



**FACULTAD DE CIENCIAS DEL TRABAJO Y DEL  
COMPORTAMIENTO HUMANO**

**Trabajo de fin de Master titulado:**

Diseño de un modelo estratégico de atracción y selección de talento universitario para fortalecer la tubería de liderazgo en empresas de retail

**Realizado por:**

Ximena Paola Dávila Guerrero.

**Director del proyecto:**

Alfonsina Rodríguez.

**Como requisito para la obtención del título de:**

**MAGISTER / INGENIERO EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

QUITO, 13 de agosto de 2025.

**DECLARACIÓN JURAMENTADA**

Yo, Ximena Paola Dávila Guerrero, ecuatoriano, con Cédula de ciudadanía N° 1721821427, declaro bajo juramento que el trabajo aquí desarrollado es de mi autoría, que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional, y se basa en las referencias bibliográficas descritas en este documento.

A través de esta declaración, cedo los derechos de propiedad intelectual a la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y normativa institucional vigente.



---

Ximena Paola Dávila Guerrero.

C.I.: 1721821427

## DECLARACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS

Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.



**Alfonsina Isabel  
Rodriguez Vasconez**



Alfonsina Rodríguez

Master

## LOS PROFESORES INFORMANTES:

Pablo Suasnavas.

Claudia Varela.

Después de revisar el trabajo presentado lo han calificado como apto para su defensa oral ante el tribunal examinador.

**Pablo  
Suasnavas  
Bermúdez** Firmado digitalmente por Pablo Suasnavas Bermúdez  
Fecha: 2025.09.09 12:42:37 -05'00'



Firmado electrónicamente por:  
**CLAUDIA FABIANA  
VARELA VIELMA**  
Validar Únicamente con FirmaRC

---

Mgs. Pablo Suasnavas.

---

Mgs. Claudia Varela.

Quito, 13 de Agosto de 2025.

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.



Ximena Paola Davila  
Guerrero



---

Ximena Paola Dávila Guerrero.

C.I.: 1721821427.



Artículo de tesis

## **Diseño de un modelo estratégico de atracción y selección de talento universitario para fortalecer la tubería de liderazgo en empresas de retail, Trabajo final de Máster.**

**Ximena Paola Dávila Guerrero.**<sup>1</sup> \* **Alfonsina Isabel Rodríguez Vásconez.**<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Afiliación 1; Ximena.davila@uisek.edu.ec

<sup>2</sup> Afiliación 2; alfonsina.rodriguez@uisek.edu.ec

**Resumen:** Este análisis tiene como objetivo analizar la importancia de contar con un programa de pasantías en empresas de retail para fortalecer la tubería de liderazgo contando con pasantes potenciales que cubran vacantes de cargos semilleros de la organización, utilizando como instrumentos de investigación la revisión bibliográfica de artículo referentes al tema en mención, así como revisión documental de la empresa en estudio. La revisión bibliográfica estuvo compuesta de más de diez artículos relacionados al tema, basadas en prácticas de pasantía, flujos del proceso de selección, así como la importancia de la cultura organizacional y liderazgo en un programa de pasantías, la revisión bibliográfica estuvo compuesta de políticas, procedimientos y estudios de la compañía en mención, donde refleja la importancia de contar con un plan de pasantías. Los resultados fueron que se debe contar con un programa de pasantías estructurado, que cuente con un modelo y flujo de selección estandarizado, alianzas estratégicas con universidades, lo que permitirá tener una selección objetiva y asertiva, con base en esta selección se puede contar con pasantes potenciales, que puedan cubrir cargos de entrada, como asistentes que posteriormente puedan cubrir posiciones de liderazgo. Asimismo, se menciona la importancia de contar con una cultura organizacional saludable, que permita a los practicantes poder desarrollar sus habilidades y así fortalecer sus perfil personal y profesional. Por otro lado, se destaca la importancia de contar con un liderazgo transformacional, que inspire a los pasantes y así tener una mejor productividad. Todo esto se resume en contar con una experiencia enriquecedora para los practicantes.

**Palabras clave:** pasantías, tubería de liderazgo, proceso de selección, potencial, cultura organizacional, liderazgo, practicantes, pasantes.

**Abstract:** This analysis aims to analyze the importance of having an internship program in retail companies to strengthen the leadership pipeline by having potential interns to fill vacancies in core positions within the organization. Research instruments included a bibliographic review of articles related to the topic in question, as well as a documentary review of the company under study. The bibliographic review consisted of more than ten articles related to the topic, based on internship practices, selection process flows, as well as the importance of organizational culture and leadership in an internship program. The bibliographic review included policies, procedures, and studies of the company in question, which reflect the importance of having an internship plan. The results indicated that a structured internship program is essential, with a standardized selection model and workflow, and strategic alliances with universities. This will allow for objective and assertive selection. Based on this selection, potential interns can be recruited to fill entry-level positions, such as assistants, who can later fill leadership positions. Likewise, the importance of a healthy organizational culture is mentioned, allowing interns to develop their skills and thus strengthen their personal and professional profiles. Furthermore, the importance of transformational leadership is highlighted, inspiring interns and thus achieving greater productivity. All of this adds up to an enriching experience for interns.

**Keywords:** internships, leadership pipeline, selection process, potential, organizational culture, leadership, interns, interns.

## 1. INTRODUCCIÓN

Actualmente, en las empresas del Ecuador, existe una alta competitividad respecto a la atracción y retención de personal, se tiene la expectativa de vincular el mejor talento a la organización, sobre todo en compañías de retail, en donde estas se enfrentan a un mundo dinámico y cambiante, por lo cual las personas deben contar con excelentes competencias que les permita afrontar estos retos.

La atracción de talento se define como el conjunto de estrategias y acciones diseñadas para captar a los candidatos más idóneos para una organización, alineando sus competencias, valores y expectativas con las necesidades estratégicas del negocio (Dessler, 2020).

Según Armstrong y Taylor (2020), atraer talento no solo se refiere a cubrir posiciones, sino a generar un flujo constante de personas con alto potencial que puedan ser desarrolladas para roles críticos en el futuro. En este sentido, la atracción de talento se convierte en una pieza clave para fortalecer el “pipeline”—este es un término en inglés que hace referencia al proceso sistematizado para atraer y seleccionar candidatos de alto potencial que fortalezca los perfiles de liderazgo de la compañía, con su posible traducción al español como tubería de selección y contratación—, entendida como el proceso estructurado para identificar, preparar y promover a los futuros líderes de la organización (Charan, Drotter & Noel, 2011).

La tubería de liderazgo propuesta por Charan et al. (2011), plantea que las organizaciones necesitan contar con un sistema que permita movilizar al talento desde etapas tempranas de su desarrollo. En este marco, la atracción de talento universitario cobra un rol estratégico, ya que los jóvenes profesionales representan una fuente clave para nutrir el liderazgo con una visión de largo plazo.

