



**UNIVERSIDAD  
MARCELINO CHAMPAGNAT**  
FACULTAD DE EDUCACIÓN Y PSICOLOGÍA

## **TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

### **PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PARA LA MEJORA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**

Para optar al Título Profesional de:

**PSICÓLOGA**

Autores

**LUCIA MILENA TARAZONA CASTRO**  
CÓDIGO ORCID: 0009-0000-4380-6977

Asesor

**MAG. ERNESTO ALVARADO PORTALINO**  
CÓDIGO ORCID: 0000-0003-2440-3886

Línea de investigación:  
**Comportamiento Organizacional**

Lima- Perú

2025

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA PAT

- 2025

**Nombres:**

Lucia Milena

**Apellidos:**

Tarazona Castro

**Ciclo:**

XII

**Código UMCH:**

2013909

**N° DNI:**

75424299

CONFIRMO QUE,

Soy la autora del trabajo realizado y que es la versión final la que se ha entregado a la oficina del Decanato. El trabajo de suficiencia profesional es original, no ha sido presentado anteriormente para obtener algún grado académico o título profesional. Ha sido realizado bajo la asesoría de Ernesto Alvarado Portalino.

He citado debidamente las palabras o ideas de otras personas, ya se hayan expresado estas de forma escrita, oral o visual. Asumo la responsabilidad de cualquier error/omisión que pudiera haber en el presente trabajo.

Surco, julio del 2025



Firma



UNIVERSIDAD MARCELINO CHAMPAGNAT  
Facultad de Educación y Psicología

**ACTA DE APROBACIÓN  
PROGRAMA DE ACOMPAÑAMIENTO  
PARA LA TITULACIÓN - PAT**

Ante el Jurado conformado por las docentes:

Mag. Denisse CALONGE BARBOZA

Dr. Orlando Néstor CERNA DORREGARAY

Mag. Juan Jose YARINGAÑO LIMACHE

Presidenta

Vocal

Secretario

**LUCIA MILENA TARAZONA CASTRO**, Bachiller en Psicología, ha sustentado su Trabajo de Suficiencia Profesional, titulado **“Propuesta de intervención para la mejora del proceso de reclutamiento y selección”**, para optar al Título Profesional de Licenciada en Psicología.

El Jurado después de haber deliberado sobre la calidad de la sustentación y del Trabajo de Suficiencia Profesional, acordó declarar a la Bachiller en Psicología:

CÓDIGO	NOMBRES Y APELLIDOS	RESULTADO
2013909	LUCIA MILENA TARAZONA CASTRO	<i>aprobado por unanimidad</i>

Concluido el acto de sustentación, la presidenta del Jurado levantó la Sesión Académica.

Santiago de Surco, 13 de agosto del 2025

  
SECRETARIO

  
VOCAL

  
PRESIDENTA

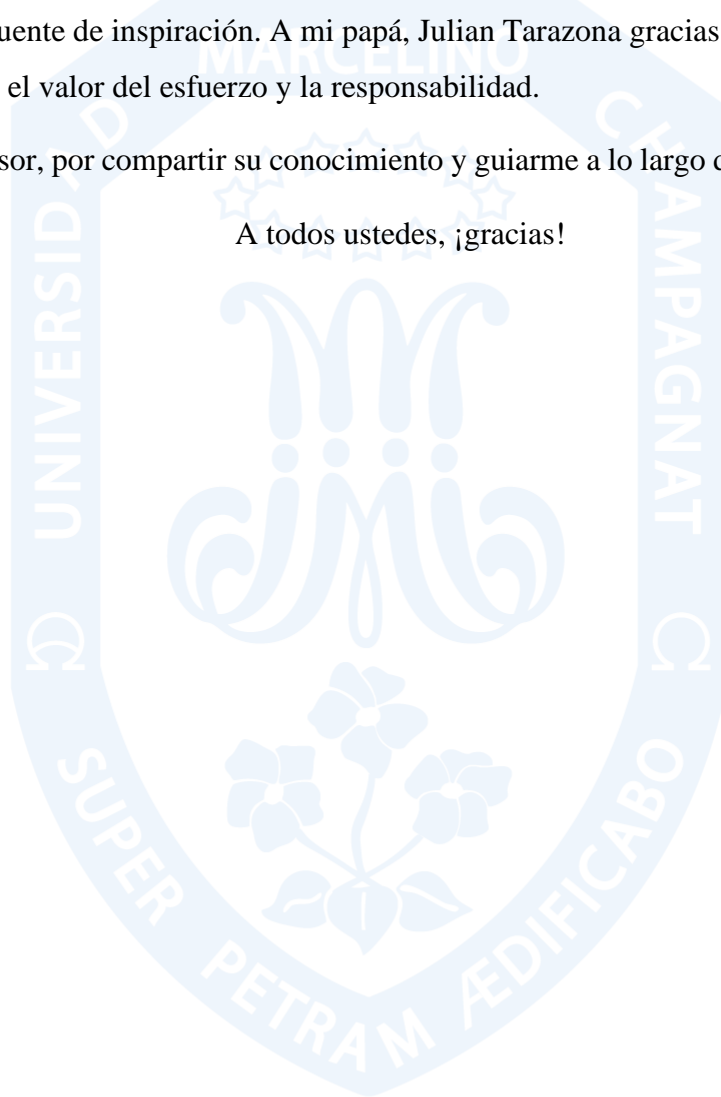
## **Dedicatoria**

Dedico este trabajo, en primer lugar, a Dios, por darme la fortaleza, la sabiduría y la perseverancia.

A mi mamá, Lucia Castro, por tu amor incondicional, tu apoyo constante y por ser mi mayor fuente de inspiración. A mi papá, Julian Tarazona gracias por enseñarme con tu ejemplo el valor del esfuerzo y la responsabilidad.

A mi asesor, por compartir su conocimiento y guiarme a lo largo de este proceso.

A todos ustedes, ¡gracias!



## **Agradecimientos**

A lo largo de este proceso académico y profesional, he contado con el apoyo invaluable de muchas personas que, de una u otra manera, han contribuido a la culminación satisfactoria de este trabajo de suficiencia profesional. Es por ello que deseo expresar mi profundo agradecimiento a todos quienes han sido parte de este camino.

En primer lugar, agradezco a Dios, por brindarme la sabiduría y la fortaleza para afrontar cada desafío con determinación y fe. Su guía ha sido fundamental en los momentos de duda, y su luz ha iluminado cada paso que he dado en esta etapa.

A mi mamá y papá, quienes con su amor, paciencia, esfuerzo y sacrificio me han enseñado a luchar por mis metas sin rendirme. Su ejemplo de perseverancia y valores ha sido el cimiento sobre el cual he construido mi crecimiento personal y profesional. Gracias por estar siempre a mi lado, alentándome con palabras de ánimo y dándome su apoyo incondicional.

Agradezco a mis docentes, quienes durante toda mi formación profesional compartieron su conocimiento con generosidad, fomentaron en mí el pensamiento crítico, y me motivaron a dar siempre lo mejor de mí. En particular, a mi asesor, Ernesto Alvarado, por su orientación constante, su paciencia, sus palabras de aliento y sus importantes aportes que permitieron enriquecer este trabajo.

También extiendo mi agradecimiento a la empresa privada del sector salud, por abrirme sus puertas y brindarme la oportunidad de aplicar mis conocimientos en un entorno real. Gracias a la jefa del área de enfermería, por su disposición y colaboración en la entrevista aplicada.

Finalmente, agradezco a todas las personas que, directa o indirectamente, han contribuido a la culminación. Cada palabra de aliento, cada gesto de apoyo y cada enseñanza han dejado una huella imborrable.

A todos ustedes, gracias por ser parte.

## ÍNDICE

Dedicatoria

Agradecimientos

### Capítulo I: Trabajo de suficiencia profesional**3**

1.1 Descripción del trabajo**3**

1.2 Objetivos del trabajo de suficiencia profesional**4**

1.2.1 Objetivo general **4**

1.2.2 Objetivos específicos **4**

### Capitulo II: Planteamiento del problema**5**

2.1 Descripción de la situación problema**5**

2.2 Evaluación diagnóstica**7**

2.2.1 Objetivos diagnósticos**7**

Objetivo general**7**

Objetivos específicos**7**

2.2.2 Técnicas y herramientas de evaluación**7**

2.2.3 Consideraciones éticas**8**

2.2.4 Análisis de resultados**9**

2.2.5 Conclusiones diagnósticas**14**

### Capitulo III: Marco teórico conceptual **16**

3.1 Antecedentes	16
3.1.1 Antecedentes nacionales	16
3.1.2 Antecedentes internacionales	18
3.2 Bases teóricas	20
3.3 Definición de términos básicos	24
Capítulo IV: Plan de intervención	<b>25</b>
4.1 Resumen del plan de intervención	25
4.2 Objetivos	26
4.2.1 Objetivo general	26
4.2.2 Objetivos específicos	26
4.3 Desarrollo de la propuesta	27
4.4 Cronograma de actividades	29
4.5 Indicadores	36
Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones	<b>38</b>
Referencias.....	40
APÉNDICES .....	44

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Análisis de los procesos cerrados 9

Tabla 2 Desarrollo de las fases de la propuesta 27

Tabla 3 Cronograma de actividades de la propuesta 29

Tabla 4 Indicadores de evaluación de la propuesta 36



## ÍNDICE DE FIGURAS

Gráfico 1 Etapas del proceso de reclutamiento y selección de los participantes.....11

Gráfico 2 Evaluación de los participantes de la estructura y flujo del proceso 12



## RESUMEN

El presente trabajo de suficiencia profesional tiene como finalidad evidenciar el desarrollo de las competencias del psicólogo en el ámbito organizacional mediante el diseño e implementación de una propuesta de mejora para el proceso de reclutamiento y selección en una clínica privada de Lima. A partir de un diagnóstico organizacional, se identificaron debilidades significativas en el área de atracción del talento, tales como la ausencia de indicadores de gestión, tiempos prolongados de cobertura de vacantes, rotación temprana del personal y escasa comunicación con los líderes internos. El proyecto se llevó a cabo utilizando técnicas de diagnóstico como la revisión documental, encuestas a reclutadores y entrevista a clientes internos. Los resultados revelaron ineficiencias operativas y una percepción generalizada de desorganización en el proceso actual. Con base en estos hallazgos, se diseñó un plan de intervención estructurado en tres fases: automatización de la comunicación, creación de un sistema de indicadores de gestión y capacitación al equipo de reclutadores para el uso de estas herramientas. La propuesta tiene como objetivo optimizar la eficiencia del proceso, reducir la carga operativa, mejorar la toma de decisiones basada en datos y fortalecer la experiencia del cliente interno.

