

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo: **VIVIANA CAROLINA RECALDE PILLAJO**, con CC. **172694777-1**, autora del trabajo de graduación intitulado: **"REDISEÑO DEL MODELO DE SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS PARA MANDOS MEDIOS Y OPERATIVOS PARA LA EMPRESA PHILIP MORRIS INTERNATIONAL, MATRIZ QUITO 2016-2017"**, previa a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL**, en la Facultad de **Psicología**.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, enero 2018



VIVIANA CAROLINA RECALDE PILLAJO
CC. **172694777-1**





PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL**

**REDISEÑO DEL MODELO DE SELECCIÓN DE PERSONAL POR
COMPETENCIAS PARA MANDOS MEDIOS Y OPERATIVOS PARA LA
EMPRESA PHILIP MORRIS INTERNATIONAL, MATRIZ QUITO
AÑO 2016-2017.**

CAROLINA RECALDE

DIRECTOR: DR. JAIME MORENO

QUITO – 2017

DEDICATORIA

A Dios y a mis padres por la fuerza y sabiduría que me brindan cada día, lo cual ha permitido guiar mi vida por el sendero correcto.

A mis hermanos que son el impulso y el ejemplo para ser mejor cada día.

A Sebastián, por el amor, paciencia, compañía y apoyo en todo momento.

AGRADECIMIENTO

A Jaime Moreno, por guiarme y acompañarme en la realización de dicho proyecto.

A Ingrid Martillo, por permitirme realizar el trabajo dentro de esta prestigiosa organización y ser una guía dentro del campo laboral.

A todas las personas involucradas que me apoyaron e hicieron posible que este proyecto culmine.

ÍNDICE

DEDICATORIA	I
AGRADECIMIENTO.....	II
ÍNDICE.....	III
ÍNDICE DE FIGURAS	V
ÍNDICE DE TABLAS	VI
ANEXOS	VI
RESUMEN.....	1
INTRODUCCIÓN.....	2
CAPITULO I: MARCO INTRODUCTORIO	3
1.1 Tema.....	3
1.2 Datos de la Organización	3
1.2.1 Nombre.....	3
1.2.2 Actividad	3
1.2.3 Ubicación	3
1.2.4 Características	3
1.2.5 Contexto	4
1.2.6 Misión	4
1.2.7 Visión	4
1.2.8 Objetivos	4
1.2.9 Organigrama.....	5
1.3 Justificación.....	5
1.4 Antecedentes	7
1.5 Objetivos	9
1.5.1 General	9
1.5.2 Específicos	9
2 CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	9
2.1 Razones influyentes en la búsqueda de calidad y talento.....	9
2.1.1 Demografía.....	10
2.1.2 Empoderamiento del candidato	10
2.1.3 Aumentar el valor del talento	10

2.2	Descripción de un nuevo candidato.....	11
2.3	Gestión de Recursos Humanos basada en Competencias	11
2.4	Principales modelos sobre Gestión por Competencias.....	12
2.4.1	Modelo funcional o de competencias laborales.....	12
2.4.2	Aplicación del modelo funcional	13
2.4.3	Modelo comportamental o por niveles de competencias	14
2.5	Selección de personal	18
2.6	Selección de personal por competencias	19
2.6.1	Herramientas implementadas para la selección de personal	20
2.7	Errores comunes del reclutador.....	27
2.7.1	Hablar demasiado	27
2.7.2	Insinuar la respuesta deseada	27
2.7.3	Llegar precipitadamente a conclusiones.....	28
2.7.4	No conocer los requisitos del cargo	28
2.8	Metodología de Gestión por Proceso	28
2.8.1	¿Qué es un proceso?.....	28
2.8.2	Elementos de un proceso.....	30
3	CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	32
3.1	Tipo de investigación	32
3.2	Alcance.....	32
3.3	Uso de técnica	32
3.3.1	Diseño de metodología.....	32
3.3.2	Diseño de instrumento.....	33
3.4	Levantamiento de información.....	33
4	CAPITULO IV: Propuesta.....	43
4.1	Situación actual	43
4.1.1	Procesos posiciones Administrativas	44
4.1.2	Procesos posiciones Operativas.....	44
4.1.3	Herramientas del proceso actual.....	45
4.1.4	Indicadores del proceso actual	45
4.2	Propuesta final.....	45
4.2.1	Objetivo.....	46
4.2.2	Posibles mejoras del proceso.....	46