Estudios como el de Silzer y Dowell (2010) destacan que las organizaciones que vinculan de manera temprana a jóvenes con alto potencial y les ofrecen experiencias de desarrollo estructuradas, logran mejores resultados en su continuidad de liderazgo, adaptabilidad organizacional y ventaja competitiva. En el sector retail, caracterizado por una alta rotación de personal, cambios tecnológicos y evolución del consumidor, es fundamental contar con un enfoque estratégico para atraer y cultivar talento joven que no solo responda a las necesidades actuales, sino que se proyecte como el liderazgo futuro de la empresa.

A través de un estudio previo realizado en la organización, en el que se levantó un mapeo de programas de atracción de talento, se identificaron varios casos de prácticas exitosas para alinearlas a las estrategias del diseño del programa propuesto. Un ejemplo, el ejecutado en la misma organización previamente, que corresponde a una empresa de retail farmacéutico.

En el 2022, se contrató 98 pasantes, de los cuales el 30% se quedó trabajando en la compañía, mientras que, en el 2023 de 99 pasantes, el 10% pasó a tener un contrato fijo, en el 2024 se contrató 71 pasantes de los cuáles el 15% fueron contratados en cargos de asistencia , esto levanta la

necesidad de diseñar un programa en el que se atraiga y reclute un perfil de pasante, en el que se evalúe competencias y aspectos técnicos de manera integral, con el objetivo de vincular a altos potenciales, los cuáles son semilleros para posiciones de liderazgo.

Asimismo, otro elemento de análisis considerado fueron los perfiles académicos de los pasantes que fueron contratados posteriormente, que provienen de universidades como Central, ESPE, Salesiana, UDLA y UTE, las que son universidades de renombre y que cuentan con un programa de pasantías y convenios interinstitucionales.

Se analiza varias empresas con programas similares, una de ellas PepsiCo con el programa de desarrollo de carrera, es una empresa del sector de alimentos, (PepsiCo s/f.), una de las compañías de alimentos y bebidas más grandes del mundo, está presente en más de 200 países. Presente en Ecuador desde 1970, en la actualidad son el número 1° en el mercado de snacks salados y 2° en el mercado de bebidas, Pepsico es una compañía con más de 500 empleados que trabajan con marcas reconocidas como Quaker, Pepsi, Ruffles, entre otros.

En PepsiCO, cuentan con el programa First Gen, que se refiere a un programa de pasantías para estudiantes universitarios, en este ofrecen una experiencia enriquecedora de aprendizaje, constante interacción con líderes para fortalecer su perfil profesional. Los requisitos de ingreso a este programa se resumen en ser estudiante activo de una carrera universitaria, cursando el último año, disponibilidad para trabajar 6 horas consecutivas, inglés y nivel intermedios de Microsoft Office.

En este programa se ofrecen varios beneficios cómo un plan de entrenamiento para conocer la compañía y también para desarrollar habilidades que le permitan al estudiante robustecer sus competencias profesionales. Los estudiantes pueden liderar un proyecto con impacto real en el negocio, esto le permite entender el giro de este y poder generar un mayor aporte en su desarrollo de la pasantía.

El programa cuenta con plataformas de autoaprendizaje y aprendizaje guiado, que les permite impulsar el conocimiento y con base en ese nuevo conocimiento generar nuevas y mejores propuestas en sus proyectos y en el día a día.

Dentro del programa de pasantías, los estudiantes universitarios cuentan con varios beneficios como horario flexible para que tengan la oportunidad de seguir estudiando, viernes flexible, día libre por cumpleaños, sesiones de networking con los líderes de la compañía y un evento de First Gen, en el que se celebra los éxitos de los pasantes y se reconoce la gran labor en la compañía.

En el programa de desarrollo de carrera, en una empresa del sector de bebidas, (Cervecería nacional s/f.), se desarrolla un programa de pasantías, en el 2025 se realizó la 9° edición de “Beer Interns”, este programa está direccionado a estudiantes de los últimos años de universidad y tiene como objetivo fortalecer sus habilidades profesionales al ingresar al mundo laboral.

Beer interns inicia en el 2019, tiene como principal objetivo potenciar el talento de jóvenes universitarios, que tienen la oportunidad de trabajar con mentores y líderes con un amplio conocimiento, los universitarios tienen a cargo proyectos retadores que los desarrolla profesionalmente.

Los beneficiarios del programa son más de 150 universitarios, se han vinculado a áreas como comercial, marketing, recursos humanos, supply chain, finanzas, compras y logística, donde reciben capacitaciones y las herramientas necesarias para desarrollar soluciones innovadoras.

La pasantía tiene una duración de seis meses y tiene beneficios como capacitaciones acordes a sus necesidades, alimentación, transporte, mentorías de expertos y horarios flexibles que les permita avanzar con sus estudios. En Cervecería Nacional están comprometidos con el desarrollo de los talentos jóvenes es por eso por lo que brindan esta oportunidad de aprendizaje.

La organización a nivel del mercado laboral es vista como empresa Marca Empleadora, esto se evidenció en una encuesta que puntúa la percepción de estudiantes universitarios sobre qué empresas son más atractivas para trabajar, midiendo la capacidad para atraer y retener talento joven, este ranking está basado en una encuesta a estudiantes universitarios de último y penúltimo año de la carrera— Encuesta Merco Talento Universitario—. El apalancamiento de valor de la organización en la visión de los postulantes permite hacer procesos de atracción más eficientes y obtener postulaciones de pasantías de talento joven de nuestro país.

La oportunidad de atraer, evaluar y retener talento joven a través de un programa de pasantías es hoy por hoy una necesidad para la organización y la responsabilidad de esta con los jóvenes ecuatorianos. En Ecuador, 9,2 de cada 100 jóvenes entre 18 y 29 años se encontraban sin empleo en 2024 (INEC, 2024).

En la organización se analizaron varios puntos críticos para diseñar la propuesta, se identificó que no se contaba con un programa semillero para cargos junior. En la incorporación de pasantes no se establecía un estudio previo de necesidades de las áreas y que en muchos casos se cumplían roles operativos y de desafío incipiente, no alineado a sus perfiles.

A pesar de que los jóvenes ya ven a la organización como una empresa marca empleadora, aún muchos de estos al ingresar a la organización no reconocían elementos importantes de la experiencia de ser parte de la organización, esto se establece como una oportunidad de apalancar esta visión en el posicionamiento desde la experiencia del empleado. En especial entre los jóvenes universitarios, generando además una experiencia vivencial de ser parte de la organización y sus beneficios que permite atraer mejores talentos.

Adicionalmente, se establece necesario fortalecer la imagen de nuestro proceso de pasantías y de contar con un proceso de identificación del talento más robusto para este nivel. Otro elemento para tener en cuenta, es la oportunidad de fortalecer el rol del líder y su compromiso con el proceso a través de la participación en el proceso de decisión de la vinculación de los talentos.

Con base en estos antecedentes, se ve la necesidad de diseñar un modelo estratégico de atracción de talento universitario para fortalecer la tubería de liderazgo en empresas. Este programa estará direccionado a estudiantes de carreras universitarias, relacionadas a áreas estratégicas del negocio (comercial, recursos humanos, tecnología, clientes y digital, cadena de abastecimiento).