**Palabras clave:** reclutamiento, selección, indicadores de gestión, eficiencia

## ABSTRACT

The purpose of this professional proficiency project is to demonstrate the development of competencies of the psychologist in the organizational field through the design and implementation of a process improvement proposal for recruitment and selection in a private clinic in Lima. Based on an organizational diagnosis, significant weaknesses were identified in the Talent Attraction area, such as the absence of management indicators, prolonged vacancy coverage times, early staff turnover, and limited communication with internal leaders. The project was carried out using diagnostic techniques such as document review, surveys with recruiters, and interviews with internal clients. The results revealed operational inefficiencies and a widespread perception of disorganization in the current recruitment process. Based on these findings, an intervention plan was designed and structured in three phases: automation of communication, development of a management indicator system, and training of the recruitment team in the use of these tools. The proposal aims to optimize process efficiency, reduce operational workload, improve data-driven decision-making, and enhance the experience of internal clients.

**Keywords:** recruitment, selection, management indicators, efficiency

## INTRODUCCIÓN

El proceso de reclutamiento y selección constituye una de las funciones estratégicas más importantes dentro de la gestión del talento humano. En el sector salud, contar con profesionales idóneos y comprometidos es un requisito esencial para garantizar la calidad de la atención y la continuidad operativa. No obstante, en la práctica, muchas organizaciones enfrentan desafíos para ejecutar procesos eficientes y orientados a resultados. Tal es el caso de una clínica privada en Lima que cuenta con 616 colaboradores, donde se identificaron deficiencias en la gestión del reclutamiento y selección, principalmente la ausencia de indicadores, la falta de estandarización en las etapas del proceso y una limitada comunicación con los clientes internos.

Este trabajo de suficiencia profesional tiene como finalidad evidenciar las competencias del psicólogo en el ámbito organizacional a través del diseño e implementación de una propuesta de mejora para el proceso de reclutamiento y selección. A partir de un diagnóstico se plantean estrategias que permitirán optimizar los tiempos de respuesta, reducir la carga operativa y mejorar la experiencia tanto del cliente interno como del equipo de atracción del talento.

El trabajo se estructura en cinco capítulos, que permiten comprender de manera progresiva el problema, las bases teóricas que lo sustentan y la propuesta de intervención.

En el Capítulo I, se presenta el propósito del trabajo de suficiencia profesional, detallando los objetivos generales y específicos. Asimismo, se contextualiza la relevancia de esta modalidad de titulación en el marco de la Ley Universitaria y el desarrollo de competencias profesionales desde la psicología.

En el Capítulo II aborda el planteamiento del problema. Se describe el contexto organizacional de la clínica privada, su situación actual y los principales desafíos en el área de atracción del talento. A través de una evaluación diagnóstica basada en revisión documental, encuestas y entrevista, se identifican las principales debilidades del proceso: tiempos prolongados para cubrir las vacantes, rotación temprana, falta de estandarización y escasa comunicación con líderes internos. Los hallazgos permitieron reconocer áreas de mejora prioritarias y formular una propuesta alineada a las necesidades de la organización.

En el Capítulo III, se desarrolla el marco teórico. Se presentan antecedentes nacionales e internacionales relacionados con la mejora de procesos de selección, haciendo énfasis en estudios que proponen automatización, uso de indicadores e incorporación de herramientas tecnológicas. Asimismo, se describen las principales teorías sobre reclutamiento y selección, abordando conceptos como eficiencia, calidad de contratación, y gestión del talento. Este capítulo proporciona el sustento académico necesario para validar la propuesta.

El Capítulo IV expone el plan de intervención. La propuesta está compuesta por tres fases: la automatización de la comunicación con los clientes internos mediante Power Automate, el diseño e implementación de un *dashboard* de indicadores de gestión y una capacitación dirigida al equipo de atracción del talento. El objetivo es estandarizar el proceso, facilitar la toma de decisiones basada en datos y garantizar la sostenibilidad de los cambios.

Finalmente, en el Capítulo V presentan las conclusiones y recomendaciones. Este trabajo demuestra cómo, desde una mirada técnica y estratégica, es posible transformar procesos operativos en sistemas eficientes, estructurados y orientados a resultados.

## CAPÍTULO I

### Trabajo de suficiencia profesional

#### 1.1 Descripción del trabajo

Según la Ley Universitaria N° 30220 (Congreso de la República del Perú, 2014), cuyo fin es promover la mejora de la educación superior, se establece que el Trabajo de Suficiencia Profesional (TSP) es una de las modalidades de titulación que permite a los bachilleres demostrar, de manera teórica y práctica, el dominio de las competencias profesionales adquiridas durante su formación universitaria (Universidad de San Martín de Porres, 2025). Esta modalidad cobra especial relevancia para aquellos bachilleres que cuentan con experiencia laboral previa (Ramos, 2023), dado que les permite aplicar sus conocimientos en situaciones reales dentro de una organización, con el propósito de analizar, intervenir y brindar soluciones que generen valor a la empresa. Diversas universidades optan por ofrecer esta alternativa como vía de titulación (Ramos, 2023). Por ejemplo, en el repositorio institucional de la Universidad Federico Villarreal se encuentran informes de TSP en el área de recursos humanos, destacando actividades relacionadas a la psicología organizacional y enfocadas en los procesos de selección, inducción y gestión del área (Repositorio UNFV, 2023).

Dentro del ámbito organizacional, el TSP puede orientarse a situaciones relacionadas con áreas como el clima y la cultura organizacional, la atracción y selección del talento humano, la evaluación del desempeño, la capacitación, el bienestar laboral, entre otras dimensiones vinculadas al comportamiento humano en el ambiente laboral. En ese sentido, la implementación de los proyectos de TSP demuestran mejoras relevantes en el área de gestión y desarrollo humano, ya que muchos de ellos consisten en programas y planes de intervención aplicados al contexto real de las organizaciones (Universidad Privada del

Norte, 2024). En conclusión, el TSP es una opción viable para que los bachilleres integren sus conocimientos con la experiencia adquirida en el ámbito laboral, al tiempo que contribuyen al fortalecimiento y mejora continua de los procesos en las organizaciones donde se desempeñan profesionalmente.

## **1.2 Objetivos del trabajo de suficiencia profesional**

### 1.2.1 Objetivo general

Demostrar que se ha evidenciado el desarrollo de las competencias profesionales del psicólogo organizacional mediante la presentación de un TSP sobre un plan de intervención para optimizar el proceso de selección en una clínica privada de Lima.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Demostrar que se han alcanzado las competencias profesionales del psicólogo organizacional mediante el diagnóstico del proceso de reclutamiento y selección en la clínica.
- Evidenciar el desarrollo de las competencias profesionales del psicólogo organizacional mediante el diseño de un plan de intervención orientado a mejorar la eficiencia del proceso de selección.
- Demostrar que se han alcanzado las competencias profesionales del psicólogo organizacional mediante la creación de un modelo de seguimiento y análisis del plan de medición.

## CAPÍTULO II

### Planteamiento del problema

#### 2.1 Descripción de la situación problema

La clínica privada cuenta con 5 años de antigüedad, en la actualidad cuenta con 616 trabajadores en su planilla. Desde el 2024, ha iniciado un proyecto de expansión que contempla la apertura de nuevas sedes en diversos distritos de Lima. Este crecimiento representa un desafío importante para el área de Gestión y Desarrollo Humano (GDH), que se ve en la necesidad de innovar y replantear sus estrategias para mantenerse competitivo en el contexto actual. A ello se suma una creciente competencia en el sector salud, evidenciada por la apertura constante de centros de médicos, clínicas, policlínicos.

En este escenario, se vuelve indispensable contar con el personal idóneo, que posea las competencias necesarias para desempeñarse de manera eficiente en sus funciones (Guerrero - Egurrola, 2021). Para lograrlo, es fundamental contar con un proceso de reclutamiento y selección que sea eficiente y dé resultados de calidad.

Actualmente, el área de atracción de talento cuenta con 5 personas, porque se tomará en consideración estas personas como población diagnóstica porque se ha evidenciado que el área no cuenta con un sistema de indicadores que permita evaluar la eficiencia del proceso de reclutamiento y selección. Esta carencia dificulta la toma de decisiones basada en datos objetivos, además, se han identificado deficiencias en cada una de las etapas del proceso de reclutamiento y selección. Desde mi experiencia, el proceso actual se ha vuelto altamente operativo y repetitivo, lo cual impide identificar los cuellos de botella, limita la implementación de herramientas tecnológicas que podrían optimizar resultados, y no garantiza la calidad en las contrataciones.

