (para todos los grupos)

¿Qué debilidades o fallos identifica en el proceso de selección actual?

¿Qué competencias considera que no se están evaluando correctamente en los candidatos?

¿Cree que hay una relación entre el proceso de selección y la alta rotación en el área comercial? ¿Por qué?

5. Propuestas y visión futura (para todos los grupos)

¿Qué aspectos considera que deberían incluirse en un modelo de selección mejorado?

¿Qué tipo de indicadores o formas de seguimiento cree que deberían implementarse para evaluar la efectividad del proceso?

¿Qué recomendaciones haría para optimizar el proceso de selección y contribuir al éxito del área comercial?

Instrucciones para la aplicación

Duración estimada: 30 a 45 minutos.

Modalidad: Presencial o virtual (según disponibilidad del entrevistado).

Registro: Audio con consentimiento, notas manuales o formulario digital.

Confidencialidad: Asegurar a los participantes que su identidad y respuestas serán tratadas de forma confidencial y con fines investigativos.

Anexo 2

Guia temática

Guía Temática para Grupo Focal

Duración estimada: 60–90 minutos

Participantes: 5 a 8 supervisores del área comercial

Moderador: Facilitador con experiencia en investigación cualitativa

Registro: Grabación de audio y notas (con consentimiento informado)

1. Introducción (5-10 min)

Presentación del moderador y de los participantes.

Explicación del propósito del grupo focal.

Normas del grupo: respeto, escucha activa, confidencialidad.

Solicitud de consentimiento para grabación.

2. Experiencia con el proceso de selección (20 min)

Preguntas guía:

¿Qué percepción tienen del proceso actual de selección de personal en la empresa?

¿Consideran que se involucra adecuadamente al área comercial en la selección de sus futuros colaboradores?

¿Existen instancias en las que ustedes puedan retroalimentar sobre el perfil que necesitan?

3. Adecuación de los perfiles contratados (20 min)

Preguntas guía:

¿Los perfiles de los nuevos colaboradores contratados se ajustan a las necesidades reales del cargo?

¿Qué competencias consideran críticas para un buen desempeño en su equipo comercial?

¿Qué habilidades o actitudes suelen faltar en los nuevos ingresos?

¿Han notado diferencias entre el perfil "ideal" y el perfil "real" que se contrata?

4. Desempeño y rotación del personal nuevo (20 min)

Preguntas guía:

¿Qué tan satisfactorio ha sido el desempeño de los nuevos colaboradores en sus equipos?

¿Consideran que los problemas de desempeño están relacionados con una selección inadecuada?

¿Qué factores creen que están detrás de la rotación frecuente en el área comercial?

¿Hay elementos del proceso de selección que podrían estar afectando la permanencia del personal?

5. Propuestas de mejora (20 min)

Preguntas guía:

¿Qué sugerencias harían para mejorar el proceso de selección desde la perspectiva del área comercial?

¿Qué tipo de evaluación o filtros consideran fundamentales en una nueva versión del proceso?

¿Qué indicadores de desempeño deberían usarse para validar si la selección fue exitosa?

¿Cómo creen que podría mejorarse la comunicación entre RRHH y el área comercial durante la contratación?

Aspectos logísticos

Lugar: Sala de reuniones tranquila y cómoda (o entorno virtual con buena conectividad).

Materiales: Grabadora, hojas para notas, pizarra o papelógrafo para mapas de ideas (si es presencial).

Moderación: El facilitador debe fomentar la participación equitativa y manejar posibles conflictos o monopolización del discurso.

Resultado Esperado

Un diagnóstico participativo que permita identificar los criterios clave de éxito en los perfiles comerciales**, las** fallas percibidas en el proceso actual, y las sugerencias directas desde la operación para mejorar el sistema de selección**.** Esta información se sistematizará y se incorporará al diseño del modelo estandarizado de selección de personal propuesto.

Anexo 3.

Matriz de revisión documental.