## **2. MATERIALES Y MÉTODOS**

Este estudio se realizará mediante una revisión bibliográfica y documental, en primera instancia se define a qué hace referencia cada una de estas revisiones.

Sutton, A. et al. (2019), una revisión bibliográfica se refiere a una evaluación crítica de información relacionada a un tema específico, esta se caracteriza por ser sistemática, es decir que cuente con una estructura, que sea profunda y aplicable. La revisión bibliográfica tiene como objetivo identificar, analizar y resumir el conjunto de información existente, que ha sido trabajada por otros investigadores con objetividad y libre de sesgo.

En la revisión bibliográfica se utilizan varios tipos de documentos como artículos con fundamento científico, informes, artículos de revista, esta información se encuentra en bases de datos académicas disponibles, con el foco de contar con información objetiva y veraz.

Para Alfonso (1995), la revisión documental se basa en un proceso estructurado y sistemático de recolección y análisis de la información, esto permite construir conocimiento de un tema de estudio específico, este tipo de investigación tiene carácter exploratorio o informativo, está basado en documentos, material impreso, material audiovisual, entre otros. La calidad de la información presentada está relacionada y va a depender de la información científica y estudios explorados.

La presentación investigación, estará basada en dos tipos de revisiones, revisión bibliográfica a través de documentos académicos que contengan información y datos relevantes relacionados con el tema, asimismo, se utilizará revisión documental, con datos de la empresa en la que se ha aplicado el modelo, como metodología del programa, estadísticas de contratación, datos de retención, datos de encuestas, información de desempeño de pasantes, entre otros.

## **3. RESULTADOS**

### **3.1 Revisión bibliográfica**

Para el desarrollo de los resultados, se realizó la elección de artículos académicos basados en la relevancia temática y respaldo científico, relacionados con el tema en investigación, dentro de la búsqueda se priorizo artículos publicados en bases de datos reconocidas como Scopus, Scielo y EBSCO. Dentro de la búsqueda se prioriza artículos relacionados a diseños de modelos de atracción

y selección de talento universitario, para fortalecer el liderazgo en empresas, con el objetivo de sustentar conceptualmente variables y enfoques que orienten la investigación.

A continuación, se detalla los artículos relacionados:

N°	Título	Autor (es)	Año	País	Idioma	Metodología de la investigación
1	Atracción de practicantes Belcorp	Lina María Gaviria	2020	Colombia	Español	Cualitativa, cuantitativa.
2	Análisis de la importancia del plan de pasantías en el desarrollo profesional de estudiantes	Isaac David Montenegro Crespo, Mayerli Thais Pérez Pilay	2025	Ecuador	Español	Cualitativa, sistematización de experiencias
3	Diseño del proceso de selección del programa jóvenes pasantes de la secretaría de juventud de la gobernación de Córdoba.	Helen Carolina Quintero	2022	Colombia	Español	Observacional
4	Diseño de un programa de selección, contratación y evaluación de desempeño de pasantes de Grupo El Comercio C.A regional en Quito en el periodo 2007 - 2008.	Fabián Eduardo Vásquez Suárez	2008	Ecuador	Español	Diagnóstico organizacional y diseño de programa
5	El impacto del reclutamiento y	Idalma Marilena	2024	Guatemala	Español	Investigación bibliográfica

	selección en la eficacia de la atracción y contratación del talento.	García To-bar				
6	La marca empleadora y su propuesta de valor desde reclutamiento y selección para atracción de jóvenes profesionales.	Catalina Gilchrist	2021	Chile	Español	Investigación-acción con enfoque cuantitativo
7	Estructuración y rediseño de procesos para la Subgerencia de Atracción de Talento en una empresa de externalización de recursos humanos.	Isidora Sofía Castro Troncoso	2024	Chile	Español	Diagnóstico organizacional, rediseño de procesos y gestión del cambio
8	Designing Successful Internships: Exploring the Role of Duration, Formalization and Motivational Practices.	Maria Pilar Jerez Gomez, Ana Bojica, Javier Martínez-del-Río, Reem Karaja	2023	España	Inglés	Cuantitativa

9	The Impact of Internship Programs' Effectiveness on Students' Satisfaction and Career Choice.	Tamer Mohamed Amer, Mohamed Elsaied, Abd-Almonaim Aladaweiy	2025	Egipto	Inglés	Cuantitativa, encuestas en hoteles
10	Cultura organizacional y estilos de liderazgo en pasantes universitarios de la carrera de turismo.	Oscar Vásquez Nieva, María Alejandra Blanco, María Eugenia Blanco	2022	Perú, Venezuela	Español	Cuantitativa, descriptiva, no experimental

Dentro de los artículos consultados se puede evidenciar investigaciones similares a las del tema en revisión, uno de ellos es el “Proyecto Belcorp”, este artículo describe un proyecto realizado en dicha compañía, dedicada a la industria de belleza y cosmética, este proyecto busca optimizar el proceso de atracción y selección de estudiantes universitarios. La investigación se realiza porque contaban con un alto volumen de candidatos, sin embargo, la contratación efectiva se evidenciaba cómo limitada. El objetivo de este estudio se basa en el diseño de una estrategia que potencialice y mejore la experiencia del candidato, así como el fortalecimiento de la marca empleadora de la organización. La metodología usada para el estudio de caso, fueron encuestas a practicantes que se encontraban haciendo pasantías en la compañía, entrevistas estructuradas a miembros del área de recursos humanos y revisión documental de las políticas internas de la compañía. Dentro de la investigación se evidenciaron hallazgos relevantes, como la falta de comunicación con las universidades, un proceso de atracción y selección poco estructurado se ve la necesidad de contar con una propuesta valor clara hacia los practicantes. Una vez realizada la investigación, este proyecto busca realizar la actualización de portales de empleo, realizar campañas de atracción a candidatos, que incluya testimonios de ex practicantes, así como la estandarización de procesos de atracción y selección para practicantes, inducción y capacitación para los tutores internos.

Asimismo, se busca mayor eficiencia en los tiempos de contratación de los candidatos, mejorar la experiencia y la satisfacción de los postulantes y así construir en ellos una percepción positiva de la marca empleadora de la compañía.

Las conclusiones de este estudio mencionan que la alineación entre la cultura y la imagen proyectada como marca empleadora, se convierten en una pieza clave para consolidar la confianza de los candidatos, dentro de este estudio se recomienda la implementación de indicadores de gestión, que nos permita medir el impacto de las acciones, así como evaluación sistematizadas y periódicas que permitan realizar un análisis de lo implementado y así ajustar la estrategia de forma continua.