Según datos de consultoras, el tiempo promedio para cubrir una vacante en el sector salud oscila entre 20 y 40 días (Pérez, 2022). En contraste, en nuestra clínica se han presentado casos en los que cubrir una vacante ha tomado 60 días a más. Se sabe también que las clínicas competidoras tienen procesos de reclutamiento y selección más estructurados y automatizados. La autora de este trabajo toma como modelo su experiencia laboral en otra clínica de Lima, cuya gestión se caracteriza por la automatización de sus requerimientos de personal, implementación de indicadores para medir su proceso de reclutamiento y selección, ha desarrollado programas de retención del talento y ha diversificado sus fuentes de reclutamiento a través de plataformas digitales y programas internos.

No contar con un tablero de gestión de indicadores impide conocer la realidad del proceso, dificulta la toma de decisiones estratégicas y limita la implementación de herramientas adicionales. Por ejemplo, considerando que toda organización busca optimizar su rentabilidad, es necesario el alineamiento de las diferentes áreas. En este caso, resulta relevante considerar el índice de rotación, ya que las contrataciones recurrentes y los reprocesos generan costos que impactan directamente en la rentabilidad (Cueva de la Cruz, 2023). El diagnóstico de esta problemática permitirá conocer en profundidad las oportunidades de mejora y fortalezas del proceso de reclutamiento y selección. Esto abrirá la posibilidad de implementar un programa de medición con indicadores de gestión, con el objetivo de enriquecer y fortalecer el área de atracción del talento.

## **2.2 Evaluación diagnóstica**

### 2.2.1 Objetivos diagnósticos

#### Objetivo general

Evaluar la eficiencia del proceso de reclutamiento y selección de personal en una empresa privada del sector salud.

#### Objetivos específicos

- Identificar los tiempos de cobertura de la vacante del proceso de reclutamiento y selección.
- Identificar la rotación del personal en procesos de selección anteriores.
- Reconocer la percepción de los reclutadores sobre el procedimiento y eficacia del proceso de reclutamiento y selección.
- Identificar el nivel de satisfacción del cliente interno sobre el proceso de reclutamiento y selección actual.

### 2.2.2 Técnicas y herramientas de evaluación

El cronograma del proceso diagnóstico, el cual servirá como guía para la ejecución de las actividades programadas se incluye como apéndice a este trabajo (Apéndice A).

#### Revisión documental

Esta técnica de evaluación consiste en realizar una revisión de los documentos actuales, en este caso, nos enfocaremos en la matriz de vacantes. Esta revisión está compuesta por aspectos claves para identificar los siguientes indicadores: el tiempo para cubrir la vacante,

el número de contrataciones y el porcentaje de rotación. La información por considerar será válida desde enero del 2025. Esta técnica de diagnóstico es ideal para obtener una visión integral, objetiva y basada en datos sobre el desarrollo actual del proceso de reclutamiento y selección. Se adjunta como apéndice la rúbrica para la observación (Apéndice B).

#### Encuesta

Se va a elaborar una encuesta (Apéndice C) con la finalidad de recopilar información sobre la ejecución del proceso de reclutamiento y selección, qué herramientas se utilizan y cómo se mide el actualmente el proceso de reclutamiento, además de conocer opiniones y sugerencias.

#### Entrevista

Se establece una guía de entrevista semiestructurada (Apéndice D). Las preguntas van dirigidas a conocer las percepciones de los líderes en cuanto a la calidad en las contrataciones y recoger posibilidades de mejora en el proceso de reclutamiento y selección.

#### 2.2.3 Consideraciones éticas

Se han desarrollado tres tipos de consentimientos informados, cada uno correspondiente a una de las herramientas de evaluación utilizadas en el estudio.

- En el caso del consentimiento para el uso de la base de datos, se solicita autorización para acceder y utilizar el archivo Excel que contiene el detalle de las vacantes manejadas por el área de Atracción de Talento.
- Para el consentimiento relacionado con la encuesta, se solicita a los reclutadores

una participación voluntaria, con una duración estimada de 20 minutos para responder el cuestionario.

- En el consentimiento relacionado a la entrevista, se solicita a los clientes internos su disposición para participar en una conversación de aproximadamente 30 minutos, en la cual se abordarán temas relevantes para la investigación.

En todos los casos, la información recabada será tratada de forma anónima y confidencial, garantizando la protección de los datos personales de los participantes.

#### 2.2.4 Análisis de resultados

##### Revisión documental

El proceso diagnóstico inició con la revisión de la base de datos del área de atracción del talento. Esta área se encarga de recopilar y dar seguimiento a la información correspondiente a cada una de las vacantes solicitadas. Se tomó en cuenta esta fuente para analizar el estado actual del proceso de reclutamiento y selección.

Para este análisis, únicamente se consideraron procesos cerrados en el periodo comprendido entre enero y mayo del 2025. El objetivo fue identificar el tiempo promedio de cobertura de vacantes y detectar posibles casos de rotación temprana. Esto permitirá evaluar la eficiencia operativa del proceso de selección, así como realizar el diagnóstico de la problemática.

Los principales indicadores relacionados con el proceso de reclutamiento, específicamente en cuanto al tiempo de cobertura de vacantes y la rotación del personal, basados en una muestra total de 198 puestos cerrados, se muestran en la Tabla 1.

**Tabla 1***Análisis de los procesos cerrados*

<b>Indicador</b>	<b>Valor</b>	<b>Observaciones</b>
Promedio del tiempo de cobertura	34 días	Tiempo medio desde la solicitud de vacante hasta la fecha de ingreso
Rotación del personal	36%	Colaboradores que dejaron la empresa al poco tiempo
Puestos con tiempo de cobertura mayor a 60 días	28	Representa el 14.1% del total

Los resultados evidencian que el 14.1% de los puestos requirieron más de 60 días para ser cubiertos, lo que indica deficiencias en el proceso de reclutamiento y selección. Esta demora representa un indicador preocupante. Asimismo, se observa una rotación temprana del 36%, un indicador preocupante que sugiere la necesidad de revisar y reestructurar las estrategias actuales de selección.

#### Encuesta

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en la encuesta, la cual fue aplicada a los 5 colaboradores que conforman el equipo de atracción del talento. Este equipo está integrado por profesionales que ocupan cargos como analistas y asistentes del área. Las edades de los participantes oscilan entre los 28 y 35 años, siendo la psicología la profesión predominante entre ellos.

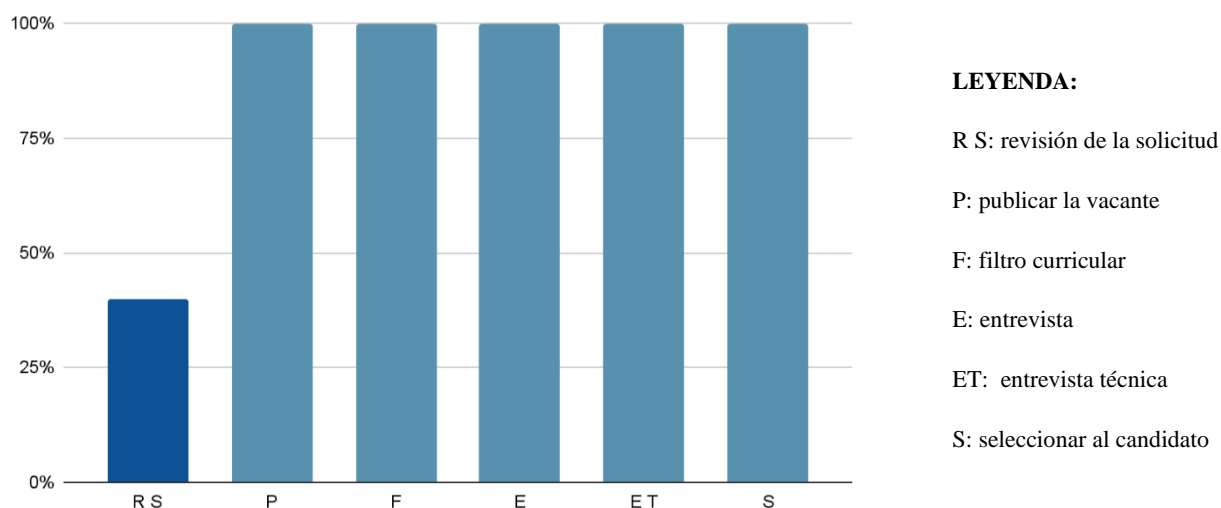
Todos los encuestados cuentan con una experiencia laboral igual o superior a 2 años en el área de atracción del talento, y han trabajado específicamente en el sector salud. La encuesta de 12 preguntas se orientó a recoger la percepción de los reclutadores en cuanto al proceso de selección actual, cómo se ejecuta y cuáles son las principales dificultades

que retrasan la cobertura de la vacante.

En la pregunta: ¿Cuáles son las etapas del proceso de reclutamiento y selección que realizas?, se constató que el equipo de atracción del talento ejecuta de manera homogénea las etapas del proceso de reclutamiento y selección, No obstante, se identificó una excepción en la fase de revisión de la solicitud, que es ejecutada por el 40% de los integrantes del equipo. Este resultado indica que esta etapa no está estandarizada dentro del flujo del proceso.

### Gráfico 1

*Etapas del proceso de reclutamiento y selección*



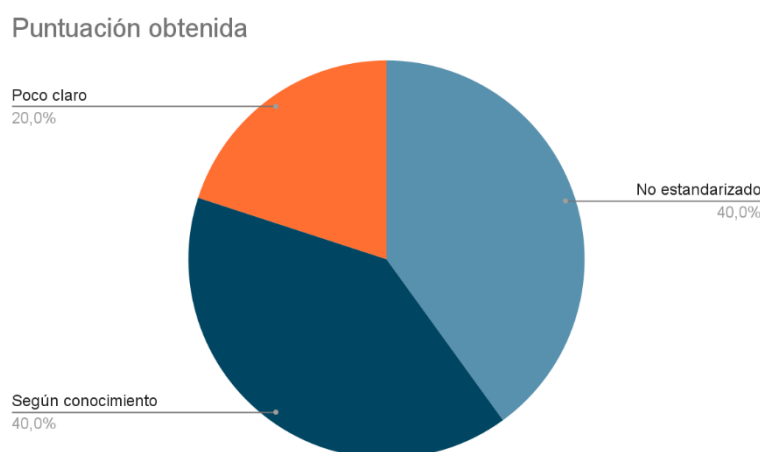
En este mismo sentido, se identificó que dentro de las etapas del proceso de reclutamiento y selección existe una fase que representa el principal punto de demora en la cobertura de las vacantes. El 100% del equipo señaló que la etapa de coordinación de la entrevista técnica con el líder de área solicitante es la que genera mayores retrasos.