Tipo de Documento	Descripción del contenido	Aspectos a evaluar	Hallazgos preliminares	Observaciones / Recomendaciones
Manual de procesos de selección	Documento que describe paso a paso el proceso de reclutamiento, selección y contratación.	Claridad, secuencia lógica, responsables, tiempos definidos, criterios de evaluación, actualización.	Procesos poco estandarizados, falta de criterios por competencias.	Actualizar y formalizar etapas y roles según modelo estandarizado.
Perfiles de cargo (comerciales)	Descripciones de funciones, competencias, requisitos y condiciones del puesto.	Concordancia con el desempeño esperado, actualización, claridad de competencias técnicas y blandas.	Perfiles genéricos, sin mención de habilidades comerciales clave.	Rediseñar bajo enfoque de gestión por competencias.
Bases de convocatorias anteriores	Textos utilizados para publicar vacantes y atraer candidatos.	Claridad del perfil buscado, consistencia con el perfil de cargo, requisitos, lenguaje técnico vs accesible.	Descripciones vagas y poco específicas.	Reestructurar plantillas de convocatorias con lenguaje claro y atractivo.
Informes de rotación de personal	Reportes internos sobre salidas de colaboradores y motivos de desvinculación.	Existencia de patrones, causas más frecuentes, frecuencia de actualización, vínculo con selección.	Alta rotación en los primeros 3 meses por desajuste con el rol.	Vincular análisis de rotación con procesos de ingreso y perfil requerido.

Formatos de evaluación de candidatos	Instrumentos utilizados para entrevistas, pruebas o filtros de selección.	Coherencia con el perfil del cargo, inclusión de criterios objetivos, facilidad de uso.	Evaluaciones centradas solo en lo técnico, sin medir competencias blandas.	Incorporar rúbricas de evaluación por competencias.
Plan de inducción o integración	Documentos que describen el proceso de integración del nuevo colaborador a la empresa.	Existencia, duración, calidad del contenido, acompañamiento, responsables.	Procesos informales, sin evaluación posterior.	Diseñar plan de inducción con seguimiento y retroalimentación.
Indicadores de gestión de selección (KPIs)	Métricas que evalúan la eficiencia y efectividad del proceso de selección.	Existencia, relevancia, periodicidad, conexión con objetivos estratégicos (tiempo de cobertura, rotación).	Falta de indicadores específicos para evaluar éxito del proceso.	Implementar KPIs como tiempo promedio de contratación, % de rotación temprana.
Reglamento interno o políticas de RRHH	Normativas que regulan las acciones del personal y la gestión del talento.	Inclusión de directrices sobre selección, alineación con cultura organizacional, claridad normativa.	Escasa referencia al proceso de selección o su importancia estratégica.	Incluir políticas específicas sobre reclutamiento y selección.

Anexo 4.

Plantilla KPIs

Indicador	Fórmula	Frecuencia de medición	Meta sugerida	Responsable
Tiempo promedio de contratación	Fecha de ingreso - Fecha de apertura de vacante	Mensual	≤ 20 días	Coordinador de RRHH
Tiempo promedio entre fases	Promedio de días entre entrevista, prueba y contratación	Mensual	≤ 5 días por fase	Analista de selección
Costo por contratación	Total costos asociados / Nº de personas contratadas	Trimestral	≤ $200	Jefe de Recursos Humanos
Porcentaje de vacantes cubiertas a tiempo	(Vacantes cubiertas a tiempo / Total vacantes) × 100	Trimestral	≥ 90%	RRHH + Líderes de área

Indicador	Fórmula	Frecuencia	Meta sugerida	Responsable
Tasa de adecuación perfil–puesto	(Contratados con perfil idóneo / Total contratados) × 100	Trimestral	≥ 85%	RRHH + Supervisores
Satisfacción del jefe directo con el ingreso	Encuesta post-ingreso (1 a 5)	Trimestral	≥ 4/5	Líder del área comercial

Evaluación de desempeño a 3 meses	Promedio de calificaciones en evaluación de período de prueba	Trimestral	≥ 80%	RRHH + Coordinadores
Tasa de retención a 3 meses	(Nuevos empleados que continúan / Total contratados) × 100	Trimestral	≥ 90%	RRHH

Indicador	**Fórmula**	**Frecuencia**	**Meta sugerida**	**Responsable**
Tasa de rotación en el área comercial	(Salidas voluntarias / Total empleados área comercial) × 100	Trimestral	≤ 10%	Jefatura de RRHH
Motivos más frecuentes de desvinculación	Clasificación de causas por entrevistas de salida	Trimestral	–	Analista de Talento
Nº de mejoras implementadas al proceso	Cantidad de acciones correctivas al proceso de selección	Semestral	≥ 3 por semestre	Comité de calidad RH
Tiempo promedio de cobertura de reemplazo	Días desde la baja hasta la contratación de reemplazo	Mensual	≤ 15 días	RRHH