Otro artículo revisado, fue uno referente a la importancia de que la compañía cuenta con un plan de pasantías estructurado y cómo impacta en el desarrollo de los estudiantes universitarios de Guayaquil. La investigación surge de la necesidad de entender cómo la calidad de una experiencia de pasantía impacta positivamente en el desarrollo de la formación de competencias y habilidades profesionales, a su vez cómo esto impacta en la identidad y desarrollo profesional. El principal objetivo dentro de la investigación fue identificar los elementos que permiten a los pasantes desarrollar sus competencias y confianza en el entorno laboral. La metodología utilizada para este estudio fue entrevistas a estudiantes universitarios y los líderes a cargo, asimismo, se realizó la revisión de documentación de las compañías que participaron en el estudio, como reglamentos y políticas internas.

Entre los principales hallazgos más relevantes, se pudo identificar que los programas estructurados y que cuentan con objetivos claros, seguimiento y tutorías de los líderes, así como proceso de retroalimentación generan un mayor nivel de compromiso y satisfacción en los pasantes que forman parte del programa. Asimismo, se evidenciaron oportunidades en algunas organizaciones, como la falta de inducción inicial, bajo seguimiento a las actividades realizadas y ausencia de evaluación de desempeño.

El estudio propone que un plan de pasantías debe contar con un programa estructurado y fases definidas de atracción, selección, inducción, asignación de responsabilidades y procesos de evaluación de desempeño. Los resultados recalcan que el acompañamiento y el reconocimiento de los logros de los estudiantes universitarios influyen en su confianza y motivación, es de suma importancia generar alianzas entre las universidades y las empresas para definir en qué áreas se realizarán las pasantías, acorde a su campo de estudio, lo que les va a permitir contar con un aprendizaje práctico. Finalmente, se recomienda establecer cronogramas detallados de funciones, seguimiento de responsabilidades y mecanismos de retroalimentación estructurada que aseguren la calidad de la experiencia de pasantía y potencien el desarrollo integral de los jóvenes profesionales.

Otro estudio analizado en esta investigación trata acerca del diseño de un proceso de selección de pasantes implementado en Colombia, el estudio nace de la necesidad de estandarizar prácticas de reclutamiento debido a que se manejaba de manera informal, subjetiva y sin procesos homogéneos. El principal objetivo de dicho estudio fue establecer un proceso transparente y alinear las políticas de contratación juvenil. La metodología que se usó para esta investigación fue observación directa, entrevistas con el área de talento humano y análisis documental de las normas vigentes. Dentro del proceso se contempló varias fases como difusión de vacantes en medios institucionales, recepción de hojas de vida, evaluación documental, aplicación de entrevistas estructuradas y pruebas

psicométricas, elaboración de informes de selección y formalización de la contratación. Los resultados del estudio fueron que los procesos previos carecían de estructura eran subjetivos y por ende no necesariamente se contrataba a los mejores colaboradores, posterior a esto se introdujeron fases y formatos que convirtieron en un proceso más objetivo y con mayor nivel de satisfacción por parte de los postulantes y contratantes.

El modelo definido incorpora fases del proceso cómo difusión de vacantes en universidades y medios digitales, recepción y depuración de postulaciones, aplicación de pruebas psicométricas y técnicas, entrevistas estructuradas y paneles de evaluación, así como un programa de inducción inicial. Los resultados del estudio denotan que la falta de una metodología clara generaba demoras en la contratación de pasantes, así como alta rotación de ellos. Al incorporar el nuevo proceso definido se identificaron mejoras en los perfiles y tiempo de contratación. Asimismo, la satisfacción de los candidatos fue mayor por lo cual se pudo contratar mejores perfiles.

Dentro de la investigación se analiza el impacto de reclutamiento y selección, este artículo nos propone un análisis profundo y detallado sobre cómo los procesos de atracción y selección inciden en la eficacia de la contratación de talento humano en empresas de Latinoamérica, este estudio parte de que un proceso de selección mal diseñado, sin precisión y estructura genera costos altos en la rotación del personal y genera un impacto negativo en la productividad de los colaboradores. El principal objetivo de este estudio es poder identificar aquellos factores críticos que impactan en la calidad de las personas contratadas y de esta forma aportar en el desarrollo de estrategias que optimicen cada una de las fases del proceso de selección. La metodología usada en el estudio fue revisión de información documental para poder comparar la información, se analizó artículos de otros autores, con el objetivo de recopilar experiencias e información de otras compañías que hayan diseñado procesos similares de selección. Los principales hallazgos a los que se hace mención es que gran cantidad de los errores, se dan por una un levantamiento de descriptivo de cargo deficiente, entrevistas subjetivas con sesgos, falta de una propuesta de valor para el postulante y falta de seguimiento sobre la experiencia posterior a la contratación. Este artículo sugiere como prácticas recomendadas realizar entrevistas por competencias, evaluaciones psicométricas, seguimiento a los candidatos para entender las fortalezas y oportunidades. Asimismo, menciona que las redes sociales y el marketing relacionado al reclutamiento cada vez se consolidan con más potencia como estrategias efectivas de atracción de candidatos. Dentro de las conclusiones más relevantes, se sugiere priorizar la alineación de políticas de reclutamiento con la estrategia de la compañía, de igual forma se detalla la importancia de la capacitación constante a los equipos de recursos humanos, por otro lado, se recomienda crear e implementar indicadores de gestión para evaluar y mediar la calidad de los procesos de selección, así como el ROI de contratación. Por último, el estudio nos aporta una visión mucho más amplia e integral que sirve como referencia a compañías que deseen rediseñar procesos de selección de manera sostenible y competitiva.

Dentro de esta investigación se ha evaluado el artículo de marca empleadora para atraer jóvenes, este artículo se basa en un proceso de investigación realizado en Chile en la empresa Polpaico, este

estudio está basado en comprender cómo una estrategia de marca empleadora dentro de una compañía impacta en el proceso de atracción de jóvenes profesionales. El estudio analiza cómo la compañía la compañía trabaja en su marca empleadora para convertirse en un lugar atractivo para trabajar, el principal objetivo del presente estudio es identificar todos aquellos factores que impactan en la percepción de los postulantes y a través de ellos diseñar estrategias enfocadas en las generaciones que hoy se encuentran en el ámbito laboral como son los millennial y los centennial. Para este estudio se aplicó la metodología de encuestas, entrevistas estructuradas y análisis documental con base en el tema. Los resultados de este estudio evidenciaron que la compañía cuenta con una reputación favorable en general, como planes de acción se sugiere trabajar en la comunicación con los candidatos para fortalecer el marketing interno.