Para identificar la percepción sobre el flujo del proceso de reclutamiento y selección, se formuló una pregunta abierta: ¿Consideras que el flujo de reclutamiento y selección está

bien estructurado y organizado? Las respuestas fueron analizadas mediante una categorización temática, lo que permitió agrupar opiniones similares y cuantificar su frecuencia. Las respuestas fueron categorizadas en tres opciones: proceso no presenta claridad, proceso no estandarizado y proceso autodirigido. La distribución de las respuestas se puede apreciar en el siguiente gráfico.

## Gráfico 2

*Evaluación de los participantes de la estructura y flujo del proceso*



De esta manera, y en línea con la percepción del equipo, se identificó que el 100% de los miembros del equipo considera que el proceso de reclutamiento y selección es poco eficiente. Esta percepción resulta particularmente crítica, ya que compromete la capacidad del área de atracción del talento para cumplir oportunamente sus objetivos estratégicos, especialmente a la cobertura ágil y eficiente de las vacantes.

El equipo señala que el tiempo estimado de cobertura de una vacante oscila entre los 15 y 30 días, lo cual representa una demora considerable para ciertas posiciones. Asimismo, el 40% de los encuestados identifican que existen carencias de herramientas

tecnológicas adecuadas lo que constituye una dificultad adicional que impacta de forma negativa en la capacidad de respuesta del equipo ante las necesidades operativas.

#### Entrevista

La entrevista tuvo como finalidad conocer el nivel de satisfacción del cliente interno respecto al proceso actual de reclutamiento y selección, así como identificar la percepción relacionadas con el proceso.

El entrevistado manifestó que al inicio de su gestión enfrentó una elevada rotación, lo cual generó una demanda constante de nuevas convocatorias. Además, ciertas unidades como UCI neonatal, al estar en fase de implementación, presentaron una mayor complejidad en el proceso de selección. La escasez de perfiles especializados en el mercado de salud ha sido una constante, lo que agrava el problema.

Aunque para ciertos puestos como enfermeras generales o técnicos los tiempos fueron considerados adecuados, en áreas como SOP, UCI y emergencia los procesos se extendieron considerablemente, esta inconsistencia generó un nivel de satisfacción medio.

Actualmente, indicó que los equipos se encuentran completos, aunque las renunciaciones siguen sucediendo, atribuida a la búsqueda de mejores condiciones laborales por parte del personal. Además, destacó que el crecimiento del sector salud y la apertura de nuevas clínicas ha incrementado la competencia.

Una de las debilidades más marcadas señaladas fue la falta de comunicación por parte del área de atracción del talento respecto al estado de las vacantes. El entrevistado expresó la necesidad de ser informado sobre los retrasos, ya que esto le permitirá reorganizar sus tiempos y coordinar mejor con su equipo.

El entrevistado tiene una idea general del proceso, basada en la experiencia, pero no cuenta con una visión clara y formal de cómo se estructura el flujo de selección, ni cuánto tiempo tarda cada etapa. Esto refleja una brecha de información que impide colaboración más efectiva entre áreas.

“¿No sé cuánto se tardan ustedes en hacer ese filtro? Básicamente no sé cuánto.”

#### 2.2.5 Conclusiones diagnósticas

Con respecto a los tiempos de cobertura, se identificó que el tiempo promedio de cobertura de vacantes es de 34 días, superando el rango recomendado en el sector salud (20 a 40 días aprox). Además, se evidenció que el 14.1 % de los procesos superaron los 60 días, lo que señala demoras significativas en etapas del proceso. Estas cifras indican la necesidad de revisar los procedimientos actuales.

Respecto a la rotación del personal, en la revisión documental se obtuvo un índice del 36% entre los colaboradores recientemente contratados que indica problemas en los criterios de selección utilizados durante el proceso. Este porcentaje es significativamente alto, lo cual afecta la operatividad y genera costos adicionales asociados a la repetición del proceso de selección e inducción.

Respecto a la percepción de los reclutadores sobre el proceso de reclutamiento y selección, los resultados de la encuesta aplicada al equipo demostraron una percepción generalizada de ineficiente en el proceso. El 100% de los participantes indicaron que el procedimiento actual carece de estandarización y la coordinación de entrevistas con los líderes es el principal factor de retrasos del proceso. Además, el 40% señaló la falta de herramientas tecnológicas.

Respecto al nivel de satisfacción del cliente interno con respecto al proceso de reclutamiento y selección, se evidenció un nivel de satisfacción medio. Se indicó que, si bien algunos puestos se cubrieron en plazos razonables, otros especialmente en áreas especializadas presentaron demoras significativas. Además, el cliente resaltó la falta de comunicación respecto al estado de los procesos, lo que ha dificultado la planificación interna.

Se concluye que el proceso de reclutamiento y selección de esta empresa privada del sector salud presenta limitaciones que afecta de manera directa la eficiencia. Ello se evidenció en la revisión documental cuyo tiempo promedio supera el promedio en el sector salud y desde la percepción del equipo de atracción de talento y el cliente interno se reconocen deficiencias al organizar el proceso, ausencia de estandarización y demoras en etapas clave, además de una comunicación limitada con el cliente interno.

## CAPÍTULO III

### Marco teórico

#### 3.1 Antecedentes

##### 3.1.1 Antecedentes nacionales

Acuña (2021), en un estudio realizado en la Pontificia Universidad Católica del Perú, analizó el proceso de reclutamiento y selección en una empresa del sector metalmeccánico, identificando deficiencias estructurales y operativas que afectan su efectividad. Propuso mejoras centradas en la estandarización, eficiencia y alineación estratégica. Una de las principales acciones fue implementar un formato de requerimiento de personal alineado al Manual de Organización de Funciones (MOF), garantizando que toda solicitud responda a los objetivos institucionales. Para mejorar la captación de talento, se recomendó ampliar el uso de bolsas laborales, establecer convenios con universidades e institutos, y utilizar estratégicamente plataformas digitales y redes sociales como Facebook, LinkedIn y grupos especializados, diversificando fuentes y ampliando la base de candidatos (Acuña, 2021). Respecto a la comunicación con postulantes, se detectaron demoras por el uso de correos y mensajes de texto. Se propuso automatizar una base de datos en Excel conectada a WhatsApp para enviar mensajes personalizados, mejorando la experiencia del candidato y reduciendo tiempos. En la etapa de evaluación, se consideró insuficiente el uso exclusivo de la prueba DISC. Se planteó complementar con entrevistas por competencias mediante la metodología STAR (situación, tarea, acción y resultado), para obtener información estructurada y tomar decisiones más objetivas y alineadas con los valores organizacionales. Finalmente, se propuso establecer indicadores de gestión para monitorear tiempos de cobertura, calidad de contratación y rotación. Estas mejoras contribuyen a una mejor experiencia del postulante.

Quiroz (2024) analizó el proceso de reclutamiento y selección en una empresa del sector construcción, identificando deficiencias que impactaron negativamente a la organización. El proceso carecía de enfoque estratégico, lo que provocaba alta rotación, dificultad para cubrir vacantes y escasa alineación entre los perfiles contratados y las necesidades reales. Además, se evidenció ineficiencia operativa debido a procesos manuales no estandarizados, lo que retrasaba las etapas del proceso. Uno de los hallazgos más relevantes fue la falta de indicadores de gestión, lo que impedía evaluar la efectividad del proceso y dificultaba su mejora continua. También se identificaron problemas en el cumplimiento de la dotación de personal, afectando el desarrollo de los proyectos y generando sobrecarga en los equipos. Como propuesta de mejora, se planteó la formalización de los perfiles de puesto, alineándolos con las necesidades organizacionales (Quiroz, 2024). Recomendó incorporar pruebas psicométricas y por competencias para evaluar habilidades cognitivas, rasgos de personalidad y competencias específicas, reduciendo así el riesgo de contrataciones inadecuadas. También propuso capacitar al equipo de reclutamiento en metodologías actuales para mejorar la evaluación y entrevistas. Finalmente, sugirió implementar un software especializado en planificación de recursos humanos, que permita centralizar información, automatizar tareas, generar reportes y apoyar la toma de decisiones. Además, propuso un sistema de indicadores para monitorear y dar seguimiento al proceso.

Por su parte, Cueva et al. (2023) desarrollaron un diagnóstico inicial del proceso de reclutamiento y selección en una empresa del sector textil. Los autores evidenciaron que dicho proceso presentaba una duración promedio de 44 días, muy por encima de los estándares recomendados, lo que generaba un impacto negativo en la operatividad y continuidad de los equipos de trabajo. Además, se observó que el proceso era manual, burocrático y carecía de estandarización, generando retrasos, duplicidad de las funciones

y dependencia del trabajo de los reclutadores. En la empresa se identificó un índice de rotación del 15.85%, superior al promedio regional de 10.9%, lo que generaba pérdidas económicas asociadas a reprocesos, reducción de la productividad y mayor costo en la capacitación. Esta alta rotación se atribuyó a deficiencias en la etapa de evaluación de los candidatos y la escasez de herramientas tecnológicas. Como alternativas de solución, los autores propusieron un modelo de mejora integral que combinó dos enfoques complementarios: la metodología Lean Six Sigma, enfocada en eliminar tiempos muertos, optimizar tiempos y estandarizar procesos, y una estrategia de transformación digital, orientada a automatizar las etapas más críticas del reclutamiento. Ello incluye digitalizar los procesos, las convocatorias y entrevistas virtuales. Además, se integraron herramientas como Big Data, tableros Kanban y filtros automáticos por competencias, de esta manera permitieron tomar decisiones más ágiles y basados en datos, se redujo el tiempo total del proceso y mejoró el alineamiento del perfil de puesto con las vacantes.