4.2.3	Herramientas	49
4.2.4	Actividades.....	50
4.2.5	Destinatarios.....	50
4.2.6	Precondiciones	50
4.2.7	Presupuesto.....	51
4.2.8	Supuestos.....	51
4.2.9	Sostenibilidad	52
4.2.10	Monitoreo	52
4.2.11	Evaluación.....	53
4.2.12	Indicadores	53
4.2.13	Cronograma.....	57
5	CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	58
5.1	Conclusiones	58
5.1.1	Orden Conceptual.....	58
5.1.2	En base al proyecto	58
5.2	Recomendaciones.....	60
6	BIBLIOGRAFÍA.....	61
7	ANEXOS	63

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Modelo del Iceberg	16
Figura 2: Pregunta 1	38
Figura 3: Pregunta 2	39
Figura 4: Pregunta 3	39
Figura 5: Pregunta 4	40
Figura 6: Pregunta 5	41
Figura 7: Pregunta 6	41
Figura 8: Candidatos según Grado Salarial	42

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Roles pertenecientes al Assessment Center	22
Tabla 2: Matriz de Análisis de Fallas (Clientes)	35
Tabla 3: Matriz de Análisis de Fallas (Responsables).....	36
Tabla 4: Comparación Clientes vs Responsables	37
Tabla 5: Herramientas de selección para posiciones operativas y administrativas	49
Tabla 6: Precios finales con relación a la elaboración de videos	51

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta.....	1
Anexo 2: Bitácora de procesos	3
Anexo 3: Proceso Administrativo Actual.....	4
Anexo 4: Proceso Operativo Actual	9
Anexo 5: Formatos actuales (Proceso de Reclutamiento y Selección)	13
Anexo 6: Rediseño de los formatos.....	15
Anexo 7: Propuesta de nueva bitácora	19
Anexo 8: Nuevo flujograma Proceso Operativo	20
Anexo 9: Nuevo flujograma Proceso Administrativo	21

RESUMEN

Reclutamiento y Selección de Personal por Competencias es un proceso clave que debe realizarse de manera sistemática dentro de la organización para obtener los resultados deseados, es decir, buscar gente idónea para la empresa. Dicho proyecto fue realizado con la finalidad de mejorar el proceso de reclutamiento y selección que tiene la empresa Philip Morris International, Matriz Quito. Directamente enfocándose en mandos medios y operativos. Dicha empresa se caracteriza por inyectar mucho talento en su organización, sin embargo, en la actualidad el proceso de reclutamiento y selección carece de algunos componentes importantes como flujogramas, herramienta, entre otros puntos. Por lo que en este proyecto, se levantó la información acerca de la metodología del proceso que se tiene en la actualidad basándonos en varias herramientas descritas a lo largo de dicho trabajo. Se optó por hacer partícipes de esta investigación al área encargada de Reclutamiento y Selección de la organización, a los clientes internos y externos que forman parte del proceso. En función de los resultados, se elabora la propuesta del rediseño de Reclutamiento y Selección orientada a mejorar la calidad del proceso, tiempos y resultados. Adicional, se elabora los flujogramas de acuerdo al tipo de posición que se tenga en el momento. Así mismo, se plantea nuevos indicadores claves con relación al proceso. De esta manera, se podrán medir los resultados de la propuesta de forma sostenible, objetiva y medible con el fin de identificar futuras mejoras.

INTRODUCCIÓN

Philip Morris International, matriz Quito, se ha caracterizado por inyectar colaboradores talentosos a la organización, con el fin de desarrollarlos en un futuro. En los últimos años, se ha determinado que los procesos de Reclutamiento y Selección dentro de la compañía han estado tomando un tiempo considerable en buscar el candidato adecuado. Además el proceso actual no posee ni indicadores ni ha tenido una medición de calidad integral. Para poder recolectar información acerca del proceso actual se aplicó varias herramientas con la participación de todos los actores que forman parte del mismo.

En el transcurso de este estudio se determinó que la organización adicionalmente no tenía flujogramas con relación a reclutamiento y selección e incluso durante los últimos años no se ha tenido una evaluación objetiva al proceso, por lo cual estas variantes fueron aristas adicionales para continuar con el desarrollo de la propuesta, la cual consta de algunas estrategias que ayudarán a mejorar el proceso que se tiene en la actualidad.