Otro artículo hace referencia al rediseño de procesos en ATCOM, una empresa chilena, dedicada a la externalización de recursos humanos, esta investigación se basa en el rediseño de procesos de atracción. Esta investigación nace de la necesidad de estandarizar procesos y de fortalecer el nivel de servicio. El objetivo principal fue identificar las oportunidades de mejora en los flujos del proceso y con base en eso proponer mejoras en la calidad y basadas en la gestión del cambio. Para la investigación se realizó una auditoría de los procesos para una revisión más detallada, entrevistas a los colaboradores de la organización y un análisis documental de investigaciones similares. Una vez analizada la información se empezó a definir y diseñar las nuevas fases del proceso. Entre los principales hallazgos se identificó que no tenían KPIS, falta de claridad en las responsabilidades y tiempos de entrega extendidos. Dentro de la propuesta después de la investigación está la definición de indicadores para evaluar desempeño, definición clara de las principales funciones y la implementación del modelo de Jhon Kotter para gestionar el cambio cultural, por otro lado, dentro de las capacitaciones del equipo se incluyó el tema de metodologías ágiles y herramientas para el seguimiento de los candidatos. Una vez implementado lo antes mencionado, se pudo evidenciar la reducción en tiempos de respuesta en procesos de selección, mejora en la satisfacción de clientes internos y externos. Un adecuado diseño de procesos no solo impacta en los resultados del negocio, tiene un claro impacto en la cultura organizacional y la motivación de sus colaboradores.

Dentro de la investigación se analiza un artículo relacionado al diseño de prácticas exitosas, esta investigación indaga cómo las características de una pasantía pueden influir en la percepción de la empleabilidad de los jóvenes en Europa. La investigación surge de una alerta sobre el desempleo de personas jóvenes y busca definir las prácticas que favorecen a mejores resultados laborales. Dentro del estudio la muestra se realizó a jóvenes entre 15 y 35 años de 27 países en Europa, el total de la muestra fueron 13565 jóvenes. El principal objetivo de este estudio fue evaluar el impacto de tres variables, duración de la pasantía, nivel de formalización y el uso de prácticas motivacionales. La metodología usada fue de tipo cuantitativa, a través de aplicación de encuestas estructuradas, en donde se obtuvo resultados acerca de que no es conveniente tener pasantías muy cortas ni muy extensas, la formalización del programa genera mayor nivel de confianza y las prácticas profesionales generan mayor compromiso.

Por otro lado, en otro artículo, se analiza la eficacia de contar con un programa de pasantías, este artículo analiza cómo la efectividad de los programas de pasantía influye en la satisfacción y en la decisión de carrera de los estudiantes universitarios en el sector hotelero egipcio. El principal objetivo de este estudio es identificar los factores que generan satisfacción en los estudiantes y cómo esto influye en continuar con el estudio de la carrera. La metodología en la que se basó esta investigación fue cuantitativa, se aplicó una encuesta a 344 estudiantes, los resultados obtenidos de la investigación fueron que se debe contar con un programa de pasantías estructurado, con experiencias organizadas y acompañamiento constante. Este trabajo aporta información valiosa para el diseño de programas de prácticas que contribuyan al desarrollo profesional y eleven el prestigio de las carreras vinculadas al turismo.

Finalmente, dentro de un artículo se analizó cómo la cultura organizacional y el liderazgo de las empresas impactan en la experiencia de pasantías de los estudiantes, este estudio fue de tipo cualitativo, se desarrolló con 72 estudiantes de turismo, en una universidad de Lima, el principal objetivo fue identificar el conocimiento que tenían respecto a valores y normas organizacionales de la compañía, adicionalmente, se identificó el tipo de liderazgo predominante y cómo éste impacta en la experiencia de los estudiantes. Dentro de los resultados más relevantes se pudo determinar que un número significativo de pasantes posee un nivel bajo o medio en cuanto a cultura organizacional y que estos tienen un bajo conocimiento sobre los valores de la compañía. Los estilos de liderazgo estaban divididos por géneros, mientras que las mujeres identifican un liderazgo transformacional y transaccional, mientras que los hombres percibieron un liderazgo transaccional menos efectivo. El estudio concluye que el no tener cultura organizacional y liderazgo transformacional definido, puede ocasionar que la experiencia de los pasantes sea menos enriquecedora, de la misma manera sugiere que los pasantes y sus líderes deben tener espacios de diálogo que favorezca el aprendizaje y la alineación.

### 3.2 Revisión documental empresa

Como parte del proceso de revisión documental, se realizaron reuniones de benchmarking con otras empresas referentes, con el objetivo de conocer buenas prácticas del sector, en relación con el tema de estudio. Estas sesiones se complementaron con una investigación en fuentes digitales, incluyendo páginas web corporativas y artículos relevantes. Se tomaron como referencia empresas reconocidas por su gestión en talento humano, tales como Cervecería Nacional, Pepsico, Produbanco y Farmaenlace, cuyos enfoques y estrategias aportaron insumos valiosos para contrastar y enriquecer el análisis desarrollado en este trabajo.

Dentro de estos acercamientos, se detalla la información recolectada:

<b>Título</b>	<b>Año</b>	<b>Tipo de documento</b>
Reunión de benchmarking	2023	Informe de reunión

Cervecería Nacional		
Reunión de benchmarking Farmaenlace	2023	Informe de reunión
PepsiCo: First Gen Ecuador	2025	Documento técnico
Beer Interns: La apuesta de Cervecería Nacional por el futuro profesional de los jóvenes. El Vanguardista.	2024	Documento técnico
Produbanco: Gente que inspira y talento de verano.	2024	Documento técnico

Dentro de la reunión realizada en Cervecería Nacional, con un representante de recursos humanos de la compañía, se puede evidenciar que existe un programa de pasantías para estudiantes universitarios de los últimos años, que tiene como objetivo fortalecer las habilidades profesionales y prepararlos para el mundo laboral. Este programa cuenta con un proceso de atracción y selección estructurado, donde son evaluados, a través de entrevistas y pruebas, lo que le permite a la compañía contratar altos potenciales, una vez que han ingresado a la compañía tienen la oportunidad de pasar por áreas importantes, en conjunto con líderes que les ayudará a su desarrollo profesional y personal.

En la reunión realizada en Farmaenlace, con un representante del área de recursos humanos, se puede evidenciar que cuentan con un programa de trainees, llamado Enlázate 2.0, en donde a través de un proceso de selección estructurado son evaluados y contratados para la posición, inicialmente reciben una inducción general de la compañía, visitan las instalaciones de farmacias y centro de distribución, llevándose la mejor introducción a la operación de la organización, cuentan con inducción de las áreas más relevantes, con el objetivo de desarrollar su perfil personal y profesional.

En PepsiCO, se realizó una investigación documental, en donde se puede evidenciar que cuentan con el programa First Gen, que se refiere a un programa de pasantías para estudiantes universitarios, se realizar un proceso de selección de los mejores talento, con el objetivo de que se vinculen a la compañía y ofrecer una experiencia enriquecedora de aprendizaje continuo, tener interacción constante y significativa con líderes de la organización, para robustecer su conocimiento y su perfil profesional.

En Produbanco, cuentan con dos programas, gente que inspira y talento de verano, estos tienen como objetivo atraer, seleccionar y vincular pasantes con alto potencial, lo realizan a través de un proceso de selección estructurado, una vez que los universitarios están dentro de la compañía, comparten un desayuno con el vicepresidente y presidente ejecutivo de la compañía, en donde comentan

sus experiencias, recorren varias agencias para conocer su funcionamiento y luego tienen un espacio para construir su marca personal en linkedin.