### 3.1.2 Antecedentes internacionales

A nivel internacional, Madhani (2021) realizó diversos estudios de caso en los que aplicó la metodología Six Sigma con el objetivo de mejorar los procesos de recursos humanos en diferentes tipos de organizaciones. Uno de los casos destacados fue el de la empresa Globcorp, donde el diagnóstico inicial evidenció deficiencias en la gestión del capital humano, como retrasos en la contratación de personal, incumplimientos en el pago de la nómina, alta rotación laboral y procesos desorganizados. Estas ineficiencias afectaban de forma directa la productividad y aumentaban los niveles de insatisfacción del cliente interno y de los equipos. Tras la aplicación de la metodología Six Sigma, la empresa logró optimizar su proceso de reclutamiento, alcanzando una tasa de cobertura del 100%, es decir, logró cubrir en su totalidad las plazas requeridas, y lo hizo dentro de los plazos

establecidos. Asimismo, se estabilizó la tasa de rotación laboral, alineándose a los promedios del sector, y se descubrió que uno de los principales factores que originan la rotación era la demora en los pagos salariales, lo cual permitió enfocar acciones correctivas no solo en selección, sino también en la retención. Para finalizar, se concluyó que la aplicación de Six Sigma permite reducir errores, establecer controles internos y mejora continua en la organización.

Por otro lado, la investigación de Magdalenic y Luic (2025), realizada en Croacia, se centró en evaluar el impacto del uso de herramientas digitales sobre la eficacia del proceso de reclutamiento y selección. A través de un enfoque basado en la metodología Design Thinking, los autores analizaron cómo las organizaciones pueden rediseñar su proceso de atracción de talento para hacerlo más ágil, preciso y alineado con la cultura organizacional. Identificaron que los procesos tradicionales resultaban lentos, costosos y, en muchos casos, ineficaces, debido a la escasa alineación entre el perfil del candidato seleccionado y los valores de la empresa. Como parte de la propuesta de mejora, se incorporaron tecnologías emergentes como inteligencia artificial, gamificación, entrevistas virtuales, chatbots y análisis de datos, las cuales permitieron reducir considerablemente el tiempo del proceso de selección y mejorar la experiencia del candidato. En particular, el uso de IA facilitó la preselección automática de currículums en función de competencias clave, mientras que los chatbots automatizados gestionaron consultas frecuentes y coordinación de entrevistas. Esta transformación no solo incrementó la eficiencia, sino que mejoró la precisión en la elección del candidato ideal, al integrar mecanismos de evaluación más cercanos al entorno real del puesto de trabajo.

Asimismo, Álvarez (2024), en una investigación desarrollada en Argentina, analizó el proceso de reclutamiento y selección en una empresa industrial con altos niveles de

rotación y bajo nivel de satisfacción del cliente interno. Su diagnóstico inicial identificó una serie de falencias como la falta de estandarización en los procedimientos, largos tiempos para cubrir vacantes, deficiente uso de herramientas digitales y baja alineación con el perfil cultural de la organización. Ante ello, propuso una estrategia denominada “Reclutamiento 4.0”, basada en tres pilares: digitalización de procesos, selección por competencias y mejora de la experiencia del candidato. Dentro de esta estrategia, se incorporaron herramientas como plataformas automatizadas de seguimiento de candidatos (ATS), evaluaciones virtuales por competencias y sistemas de retroalimentación post-proceso, lo cual permitió tener una visión más clara sobre el rendimiento del área y su capacidad para cubrir necesidades reales. Se reportaron mejoras importantes en la reducción de los tiempos de cobertura, disminución de la rotación y un mayor nivel de satisfacción por parte de los líderes que solicitaban el personal. El estudio resalta la importancia de que las áreas de gestión humana transiten de un enfoque operativo a uno estratégico, en el que la tecnología y los datos sirvan como base para tomar decisiones más inteligentes y sostenibles.

### **3.2 Bases teóricas**

Mondy y Noe (2012) conceptualizan el reclutamiento y la selección como etapas. El reclutamiento comprende actividades para atraer candidatos que cubran vacantes y cumplan con el perfil requerido. Antes de iniciarlo, es esencial diagnosticar las necesidades organizacionales: revisar la planificación, detectar déficits de competencias, analizar el mercado y definir el perfil ideal. Se deben establecer fuentes internas (promociones, transferencias, programas) y externas (bolsas laborales, convenios, portales, redes sociales, ferias). La selección es la etapa de decisión en la que se elige al candidato que mejor se ajusta al puesto. Incluye métodos para evaluar habilidades técnicas, conductuales y actitudinales, como la entrevista por competencias, pruebas psicométricas y la verificación

de referencias laborales. Su objetivo es reducir el riesgo de una contratación inadecuada. Los autores destacan la importancia de un flujo continuo y estratégico entre reclutamiento y selección. La coordinación eficaz mediante criterios objetivos y estandarizados mejora el proceso y favorece una elección adecuada del candidato. Entre estos criterios figuran matrices de evaluación, puntuaciones y cuadros comparativos que ayudan a identificar las necesidades técnicas y de competencias del puesto.

En este modelo secuencial (Mondy & Noe, 2012), el proceso de gestión del talento inicia con la planeación de recursos humanos, donde se anticipan las necesidades de personal mediante el análisis de la estructura organizacional, vacantes proyectadas, disponibilidad interna y externa, y costos asociados. Luego, se realiza el análisis y descripción del puesto, identificando funciones, requisitos técnicos y formativos, competencias, responsabilidades y condiciones laborales, lo cual es clave para evaluar candidatos. Con el perfil definido, se inicia el reclutamiento, atrayendo a los postulantes adecuados. En la etapa de selección, se aplican métodos que permiten evaluar y comparar candidatos, con el fin de minimizar errores y asegurar el ajuste persona-puesto. La decisión de contratación se toma con base en evidencia, considerando perfil, cultura organizacional, motivación y potencial. Posteriormente, se presenta una oferta formal y se realiza un proceso de incorporación (onboarding) que facilita la integración, reduce la rotación temprana y mejora la experiencia del nuevo colaborador. Finalmente, se evalúa el proceso mediante indicadores como tiempo de cobertura, costo por contratación, satisfacción interna y desempeño de los nuevos empleados.

Por su parte, Werther y Davis (1996) conciben el reclutamiento y la selección como un sistema integrado orientado a ubicar a la persona adecuada en el puesto correcto, promoviendo productividad y satisfacción laboral. El reclutamiento es la primera etapa y

busca atraer al mayor número posible de candidatos calificados, asegurando diversidad, competitividad y disponibilidad. Se resalta la necesidad de planificar esta fase, considerando fuentes internas y externas, ya que conecta a la organización con su entorno. Además de atraer postulantes, proyecta la imagen institucional ante el mercado laboral, por lo que una etapa mal planificada puede afectar negativamente la reputación organizacional. También enfatizan la importancia de la coherencia entre el perfil del puesto, los anuncios y los canales usados; un diseño inadecuado puede generar exceso de candidatos no calificados o escasa respuesta del mercado.

En este modelo se entiende a la selección como la fase en la que la organización elige al candidato que mejor se ajusta al perfil del puesto y a la cultura empresarial (Werther & Davis, 1996). Los autores destacan que debe basarse en un análisis estructurado y objetivo de capacidades, conocimientos, actitudes y competencias. Se recomienda una combinación de métodos: pruebas de aptitud y razonamiento, cuestionarios de personalidad y valores, entrevistas por competencias, dinámicas grupales, *role play* y verificación de antecedentes. Esta etapa debe sustentarse en información técnica siguiendo tres principios: validez, confiabilidad y legalidad. También debe garantizarse la equidad y evitar sesgos o prácticas discriminatorias, aplicando criterios de evaluación claros, alineados al perfil del puesto y usados de manera uniforme con los candidatos. Los autores sostienen que la efectividad del proceso no debe medirse solo por el cumplimiento técnico del perfil, sino también por el grado de alineación del candidato con los valores, la cultura y misión organizacional. Incluir este criterio ayuda a reducir la rotación temprana, fortalecer la cohesión interna y facilitar la integración.

Por su parte, Chiavenato (2009) señala que el reclutamiento y la selección forman un subsistema clave en la gestión del talento humano, al ser los procesos iniciales mediante

los cuales se incorporan nuevos talentos. Aunque están interrelacionados, cumplen funciones distintas dentro del objetivo común de asegurar personal calificado, comprometido y alineado a la cultura organizacional. El autor define el reclutamiento como el proceso de búsqueda y atracción de candidatos que cumplan con un perfil determinado a partir del análisis del puesto, considerando competencias técnicas, cognitivas y actitudinales. Esta etapa cumple una función estratégica y comunicacional al vincular el mercado laboral con las necesidades internas. Su diseño debe ser cuidadoso para dirigirse al público adecuado, reflejar los requisitos del cargo y proyectar la imagen institucional. El objetivo es reunir postulantes calificados. Se distingue entre reclutamiento interno (promoción o traslado del personal actual, que motiva y reduce costos) y externo (atrae nuevos talentos, aporta diversidad e ideas). Según el tipo de puesto, ambos enfoques pueden combinarse. Lo esencial es decidir con base en los objetivos estratégicos y la cultura organizacional.