A continuación se desplegarán varios capítulos, los cuales contienen información de cómo mejorar el proceso de Reclutamiento y Selección, herramientas adecuadas para utilizar e indicadores importantes para medir la funcionalidad de este proceso dentro de la empresa.

CAPITULO I: MARCO INTRODUCTORIO

1.1 Tema

Rediseño del modelo de selección de personal por competencias para mandos medios y operativos para la empresa Philip Morris internacional, matriz Quito, año 2016-2017.

1.2 Datos de la Organización

1.2.1 Nombre

Philip Morris International, Matriz Quito.

1.2.2 Actividad

Industria dedicada a la cosecha, elaboración y comercialización de cigarrillos dentro del mercado ecuatoriano.

1.2.3 Ubicación

Chimborazo 7-05 y Pampite. Centro Comercial de Negocios.

1.2.4 Características

Philip Morris es una empresa multinacional tabacalera que posee 38 años de servicio dentro del mercado, brindando productos de calidad a fumadores adultos.

Philip Morris International en Ecuador cuenta diversas instalaciones, dentro de cada una de ellas se realiza actividades diferentes. De manera que se encuentra una planta en Quito y otra planta en Durán. Además el área específicamente de ventas se encuentra ubicado en Quito, Guayaquil y algunas provincias del Ecuador tanto de la región Sierra como dentro de la región Costa. Asimismo, la organización cuenta con alrededor de 450 colaboradores

distribuidos entre las dos fábricas, 10 ventas y oficinas administrativas (Philip Morris International, 2002).

1.2.5 Contexto

El giro del negocio de Philip Morris International radica en la elaboración, venta y distribución de tabaco. Posee un extenso catálogo de marcas liderado por Marlboro y L&M que es la tercera marca con mayor popularidad.

1.2.6 Misión

“Philip Morris International (PMI) es la empresa de tabaco líder en todo el mundo, con seis de las principales 15 marcas a nivel mundial, incluida Marlboro, la marca de tabaco número uno en el mundo” (Philip Morris International, 2002).

1.2.7 Visión

“Como empresa fabricante de tabaco es llegar a ser la compañía de productos de consumo más exitosa, respetada y socialmente responsable” (Philip Morris International, 2002)

1.2.8 Objetivos

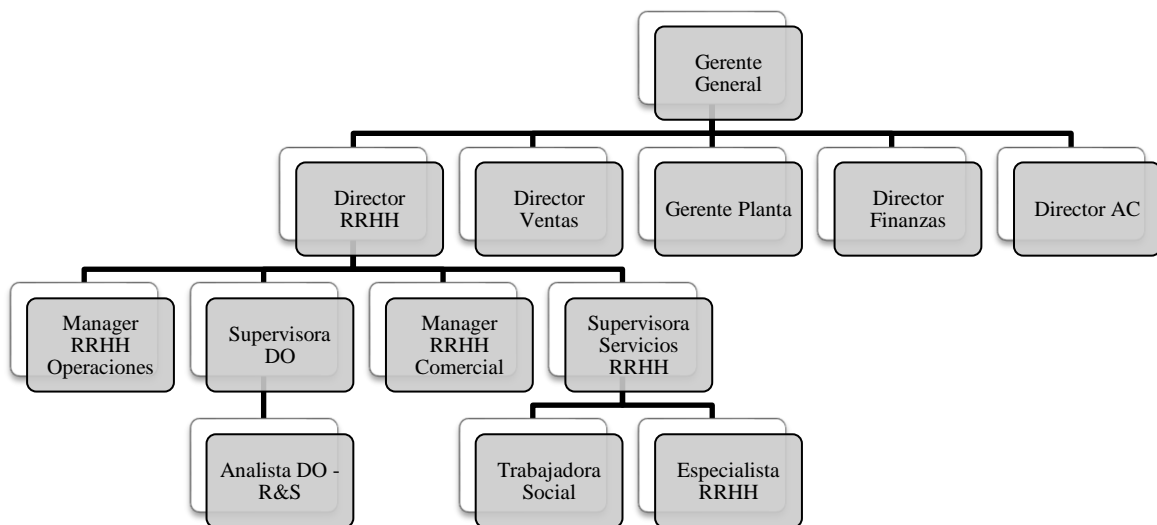
Philip Morris International tiene varios objetivos en los cuales se desarrolla su giro del negocio. Entre los principales tenemos:

- “Dar respuesta a las expectativas de los fumadores adultos ofreciéndoles productos de tabaco innovadores y de la mejor calidad” (Philip Morris International, 2002).
- “Reducir el daño causado por los productos de tabaco apoyando regulaciones integrales y desarrollando productos con potencial para reducir el riesgo de contraer

enfermedades relacionadas con el consumo de tabaco” (Philip Morris International, 2002).