Los documentos técnicos de la compañía en donde se realiza el estudio tienen carácter confidencial, estos no han sido publicados, por lo que hacen referencia a una revisión documental interna, estos son:

<b>Título</b>	<b>Año</b>	<b>Tipo de documento</b>
Manual de Procedimiento Reclutamiento, evaluación y selección de personal	2024	Procedimiento
Reglamento interno	2015	Políticas
Datos internos de la compañía	2023	Informe de datos
Satisfacción de experiencia de pasantes	2023	Encuesta
Desempeño de pasante	2023	Encuesta

Dentro del “Manual de Procedimiento Reclutamiento, evaluación y selección de personal”, se detalla el proceso de selección que se debe llevar a cabo para la atracción, selección y contratación de pasantes, en donde se menciona que el proceso inicia con una convocatoria externa, con el objetivo de brindar las mismas oportunidades a todos los estudiantes universitarios de instituciones del Ecuador, en esta convocatoria se detalla los requisitos básicos para la postulación, que son cursar últimos semestres de cualquier carrera, una vez que han postulado se realiza el proceso de selección. El proceso de selección incluye pruebas cognitivas, psicométricas y técnicas que tienen como objetivo evaluar el potencial y conocimiento del candidato, una vez realizadas las pruebas, pasan a una entrevista con el líder de la posición. Cuando se ha avanzado en el proceso de selección se toma la decisión de contratación.

El reglamento interno de trabajo, en el cual se rige el estudio, tiene como objetivo cumplir con todas las políticas y normas internas de la compañía en el proceso de atracción, selección y contratación de los pasantes, el proceso de selección debe ser transparente y alineado a las políticas internas de la compañía.

Dentro del estudio se pudo analizar ciertos datos relevantes de la compañía en estudio, que se refiere a un retail farmacéutico, dentro de los indicadores de contratación y retención, tenemos que, en el 2022, el 30% de los pasantes contratados tuvieron un contrato fijo al culminar la pasantía, en el

2023 un 10% y en el 2024 un 15%, esto nos sugiere, que los pasantes son los semilleros para cargos de asistencia en la compañía.

De los pasantes que se contrataron desde 2023 a 2024 una vez implementado el programa, el 95% cuentan con un desempeño sobresaliente y con referencias satisfactorias por parte de sus líderes, lo que sugiere que el proceso definido y el perfil contratado, es acorde a las necesidades del negocio y las áreas. Por otro lado, la satisfacción de la experiencia de los pasantes es satisfactoria en un 100%, esto se refiere a que cuentan con un proceso de selección estructurado y su pasantía dentro de la compañía, cumple con el objetivo de aprendizaje y desarrollo continuo.

#### 4. DISCUSIÓN

Una vez realizada y analizada la revisión bibliográfica y documental del tema, nos permite comprender con objetividad, precisión y profundidad las estrategias que han sido más efectivas en términos de atracción, selección y contratación de talento universitario, dando relevancia al pipeline del proceso que se sigue, así como el potencial de los candidatos, la cultura y la experiencia a la que se enfrentan, con el objetivo de fortalecer el talento que alimentará la tubería de liderazgo en empresas del sector de retail.

Los hallazgos de esta investigación permiten evidenciar en general, que varias compañías han trabajado en la estructuración de programas de pasantías, así como procesos de selección alineados a la cultura organizacional, ofreciendo una propuesta de valor y una experiencia enriquecedora a los postulantes universitarios como eje central del desarrollo profesional.

De acuerdo con Gaviria (2020), se encuentran hallazgos relevantes para el presente estudio, como es el caso de Belcorp, esta compañía evidenció la relevancia de contar con un proceso de selección estructurado para pasantes, que mejore la evaluación de los universitarios y también el fortalecimiento de la marca empleadora de la organización, al igual que ellos, dentro de la empresa de retail farmacéutico en estudio, se evidenció que se requería un proceso con mayor estructura para contar con candidatos que se alineen al cargo y a la cultura organizacional, con base en esto se realizó una reestructuración del proceso de selección, alianzas estratégicas con universidades relevantes del país, campañas de atracción de candidatos en linkedin, con testimonios de ex pasantes que fueron contratados en la compañía, esto permitió fortalecer el programa, mejorar la comunicación con las universidades, diseñar procesos estandarizados y generar una experiencia positiva y enriquecedora para los candidatos desde el primer contacto en el proceso de selección, lo antes mencionado nos ratifica la importancia de generar una marca empleadora positiva, como lo mencionan en el estudio realizado en Polpaico Chile.

Con base en Vásquez (2008), otro hallazgo importante, si bien es cierto que se ha realizado algunos años atrás, fue de un estudio realizado en el 2008, en el grupo El Comercio C.A., en donde tiene como principal objetivo la profesionalización de talento universitario, ellos identificaron que los

procesos de selección anteriores no contaban con criterios estructurados y unificados, por esta razón se vieron en la necesidad de crear y estructurar un modelo estratégico de selección, que permita en la evaluación de perfiles, tener transparencia, objetividad y alineación con las políticas de la compañía. Tras haber analizado este estudio, nos reafirma la importancia de que las compañías puedan contar con un proceso de selección estandarizado y objetivo, que mida el perfil y las competencias de los jóvenes universitarios, que se convertirán en los semilleros de los cargos de liderazgo.

Según Montenegro et.al. (2025), las pasantías en un estudiante universitario son de gran relevancia en el desarrollo del perfil profesional de los estudiantes, este estudio demuestra que las pasantías son una experiencia fundamental en la vida profesional de los universitarios, tanto en la investigación mencionada como en la empresa de retail farmacéutico se evidencia que el proceso de aprendizaje en una pasantía influye positivamente en el desarrollo de habilidades y competencias, porque les permite a los universitarios enfrentarse a situaciones reales del mundo laboral y actuar de manera real, para esto se creó un programa de selección de pasantes estructurado desde el proceso de selección hasta la vinculación, con un proceso de inducción y asignación de responsabilidades definido, un proceso similar se realiza en la empresa de retail farmacéutico en donde el programa cuenta con fases estrictamente definidas.

Por otro lado, se levanta la importancia de contar con un descriptivo de cargo, entrevistas estructuradas y seguimiento a la satisfacción de los candidatos, en muchas ocasiones al ser un pasante no se le da la relevancia adecuada al levantamiento del descriptivo de cargo, se considera que el pasante realizará un rol netamente operativo, sin embargo, a través de estos estudios y con coincidencia en la empresa de retail farmacéutico se define la importancia de esta estructura, tener un descriptivo de cargo, con funciones claras y con indicadores de gestión, con base en eso se podrá realizar una entrevista de igual forma estructurada y por ende con mayor objetividad que permitirá la precisión en la evaluación y la efectividad en la contratación tanto en la calidad como en el tiempo de entrega.