El autor considera la selección como una etapa decisiva y estratégica (Chiavenato, 2009). Implica una secuencia lógica que, mediante diversas herramientas de evaluación, permite identificar a los candidatos que mejor se ajustan al puesto y a la cultura organizacional. Entre las técnicas utilizadas se incluyen entrevistas (individuales o grupales, estructuradas o por competencias), pruebas psicológicas y psicométricas, dinámicas grupales, pruebas técnicas y verificación de antecedentes. Cada herramienta debe ser válida y confiable. El autor destaca la necesidad de una adecuación integral: no basta con cumplir los requisitos técnicos del perfil, sino que también debe haber compatibilidad con la cultura organizacional, el estilo de liderazgo, el entorno y los valores de la empresa. Según su teoría, la calidad de esta etapa influye directamente en la productividad, ya que una selección adecuada asegura la incorporación de personal idóneo y alineado con los objetivos organizacionales.

### **3.3 Definición de términos básicos**

#### **Eficiencia**

Grado en que se minimiza el uso de los recursos para lograr un resultado (Chiavenato, 2006).

#### **Proceso de reclutamiento**

Consiste en identificar, atraer y buscar candidatos con el perfil adecuado para cubrir vacantes disponibles. (Pandey y Kshirsagar, 2024).

#### **Empresa privada**

Se trata de una entidad privada, administrada por accionistas, y que opera de manera independiente del estado (Albreht, 2009).

## CAPÍTULO IV

### Plan de intervención

#### 4.1 Resumen del plan de intervención

El proyecto tiene como finalidad mejorar el proceso de reclutamiento y selección del área de atracción de talento mediante la implementación de un sistema de comunicación automatizada y un conjunto de indicadores de gestión. Esto permitirá optimizar la eficiencia del proceso, mejorar la experiencia del cliente interno y facilitar la toma de decisiones basadas en datos. La propuesta busca hacer el proceso transparente y medible.

La intervención durará un plazo de 11 semanas y se va a dividir en 3 fases, las cuales se van a contemplar de la siguiente manera, la primera fase abarca la comunicación automatizada con los clientes internos, utilizando Power Automate para informarles automáticamente sobre el estado de sus requerimientos. Para lograr ello, se va a rediseñar la base de puestos pendientes y se vincula al sistema automatizado, de esta manera se permite que cualquier actualización se comunique de manera inmediata y estandarizada.

En la segunda fase se diseñarán indicadores de gestión, estos indicadores serán visualizados en un *dashboard* automatizado de Excel, conectado a la base de vacantes para facilitar su monitoreo y análisis en tiempo real por parte del equipo de atracción del talento. Para finalizar, se ejecutará una capacitación diseñada como taller dirigido al equipo de atracción del talento para garantizar el uso adecuado del sistema y la correcta interpretación de los indicadores. Se mostrará un nuevo flujo de trabajo, el *dashboard* y la automatización mediante ejemplos. Ello garantizará la sostenibilidad del proyecto.

## 4.2 Objetivos

### 4.2.1 Objetivo general

Mejorar el proceso de reclutamiento en el área de atracción del talento, mediante la implementación de un sistema de comunicación automatizada e indicadores de gestión que permita evaluar y optimizar la eficiencia del proceso.

### 4.2.2 Objetivos específicos

- Implementar un flujo estandarizado del proceso con un sistema de comunicación automatizado.
- Desarrollar un conjunto de indicadores mediante un *dashboard* orientados a cumplir los objetivos del área.
- Capacitar a los miembros del equipo de atracción del talento en el uso, análisis e interpretación de los indicadores implementados.

### 4.3 Desarrollo de la propuesta

La intervención se llevará a cabo en un plazo de 11 semanas y se estructurará en tres fases principales: automatización de la comunicación, desarrollo de indicadores de gestión y capacitación del equipo. Cada fase contará con responsables específicos para asegurar su correcta ejecución. La dirección general del proyecto estará a cargo de la jefatura del área de atracción del talento, quien asumirá el rol de líder del proyecto en coordinación directa con la autora de la propuesta. Asimismo, se contará con el apoyo de un asistente, encargado de colaborar en las tareas operativas y de soporte asignadas durante la implementación.

**Tabla 2**

*Desarrollo de las fases de la propuesta de intervención*

Fase	Encargado	Tiempo	Detalle	Dirigido a:	Recursos
Comunicación automatizada	Autora del proyecto  Jefe de área	2 semanas	En primer lugar, se debe estandarizar el flujo del proceso de reclutamiento y selección. Además, se va a diseñar un formato de requerimiento de personal a través de Forms. Se establecerá un flujo automatizado para que le llegue un correo al cliente interno explicando las etapas del proceso y en dónde se encuentra actualmente.	Clientes internos	Plataforma de Power Automate.  Forms  Correo electrónico

Base de vacantes

Asistente

En esta fase se va a realizar el flujo automatizado a través de la plataforma Power Automate para que se envíen correos automáticos. Además de rediseñar la base de vacantes, en la que tengamos información de los correos y este se pueda enlazar al flujo creado. De esta manera, al ingresar un comentario nuevo en la base de pendientes, automáticamente se le informará al cliente interno sobre el avance del proceso de selección.

Indicadores de gestión	de	Autora del proyecto	4 semanas	Se va a implementar indicadores basados en la teoría: Tiempo de cobertura de las vacantes, Tasa de cumplimiento de los plazos, Rotación temprana, Fuente más efectiva, Satisfacción del cliente interno.	Equipo de atracción del talento	MS Excel para el dashboard.
		Jefe de área		Crear un modelo de sistema de dashboard con los indicadores establecidos. Automatizar cada uno de los resultados.		

Capacitación al equipo	al	Autora del proyecto	5 semanas	Diseñar un taller de capacitación, divididos en 4 sesiones: - Sesión 1: Instrucción al nuevo proceso y su propósito	Equipo de atracción del talento	Power Point para presentar la información
------------------------	----	---------------------	-----------	--	---------------------------------	---

Excel

---

	- Sesión 2: Demostración práctica del Dashboard
Asistente	- Sesión 3: Uso del sistema de comunicación automatizada
	- Sesión 4: Bitácora del proceso

---

Una vez culminada la intervención, se realizarán dos evaluaciones en distintos momentos con el fin de medir el impacto del proyecto de manera progresiva y con mayor precisión. La primera evaluación se llevará a cabo a los dos meses de finalizada la implementación, permitiendo obtener un primer análisis del funcionamiento del sistema y la adecuación por parte de los usuarios. La segunda evaluación se desarrollará a los seis meses, con el objetivo de contar con un mayor margen de tiempo que permita observar resultados más estables y validar la sostenibilidad de los cambios implementados.

#### **4.4 Cronograma de actividades**

##### **Tabla 3**

*Cronograma de la propuesta de intervención*

Etapa	Actividades	Fechas
	Diseñar el flujo del proceso de reclutamiento y selección <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar las etapas clave: solicitud de la vacante, reclutamiento, selección, coordinación de entrevistas técnicas, cierre y contratación.</li> <li>- Establecer tiempos y criterios para cada etapa</li> <li>- Diseñar el flujo en un diagrama utilizando Bizagi</li> <li>- Validar con jefatura de atracción del talento el flujo propuesto</li> </ul>	04 de agosto al 08 de agosto
	Rediseñar el formato de requerimiento del personal <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisar el formato actual e identificar vacíos de información</li> <li>- Elaborar un nuevo formato e incluir puntos claves como: perfil, sede, tipo de contrato, jefe, motivo de contratación, el formato se elabora en Google Forms</li> <li>- Establecer campos obligatorios para estandarizar el formato</li> <li>- Validar con jefatura de atracción del talento el formato de RQ propuesto</li> </ul>	04 de agosto al 08 de agosto

	Elaborar un flujo automático vinculando el formato de RQ y el correo	04 de agosto al
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilizar el formato de RQ de forms con scripts automatizados de Power Automate</li> </ul>	08 de agosto
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Configurar el flujo: al enviar el forms se dispare un correo al líder que ingresó la solicitud</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Redactar un correo automático estándar indicando al líder la confirmación de la recepción del requerimiento</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizas pruebas para asegurar el funcionamiento sin errores</li> </ul>	
	Estandarizar un correo con la información del flujo del proceso y se comunique automáticamente	04 de agosto al
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Redactar un correo estándar con la información de las etapas del proceso de reclutamiento y selección ya estandarizado,</li> </ul>	08 de agosto
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- incluyendo tiempos, nombre del reclutador asignado y el medio de comunicación por el cual se le estará informando los avances</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vincular este correo automático a la confirmación de recepción del requerimiento</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Validar el mensaje con comunicación interna</li> </ul>	
Comunicación	Rediseñar la base de vacantes, colocar correo del cliente.	11 de agosto al
automatizada	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unificar la información de vacantes activas en una hoja de Google sheets</li> </ul>	15 de agosto
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer columnas fijas como: área, cargo, sede, fecha de apertura, responsable, estado, correo del líder solicitante</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incorporar correos correctamente para activar el flujo</li> </ul>	

Crear el flujo de automatización

11 de agosto al

15 de agosto

- Diseñar los puntos del proceso que se utilizarán para enviar el correo automático: se publicó la vacante, se inicia búsqueda, citar entrevistas, se cierra la vacante
- Redactar mensajes automáticos correspondientes a cada punto
- Configurar reglas de automatización con Power Automate
- Validar la lógica de activación para evitar errores

Vincular la base de vacantes con el flujo automatizado.

11 de agosto al

15 de agosto

- Insertar fórmulas en Power Automate que detecten cambios de estado y activen envíos
- Probar distintas condiciones
- Verificar el funcionamiento

Verificar que la información que se extrae sean los comentarios de las vacantes.