- “Ser un ciudadano corporativo responsable y manejar nuestro negocio con el más alto nivel de integridad” (Philip Morris International, 2002)

1.2.9 Organigrama



1.3 Justificación

Philip Morris International es una empresa multinacional fundada en el año de 1919. Dicha empresa se dedica a la elaboración, venta y distribución de tabaco. Las marcas que PMI maneja se venden en más de 180 mercados, teniendo un gran catálogo de marcas, liderado por Marlboro. En Ecuador, en el cantón Durán está la fábrica en donde se procesa la hoja de tabaco y en Quito se encuentra la planta en donde se elabora los cigarrillos.

Philip Morris International se preocupa por el bienestar de sus empleados buscando su desarrollo personal y profesional dentro de la organización. Se puede considerar que Philip Morris está consciente de que el factor decisivo para una compañía es el factor humano. Sin embargo, hay que tener en cuenta que para poseer un verdadero talento humano dentro de una organización, es necesario que la existencia de un sistema completo y adecuado que permita reclutar y seleccionar a los mejores candidatos de una forma confiable, efectiva utilizando adecuadamente los recursos, garantizando que el recurso humano que ingrese a la organización sea comprometido con la misma. Para lo cual, este proyecto tiene como objetivo rediseñar el proceso de selección permitiendo al personal encargado de dicho proceso, apoyarse en herramientas para conocer y medir correctamente las competencias del individuo. Además se busca eliminar cuellos de botella, descartando pasos que perjudican al proceso de reclutamiento y selección de una posición, efectivizando de esta manera el tiempo tanto del departamento a cargo del proceso como el tiempo de los candidatos, además lograr retención de talento, estabilidad dentro de la organización.

Por ello es importante rediseñar el sistema de selección de personal por competencias en todas las empresas, ya que es una fuente vital de información que puede ayudar a contratar el personal más idóneo para ocupar la vacante, ya que mediante éste proceso se evalúa todas las características necesarias para el puesto de trabajo (Martínez A. , 2013, pág. 9).

Para rediseñar el proceso de reclutamiento y selección, se requiere el apoyo de instrumentos y herramientas que permitirán recolectar información como entrevistas a los involucrados en el proceso. El rediseño de dicho proceso, es con el objetivo de aplicar prácticas para formar a los mejores reclutadores de la organización. Se puede decir que el

proyecto es aplicable y factible ya que se posee los recursos necesarios y la organización tiene la apertura para la realización del proyecto.

El presente proyecto busca implementar rediseñar un sistema de competencias con el fin de identificar y medir los comportamientos claves que el personal requiere, además clasificar que pasos son fundamentales para el proceso y cuáles no. Además es ventajoso realizarlo ya que es una oportunidad para aplicar los conocimientos aprendidos durante la carrera de Psicología Organizacional de una forma práctica y vivencial. Incluso se puede decir que es un aporte para el área de Recursos Humanos permitiendo mejorar la calidad del proceso y optimizar los recursos, esperando que los candidatos que ingresan a PMI, se encuentren realmente comprometidos en busca de nuevas oportunidades, se encuentren dispuestos a adquirir nuevos conocimientos. Además se logrará mejorar la calidad del proceso de selección ya que se tendrá instrumentos bases y profesionales para fundamentar la decisión establecida, mejorando tiempos y recursos para dicho proceso.