Según Gómez et.al. (2023), se evidencia como tanto en los jóvenes de Europa donde se realiza un estudio, como en los jóvenes de Ecuador donde se realiza la investigación, que el diseño de una práctica exitosa influye en la percepción de empleabilidad de los jóvenes universitarios, este hallazgo ratifica la importancia de tener pasantías estructuradas en cuanto a la duración, nivel de formalización y prácticas motivacionales, el tener en cuenta estas tres variables podría generar mayor compromiso en los participantes.

Según Nieva et.al (2022), otro aspecto no menos importante que se analiza en la investigación, es como el liderazgo y la cultura organizacional, impactan en la experiencia de pasantía de los universitarios, para la empresa de retail esto es muy relevante, se trabaja mucho en los valores organizacional y en fomentar que estos se practiquen en el día a día, en cada una de las acciones diarias de los colaboradores, por otro lado el estilo de liderazgo debe ser transformacional e inspirador, lo que permitirá desarrollarse a los estudiantes en el campo laboral .

Estos hallazgos se relacionan con la revisión documental realizada en empresas líderes en Ecuador como Cervecería Nacional, PepsiCo y Produbanco, donde el desarrollo de programas estructurados de pasantías ha permitido atraer y retener talento joven con alto potencial, reforzando la potencialización de marca empleadora y asegurando el fortalecimiento de la tubería de liderazgo en las empresas.

Las empresas antes mencionadas al igual que la empresa en estudio, dan relevancia significativa al proceso de pasantías, cada una de ellas cuentan con un proceso estructurado de atracción, selección y contratación, con beneficios interesantes lo que también fortalece a marca empleadora de las industrias.

Asimismo, se identifican factores críticos y relevantes que se deben analizar, como la claridad de los descriptivos de cargo, capacitación de los reclutadores y líderes que forman parte del proceso de selección, seguimiento al desempeño y adaptación de los pasantes, acompañamiento en su proceso de pasantía, estos aspectos son importantes para garantizar que el talento universitario contratado responda de manera adecuada a las necesidades estratégicas de la compañía.

Los resultados de las encuestas aplicadas a líderes y pasantes de la empresa de retail analizada muestran que, tras la implementación del programa, el 95% de los pasantes contratados presentaron un desempeño sobresaliente y el 100% manifestó satisfacción con la experiencia de pasantía. Esto valida que se debe priorizar el contar con un proceso de selección estructurado y orientado en el desarrollo de los pasantes.

En los últimos años de formación las pasantías se convierten en un proceso de gran valor, porque facilitan a los universitarios la capacidad de integrar este conocimiento con la realidad de un entorno laboral, en donde puedan aplicar su conocimiento y desarrollar sus habilidades. Un programa de pasantías es muy significativo, porque no se limita al conocimiento académico de los estudiantes, si no que complementa la teoría con la práctica y de esa manera se puede contar con un perfil profesional más sólido, esto permite a los estudiantes ser más críticos, aprendiendo a analizar y actuar ante distintas situaciones.

A pesar de estos hallazgos positivos, también se identifican oportunidades de mejora dentro del proceso, esto lo podemos evidenciar a través de los indicadores de disminución del porcentaje de contratación posterior a la pasantía en los últimos años (30% en 2022, 10% en 2023 y 15% en 2024), esto sugiere la necesidad de revisar la alineación entre las necesidades de contratación futura y el perfil de los pasantes seleccionados.

Esta investigación, propone que las empresas de retail fortalezcan sus alianzas con universidades reconocidas del país, desarrollen programas de pasantías con objetivos claros, un pipeline definido de selección y mecanismos de retroalimentación continua. La construcción de un programa de pasantías debe incluir estrategia de la compañía, procesos estructurados de atracción, selección y

contratación, lo mismo que se debe integrar con la cultura organizacional, estilo de liderazgo y la experiencia de los pasantes.

#### 4.1 Flujo del proceso de selección empresa de retail farmacéutico

Una vez realizado el análisis de investigación bibliográfico y documental, así como el análisis de la empresa de retail farmacéutico, se propone un programa de pasantías que pasa por varias fases, que serán detalladas a continuación:

- Atracción y selección:
  - ✓ Definición de descriptivo de cargo.
  - ✓ Definición de nombre e imagen del programa.
  - ✓ Definición de fuentes de reclutamiento y difusión en redes.
  - ✓ Acercamiento universidades top del Ecuador en Quito y Guayaquil.
  - ✓ Convocatorias masivas periódicas.
  - ✓ Aplicación de filtros más rigurosos: Pruebas cognitivas, assessment, entrevistas por competencias.
- Contratación:
  - ✓ Proceso de firma de documentos legales, en un día y horario definido con la compañía para mantener la estructura del proceso.
- Experiencia de los pasantes dentro de la compañía:
  - ✓ Involucrar a la jefatura de área en el proceso de selección.
  - ✓ Involucrar al pasante en iniciativas que agreguen valor más allá de lo operativo.
  - ✓ Fortalecer la experiencia del pasante: Inducción, visita a las instalaciones y desayuno con recursos humanos.
- Evaluación y retención
  - ✓ Evaluación a los 3 y 6 meses en competencias por parte de la jefatura directa.
  - ✓ Evaluación a los 3 y 6 meses en desempeño por parte de la jefatura directa.
  - ✓ Generación de base de talento joven para cubrir vacantes asistenciales disponibles a término de la pasantía o en un futuro.
  - ✓ Evaluación adicional previo contratación fija, dado una vacante.
  - ✓ Evaluación de satisfacción de la experiencia para pasantes.

## 5. CONCLUSIONES

- Dentro de una compañía en la que se cuente con pasantes, debe haber un proceso de selección estructurado que permita una evaluación objetiva y sistemática.
- El proceso de selección de pasantes debe contar con un proceso de atracción en redes sociales definido, que permita conectar a los postulantes con la compañía a través de la cultura organizacional que se proyecta en la comunicación, de esta manera podremos tener mayor cantidad de candidatos ajustados a las necesidades de la compañía y el cargo.
- La marca empleadora dentro de un proceso de atracción y selección es fundamental para conectar con los candidatos desde el momento en que se los contacta por primera vez, esto impacta directamente en la experiencia positiva con la compañía, de la misma manera esto se relaciona directamente con las referencias que los candidatos dan de la organización para futuros postulantes.
- En el proceso de evaluación de los candidatos se debe incluir una entrevista estructurada, que permita evaluar las competencias y alineación a la cultura de la compañía, de esta manera podemos prevenir la eficacia de la contratación y mitigar el riesgo de errores de selección.
- La pasantía es un espacio de aprendizaje para los nuevos talentos universitarios, por esta razón, es fundamental crear una experiencia enriquecedora en la que los pasantes tengan los escenarios adecuados para desarrollar sus habilidades y así fortalecer su perfil profesional.
- Contar con un proceso de selección estructurado permite tener un adecuado nivel de servicio tanto para candidatos externos como para clientes internos del proceso, esto nos permite contar con indicadores de gestión como tiempo y calidad de entrega y con base en los resultados establecer planes de acción.
- El contar con potenciales en cargos de entrada como pasantías, permite fortalecer la tubería de liderazgo dentro de la compañía, cubriendo los requerimientos de cargos asistenciales con talento humano universitario, con previa experiencia dentro de la organización, lo que elimina la brecha de adaptación a la cultura organizacional.
- La satisfacción de los pasantes dentro de su programa de formación es fundamental para tener éxito en este proyecto, ya que serán los principales referentes y usuarios, quienes nos darán las referencias de este.
- La cultura organizacional y el liderazgo a los que se enfrentan los pasantes es de gran importancia para su permanencia en posiciones de asistencia, la pasantía les permite tener una visión real y clara de lo que será su experiencia como colaborador fijo, con eso

podrán evaluar si es una empresa en la que se quieran desarrollar, por eso la importancia de generar una experiencia positiva.