11 de agosto al

15 de agosto

- Configurar que el campo “comentarios” se incluyan en el cuerpo del correo automático
- Realizar pruebas de visualización del correo
- Confirmar que la información sea clara y útil

Realizar pruebas de la automatización.

11 de agosto al

- Simular al menos tres procesos completos: llega el requerimiento, comentarios y cierre
- Verificar que los correos lleguen correctamente
- Ajustar errores de formato, flujo o contenido detectados en la prueba
- Recibir retroalimentación del equipo de atracción del talento sobre la automatización

15 de agosto

Revisar y analizar los objetivos del área

18 de agosto al

- Revisión del plan estratégico del área
- Revisión de documentos internos
- Reunión con los líderes de área para definir sus objetivos
- Identificar las prioridades actuales: cobertura oportuna, calidad de contratación, rotación, entre otros
- Elaboración de resumen de objetivos y metas específicas del área

22 de agosto

Indicadores de  
gestión

Identificar los indicadores a implementar

25 de agosto al

- Revisión de indicadores (basados en Chiavenato, 2009)
- Selección de indicadores relevantes como: tiempo de cobertura, número de vacantes activas, índice de rotación temprana, tasa de cumplimiento de perfiles, costo por contratación
- Validar con el equipo de atracción del talento sobre la viabilidad de la información
- Establecimiento de fórmulas y definiciones operativas por cada indicador

29 de agosto

Crear un *dashboard* en Excel

- Utilizar la base de vacantes activas creada anteriormente
- Crear gráficos dinámicos y tablas de resumen utilizando: segmentadores, tablas dinámicas, gráficos de barras, líneas y velocímetros
- Diseñar el Dashboard con secciones: indicadores, análisis mensual y alertas visuales
- Aplicar filtros

01 de setiembre  
al 05 de  
setiembre

Vincular el dashboard a la base de vacantes

- Conectar el Dashboard con la base de vacantes
- Establecer la hoja de entrada de datos de la base de vacantes para que el equipo pueda alimentar los registros
- Validar que los datos como fechas, responsable y comentario se actualicen correctamente con los gráficos

08 de setiembre  
al 12 de  
setiembre

Realizar pruebas

- Simular el ingreso de nuevas vacantes y cierre de proceso
- Comprobar si los indicadores cambian automáticamente según las fórmulas
- Validar con el equipo de atracción de talento la comprensión del panel

08 de setiembre  
al 12 de  
setiembre

Capacitación al equipo	Diseñar un taller de capacitación	15 de setiembre
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir objetivos del taller: comprender el nuevo flujo del proceso de reclutamiento y selección, aprender a usar el Dashboard para seguimiento de vacantes e indicadores, aplicar el sistema de comunicación automatizada en vacantes reales</li> <li>- Seleccionar modalidad y duración: Taller presencial que consta de 4 sesiones de 2 horas para los 5 integrantes del equipo.</li> <li>- Diseñar el contenido del taller dividido en 4 bloques (Apéndice E): instrucción al nuevo proceso y su propósito (Sesión 1) en esta sesión los integrantes del equipo van a conocer la razón de ser del proyecto, la necesidad de implementar, las mejoras que esto traería con la finalidad de crear consciencia e importancia de ello, demostración práctica del Dashboard (Sesión 2) en esta sesión los integrantes del equipo van a conocer y aprender a utilizar el sistema de indicadores, uso del sistema de comunicación automatizada (Sesión 3) en esta sesión el equipo va conocer el sistema de comunicación en Power Automate y como se llevará a cabo la información con el cliente interno, Bitácora del Progreso (Sesión 4) tras un mes de usar el nuevo sistema, el equipo se reunirá nuevamente para conocer su experiencia y pueda brindar feedback del proyecto.</li> <li>- Diseñar dinámicas prácticas por bloque: simulación de llenado del formato de requerimiento, simulación de seguimiento de una vacante con el Dashboard, envío de mensajes automatizados desde la base de simulación</li> <li>- Elaborar material de apoyo: manual paso a paso con imágenes para cada parte del proceso</li> <li>- Establecer criterios para la evaluación, aplicar una prueba</li> </ul>	al 19 de setiembre

Elaborar un PPT con el proyecto	15 de setiembre
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estructurar la presentación: diagnóstico inicial, objetivos, fases del proyecto con cronograma, beneficios esperados</li> <li>- Incluir elementos visuales: diagrama de flujo, línea de tiempo del proyecto</li> </ul>	al 19 de setiembre
Ejecutar primera sesión: instrucción al nuevo proceso y su propósito	22 de setiembre
	al 26 de setiembre
Ejecutar segunda sesión: demostración práctica del Dashboard	29 de setiembre
	al 03 de octubre
Ejecutar tercera sesión: uso del sistema de comunicación automatizada	06 de octubre al
	10 de octubre
Ejecutar cuarta sesión: Bitácora del Progreso	20 de octubre al
	24 de octubre

---

## 4.5 Indicadores

### Tabla 4

*Indicadores de medición para los resultados del proyecto*

Objetivo específico	Indicador	Resultado
Implementar un flujo estandarizado del proceso con un sistema de comunicación automatizado.	Tasa de envío automático de notificaciones exitosas	El porcentaje debería ser entre 98% y 100% de correos enviados exitosamente
Desarrollar un conjunto de indicadores mediante un <i>dashboard</i> orientados a cumplir los objetivos del área.	Nivel de cumplimiento de los KPIs del área	90% al 100% un excelente desempeño 75% al 89% buen desempeño por debajo de 75% analizar los datos
Capacitar a los miembros del equipo de atracción del talento en el uso, análisis e interpretación de los indicadores implementados.	Puntaje de la evaluación de conocimiento del sistema. (Apéndice F)	16 al 20 excelente, 13 al 15 bueno, por debajo del 13, se plantea reforzar la capacitación.

## CAPÍTULO V

### Conclusiones y recomendaciones

#### 5.1 Conclusiones

La evaluación del proceso de reclutamiento y selección permitió identificar diversas oportunidades de mejora en el área de atracción del talento. A través del análisis de la base de vacantes, la aplicación de encuestas a los reclutadores y la realización de una entrevista al cliente interno se evidenció que, si bien existen esfuerzos por captar candidatos adecuados, aún persisten factores que limitan la eficiencia del proceso. Entre ellos destacan la falta de estandarización en los procedimientos y la ausencia de mecanismos para medir y evaluar los resultados obtenidos, lo cual dificulta una gestión estratégica del reclutamiento.

La propuesta para mejorar el proceso de reclutamiento, mediante la implementación de un sistema de comunicación automatizada e indicadores de gestión, responde a la necesidad de optimizar los tiempos de respuesta, reducir la carga operativa y aumentar la eficiencia del proceso. Esta iniciativa representa un avance hacia un sistema de reclutamiento más ágil, estructurado y centrado en la experiencia del talento. Asimismo, evidencia la importancia de incorporar herramientas tecnológicas y enfoques analíticos en la gestión de la atracción del talento, fortaleciendo así la capacidad estratégica del área.

#### 5.2 Recomendaciones

Con base en la intervención desarrollada en el área de atracción del talento y considerando los hallazgos obtenidos, se proponen las siguientes recomendaciones con el propósito de asegurar la sostenibilidad y la mejora continua del proceso de reclutamiento:

Se sugiere ampliar el flujo automatizado hacia fases complementarias del proceso, tales como la programación de entrevistas, el envío de evaluaciones psicométricas y la retroalimentación a los candidatos. Esto permitirá continuar fortaleciendo un proceso más ágil, eficiente y con una experiencia integral para todos los involucrados.

Es fundamental realizar un seguimiento trimestral de los indicadores implementados, con el objetivo de evaluar su vigencia y pertinencia en relación con los objetivos del área. Asimismo, se recomienda considerar la incorporación de nuevos indicadores en función de las necesidades emergentes del proceso.

Para medir el impacto real de la propuesta y su aceptación, se recomienda recopilar información tanto del equipo de reclutamiento como de los clientes internos. Esta retroalimentación permitirá evaluar la satisfacción con el sistema implementado, identificar áreas de mejora y ajustar aspectos operativos o funcionales según la experiencia del usuario.

## Referencias

- Acuña Herrera, G. J. (2021). *Análisis y propuesta de mejora para los procesos de Reclutamiento, Selección y Contratación de personal en una empresa del rubro metal mecánico* (Trabajo de suficiencia profesional para obtener el título profesional, PUCP). Tesis PUCP. <https://tesis.pucp.edu.pe/server/api/core/bitstreams/2826561e-952b-49c1-8ed8-b91e75f01724/content>
- Albreht, T. (2009). Privatization processes in health care in Europe—a move in the right direction, a 'trendy' option, or a step back? *The European Journal of Public Health*, 19(5), 448–450. <https://doi.org/10.1093/eurpub/ckp130>.
- Álvarez, V. (2024). PLAN DE INTERVENCIÓN PARA MEJORAR LA CAPTACIÓN Y SELECCIÓN DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN. <https://revistasuba.com/index.php/INVESUBA/article/view/1180>.
- Chiavenato, I. (2006). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (6ta ed). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento Humano* (3era ed). McGraw-Hill.
- Congreso de la Republica del Perú. (2014). *Ley Universitaria (Ley N.º 30220)*. <https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/118482-30220>
- Cueva de la Cruz, C. (2023). *Propuesta de mejora del proceso de reclutamiento y selección de personal, en la empresa uranio ingeniería soluciones generales en el año 2023*. Repositorio UPN. <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/33595/Cueva%20de%20la%20Cruz%20Cilverio.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Cueva, D. Infante, S. Arambarri, J. Raymundo, C. y Rojas, J. (2023). Metodología para mejorar la rentabilidad en una empresa textil a través de la mejora del proceso de reclutamiento y selección de recursos humanos utilizando Lean Six Sigma y Transformación Digital. *Proceedings of the 21st LACCEI International Multi-Conference for Engineering, Education and Technology*. Latin American and Caribbean Consortium of Engineering Institutions.

Guerrero – Egurrola, D. (2021). Gestión por competencias para el proceso de reclutamiento y selección del talento humano. *Instituto de investigación y estudios avanzados Koinonia*. <https://iieakoinonia.org/ojs3/index.php/gestioep/article/view/33/50>.

Madhani, P. (2021). Strategic Human Resource: Enhancing Performance With Six Sigma Approach. *Compensation & Benefits Review*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1177/08863687211045141>.

Magdalenic, D. y Luic, L. (2025). Assessing the Impact of Digital Tools on the Recruitment Process Using the Design Thinking Methodology. *Administrative Sciences*. 15(4), 139. <https://doi.org/10.3390/admsci15040139>.

Mondy, R. y Noe, R. (2012). *Administración de recursos humanos* (12va ed.). Pearson Educación.

Pandey, R y Kshirsagar, A. (2024). Review Paper – Recruitment and Selection at ACE Human Capital Ltd. *International Journal of Scientific Research in Engineering and Management*, 8(1), 1–13. <https://doi.org/10.55041/ijrem28083>.

Pérez, O. (2022). 6 indicadores de recursos humanos más importantes para aplicarlos en tu empresa. <https://blog.peoplenext.com/6-indicadores-de-recursos-humanos-mas-importantes-para-aplicarlos-en-tu->



Werther, W. y Davis, K. (1996). *Administración de personal y recursos humanos* (5ta ed.).  
McGraw-Hill.

## APÉNDICES

## Apéndice A

### Cronograma del proceso de diagnóstico

Actividades	Fechas: Abril - Mayo	
	Del 21 al 25 de abril	Del 19 al 23 de mayo
Solicitud de acceso y uso de la información.	X	
Elaborar instrumentos y formatos de levantamiento de información.	X	
Revisión documental		X
Encuestas al equipo de reclutadores.		X
Entrevistas a líderes de área.		X
Reporte y análisis de resultados.		X

## Apéndice B

### Herramienta para la revisión documental

N°	Área solicitante	Puesto	Fecha de solicitud	de Fecha contratación	de Tiempo de respuesta	de ¿Continúa en el puesto?

#### Explicación de las columnas:

- **Área solicitante:** Lugar donde se centraliza la vacante
- **Puesto:** Nombre del puesto
- **Fecha de Solicitud:** Inicio del proceso de reclutamiento
- **Fecha de contratación:** Día de la firma del contrato
- **Tiempo de respuesta:** Diferencia entre ambas fechas
- **¿Continúa en el puesto?:** Analizar la rotación

## Apéndice C

### Herramienta para la encuesta

Instrucciones: Responda a las siguientes preguntas o marque con una X según corresponda.

1. ¿Cuántos años de experiencia tienes en reclutamiento y selección?
2. ¿Cuáles son las etapas del proceso de reclutamiento que realizas?
  - Revisión de solicitud de la vacante
  - Publicación de la vacante
  - Filtro curricular
  - Entrevista por competencias
  - Coordinar entrevista técnica y validar respuesta final
  - Informar al candidato y cerrar la vacante
0. ¿Utilizas una herramienta para dar seguimiento a los procesos? ¿Cuál?
0. ¿Cuál consideras que es el tiempo promedio que tiene el área para cubrir una vacante desde la publicación a la contratación?
0. ¿Cuáles consideras que son los principales factores que retrasan la cobertura de la vacante? Menciona

0. ¿Actualmente existen indicadores para medir la eficiencia del proceso de selección?  
¿Cuáles?
0. ¿Consideras que el proceso actual de reclutamiento es eficiente? ¿Por qué?
0. ¿Consideras que se deberían utilizar indicadores para medir el proceso de reclutamiento?
0. ¿Cuál consideras que ha sido tu mayor reto como reclutador en este 2025?
1. ¿Qué cambios consideras que ayudarían a optimizar el proceso de reclutamiento en la empresa actual?

## Apéndice D

### Herramienta para la entrevista

1. Menciona la frecuencia semanal con la que solicita personal.
2. Describe su experiencia con el proceso de reclutamiento actual.
3. ¿Los tiempos de cobertura han sido adecuados según su perspectiva? ¿Por qué?
4. ¿Conoce cuáles son las etapas del proceso? ¿En qué etapa del proceso considera que hay más dificultades? ¿Por qué?
5. ¿Cuál sería su calificación de las contrataciones de los últimos 3 meses para tu equipo?
6. ¿Consideras que los perfiles contratados han cumplido con las expectativas del puesto?
7. ¿Ha existido casos de rotación temprana en los últimos 3 meses? ¿Qué crees que ocurrió?
8. ¿Consideras que te mantienes informado sobre los procesos de selección de tu área?  
¿Qué información te gustaría recibir?
9. Algún comentario adicional.

## Apéndice E

### Detalle de las sesiones para el taller de capacitación

Sesión	Objetivo	Contenido	Actividades
1. Instrucción al nuevo proceso y su propósito	Crear conciencia sobre la necesidad de implementar el nuevo sistema, conocer el objetivo y beneficios de ello.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocer el propósito del proyecto</li> <li>- Conocer las etapas del proceso estandarizadas</li> <li>- Contenido general de las demás sesiones</li> <li>- Dar a conocer los principales cambios a implementar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exponer el diagnóstico inicial</li> <li>- Explicar el flujo estandarizado con gráfico</li> </ul>
2. Demostración práctica del Dashboard	Explicar y enseñar como usar el Dashboard para visualizar los indicadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informar sobre los indicadores seleccionados</li> <li>- Enseñar el llenado de la base de vacantes</li> <li>- Lectura de los datos dinámicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ejercicios de prueba: ingresar una vacante</li> <li>- Interpretar los gráficos</li> <li>- Resolver preguntas</li> </ul>
3. Uso del sistema de	Capacitar en el funcionamiento de los correos automáticos hacia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Flujo de automatización</li> <li>- Momentos en los que se envía el correo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ejercicios prácticos: simulación de cambiar de estado de vacante y</li> </ul>

---

comunicación automatizada	los internos	clientes	-	Personalización de los mensajes	ver cómo se envía el correo automático	-	Ejercicio de editar la base de vacantes
------------------------------	-----------------	----------	---	------------------------------------	---	---	--

---

4. Bitácora proceso	del registro proyecto	Seguimiento del	y	-	Conocer su experiencia	-	Ejercicio de simulación de revisión semanal
				-	Registrar incidencias o comentarios		
				-	Retroalimentación del jefe del área		

---

## Apéndice F

### Prueba de conocimiento del sistema

Marca la alternativa correcta:

1. ¿Cuál es el objetivo del nuevo formato de requerimiento automatizado?

- a) Evitar que el jefe directo participe en el proceso
- b) Recolectar información estandarizada desde el inicio del proceso
- c) Acelerar la evaluación psicológica
- d) Eliminar pasos del proceso

2. ¿Qué acción activa el envío automático de un correo al cliente interno?

- a) Cambiar el nombre del reclutador en la hoja
- b) Cambiar el estado de la vacante en la base
- c) Llenar el correo a mano
- d) Adjuntar el CV

3. ¿Qué indicador permite evaluar la eficiencia del equipo de atracción de talento?

- a) Tiempo promedio de cobertura de vacante
- b) Horas de capacitación
- c) Clima organizacional
- d) Número de exámenes médicos

4. ¿Para qué sirve el *dashboard* implementado en Excel?

- a) Diseñar organigramas
- b) Verificar asistencias
- c) Visualizar los avances del proceso de reclutamiento y selección
- d) Crear descriptivos de puesto

5. ¿Cuál es uno de los beneficios más importantes de automatizar la comunicación con los líderes solicitantes?

- a) Los candidatos reciben los resultados más rápidos
- b) El área de atracción del talento no tenga que hacer seguimiento
- c) Que el cliente interno esté informado oportunamente y sin demoras
- d) Poder cerrar las vacantes sin requerimiento

	<b>INFORME DE SIMILITUD</b>	ININ-F-17
		V. 02
		Página 1 de 2

1	FACULTAD	Educación y Psicología
2	ESCUELA	Escuela profesional de Psicología
3	ÁREA RESPONSABLE:	Dirección de la Escuela Profesional de Psicología
4	APELLIDOS Y NOMBRES DEL RESPONSABLE	Calonge Barboza, Denisse
5	<input type="checkbox"/> Tesis <input type="checkbox"/> Trabajo de investigación <input checked="" type="checkbox"/> Trabajo de suficiencia profesional	<b>PROPUESTA DE INTERVENCIÓN          PARA LA MEJORA DEL PROCESO DE          RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN</b>
6	AUTOR DEL DOCUMENTO	Lucia Milena Tarazona Castro
7	ASESOR	Mag. Ernesto Alvarado Portalino
8	SOFTWARE PARA DETERMINAR LA SIMILITUD	Turnitin
9	FECHA DE RECEPCIÓN DEL DOCUMENTO	10/10/2025
10	FECHA DE APLICACIÓN DEL SOFTWARE PARA DETERMINAR LA SIMILITUD	10/10/2025
11	PORCENTAJE MÁXIMO PERMITIDO, SEGÚN EL PROTOCOLO PARA LA EL USO DEL SOFTWARE	20%
12	PORCENTAJE DE SIMILITUD ENCONTRADO	3%
13	CONCLUSIÓN	El documento presentado no supera el índice de similitud permitido en la Universidad Marcelino Champagnat, según el Protocolo para el Uso del Software.
14	FECHA DEL INFORME	24/10/2025



**DENISSE CALONGE BARBOZA**  
 Directora de Facultad de Psicología