- La evaluación de desempeño de los pasantes es fundamental para comprender de qué manera ingresaron, como se adaptaron al cargo y a la compañía y si fuesen candidatos idóneos para cubrir posiciones fijas.

En conclusión, el diseño de un modelo estratégico de atracción y selección de talento universitario con fases definidas, en cada una de sus fases con formatos establecidos para su evaluación permite fortalecer la tubería de liderazgo en empresas de retail, ya que permite que la evaluación de candidatos sea objetiva, la experiencia de estos enriquecedora y así cubrir vacantes, en un inicio de cargos asistenciales, que más adelante podrían ser potenciales candidatos para cargos de liderazgo.

## 6. RECOMENDACIONES

1. Contar con un programa de comunicación más robusto, que permita fortalecer la marca empleadora, de tal manera que para el equipo de selección sea más sencillo buscar talentos potenciales de las universidades referenciales.
2. Fortalecer las alianzas estratégicas con universidades referentes del país que permita abordar a potenciales candidatos universitarios, a través de las convocatorias realizadas.
3. Incluir a los líderes de los pasantes dentro de los procesos de comunicación del programa, para que comprendan la importancia de este y así comprometer para generar una mejor experiencia con los pasantes, ellos impactan positivamente en cómo los colaboradores perciben la cultura de la compañía.
4. Desde el área de recursos humanos debe haber una participación activa con el programa, donde se fomente la contratación de pasantes para cargos asistenciales, de esta forma podremos contar con talento y también aumentará la tasa de contratación.
5. Revisión periódica de las herramientas del proceso de selección, las herramientas cambian constantemente y es fundamental la actualización para tener un proceso más predictivo y ágil.

## 7. REFERENCIAS

- Amer, T. M., Elsaied, M. A., & Aladaweiy, A. A. (2024). The impact of internship programs' effectiveness on students' satisfaction and career choice. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels, Sadat City University*, 8(2/3). [https://journals.ekb.eg/article\\_410726\\_0.html](https://journals.ekb.eg/article_410726_0.html)
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Autor desconocido. (s.f.). Revisión documental como técnica de recolección de datos [Presentación en SlideShare]. Recuperado el 5 de julio de 2025, de <https://es.slideshare.net/slideshow/revision-documental-como-tecnica-de-recoleccion-de-datos/269433587>
- Castro Troncoso, I. S. (2024). Estructuración y rediseño de procesos para la subgerencia de atracción de talento en una empresa de externalización de recursos humanos [Tesis de licenciatura, Institución no especificada].
- Charan, R., Drotter, S., & Noel, J. (2011). *The leadership pipeline: How to build the leadership powered company*. Wiley.
- Codina, L. (2020). Cómo llevar a cabo revisiones bibliográficas tradicionales o sistematizadas en trabajos de final de máster y tesis doctorales. <https://repositori.upf.edu/handle/10230/45669>
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.
- El Vanguardista Online. (2024, febrero). Beer interns: La apuesta de Cervecería Nacional por el futuro profesional de los jóvenes. *El Vanguardista*. Recuperado el 5 de julio de 2025, de <https://elvanguardistaonline.com/beer-interns-la-apuesta-de-cerveceria-nacional-por-el-futuro-profesional-de-los-jovenes/>
- García Tobar, I. D. A. L. M. A. (2024). El impacto del reclutamiento y selección en la eficacia de la atracción y contratación del talento humano [Tesis de licenciatura, Institución no especificada].
- Gilchrist, C., & Castex, M. D. L. Á. (2021). Marca empleadora y su propuesta de valor desde el área de reclutamiento y selección para la atracción de jóvenes profesionales [Tesis de licenciatura, Institución no especificada].
- IFIS. (s.f.). Buenas prácticas para la búsqueda y redacción de revisiones bibliográficas. *IFIS LibGuides*. Recuperado el 5 de julio de 2025, de [https://ifis.libguides.com/spanish\\_best\\_practice/revisiones\\_bibliograficas](https://ifis.libguides.com/spanish_best_practice/revisiones_bibliograficas)
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2024). Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU) – tasa de desempleo para jóvenes de 18 a 29 años. Recuperado el 5 de julio de 2025, de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/>
- Jerez Gómez, M. P., Bojica, A., Martínez-del-Río, J., & Karaja, R. (2023). Designing successful internships: Exploring the role of duration, formalization and motivational practices. *Education + Training*, 65(7/8), 797–812. <https://doi.org/10.1108/ET-04-2023-0147>
- López, X. (2022). Cultura organizacional y estilos de liderazgo en pasantes universitarios. *Revista Cubana de Salud Pública*, 48(1), 1–10.

- López, L. M. G., & Enríquez, R. O. (s.f.). Atracción de practicantes en Belcorp [Manuscrito no publicado].
- Montenegro Crespo, I. D., & Pérez Pilay, M. T. (2025). Análisis de la importancia del plan de pasantías en el desarrollo profesional de estudiantes universitarios en una empresa de la ciudad de Guayaquil [Tesis de licenciatura, Universidad Politécnica Salesiana].
- PepsiCo Ecuador. (2025). First Gen Ecuador. Recuperado el 5 de julio de 2025, de <https://firstgenpepsico.com/ecuador/>
- Produbanco. (2024, junio 10). El nuevo talento brilla en Produbanco [Publicación en LinkedIn]. LinkedIn. [https://www.linkedin.com/posts/produbanco\\_el-nuevo-talento-brilla-en-produbanco-activity-7236477994670657536-AE5g](https://www.linkedin.com/posts/produbanco_el-nuevo-talento-brilla-en-produbanco-activity-7236477994670657536-AE5g)
- Quintero Doria, H. C. (2022). Diseño del proceso de selección del programa jóvenes pasantes de la Secretaria de Juventud de la Gobernación de Córdoba [Tesis de licenciatura, Institución no especificada].
- Silzer, R., & Dowell, B. E. (2010). Strategy-driven talent management: A leadership imperative. Jossey-Bass.
- Vásquez Suárez, F. E. (2008). Diseño de un programa de selección, contratación y evaluación de desempeño de pasantes de grupo El Comercio C.A. regional Quito en el período 2007-2008 [Tesis de licenciatura, Institución no especificada].