1.4 Antecedentes

Philip Morris International es una empresa tabacalera que se ha destacado por su desarrollo exitoso dentro del giro de negocio al que pertenece. Por dicha razón busca calidad en su cadena de valor y sobretodo busca que sus empleados se identifiquen con la empresa de manera que se sientan parte de ella y aporten con sus conocimientos por un tiempo considerable. En la actualidad en la empresa Philip Morris International no se cuenta con herramientas formales que apoyen un proceso adecuado de selección de personal por competencias, lo cual elegir al candidato idóneo se torna complicado y se presentan reprocesos que dilatan tiempo y perjudican la calidad de los resultados. Durante los últimos

años, dicho proceso no ha sido correctamente evaluado y no existe una descripción formal descrita por lo que los participantes del proceso no tienen una guía clara del paso a paso de lo que es el procedimiento de reclutamiento y selección.

Por ello este proyecto es una alternativa de mejoramiento. Además existe un proceso tanto para cargos administrativos como para cargos operativos, sin embargo ambos tienen pasos que ocupan tiempos innecesarios por parte del departamento a cargo. Cabe recalcar que las búsquedas de las vacantes administrativas demandan mayor número de días en relación a las vacantes operativas.

Según (Alles, 2010) aclara que para realizar una adecuada selección de personas se requiere tener buenas prácticas, por ello es importante utilizar medios y herramientas profesionales para elegir a la persona idónea para cada puesto.

Con referencia al rediseño de procesos de selección se han encontrado varias investigaciones. Por ejemplo, (Espín, 2012) en su disertación, menciona que deben tomarse en cuenta varios aspectos durante el proceso de selección, como el hecho de crear y realizar una herramienta estructurada para que permita obtener información más profunda y certera sobre las competencias del candidato ya que sin esto pueden existir reprocesos, los candidatos desisten del proceso o en un futuro abandonan su puesto de trabajo. Además en su investigación anuncia que analizar el proceso de selección por competencias permite detectar las oportunidades de mejora, para obtener una metodología más efectiva y beneficiosa para la organización, optimizando tiempos y recursos (Espín, 2012). Asimismo se concluye que la metodología del proceso de selección de personal por competencias, sufre una evolución que va de la mano del progreso de la organización. Por ello, es necesario actualizarlo de manera constante de acuerdo a las necesidades actuales (Espín, 2012).

En conclusión, Philip Morris International ha cuidado el correcto funcionamiento de sus procesos. Sin embargo, el proceso de selección de personal por competencias requiere que se realice un seguimiento debido a que no posee herramientas formales y existen cuellos de botella que afectan al proceso.

1.5 Objetivos

1.5.1 General

Rediseño del modelo de selección de personal por competencias para mandos medios y operativos para la empresa Philip Morris International, matriz Quito año 2016-2017.

1.5.2 Específicos

- Recolectar información teórica sobre selección de personal por competencias.
- Realizar un diagnóstico del proceso actual de selección de personal por competencias.
- Diseñar el modelo de selección de personal por competencias.
- Definir el proceso de evaluación de impacto para medir la efectividad del nuevo modelo de selección tres meses después de implementar el rediseño.

2 CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Razones influyentes en la búsqueda de calidad y talento

A nivel mundial, se puede determinar que tanto pequeñas como grandes empresas invierten recursos, tiempo y dinero en la búsqueda de valioso capital humano con talento, habilidades y cualidades personales que permiten conducir el negocio a cada una de las metas (Pogorzelski, 2009).

Existen tres variables que interfieren en el mundo para crear una variedad de talento en la fuerza laboral. Las cuales son

2.1.1 Demografía

“Conforme se expande la globalización y la contratación internacional, surgen nuevas cuestiones educacionales” (Pogorzelski, 2009, pág. 3). En la actualidad existen factores que influyen en la búsqueda y retención de talento ya que existe escasez de gente que pueda abarcar un trabajo específico.

2.1.2 Empoderamiento del candidato

En la actualidad las maneras de reclutar a candidatos se han convertido en una forma sencilla de hacerlo ya que al poseer medios electrónicos, los candidatos tienen la oportunidad de buscar nuevas oportunidades de trabajo de manera rápida y efectiva. “las recientes encuestas de Monster muestran que 50% de los anuncios de empleo en línea se deben a la rotación de los empleados” (Pogorzelski, 2009, pág. 6). “Cuando las personas tienen una selección de empleos, se comportan como consumidores comprando entre muchos productos” (Pogorzelski, 2009, pág. 6). Por dicha razón, las empresas que adquieren verdadero talento deben comprometer al empleador mediante la promoción de la carrera, cumplir objetivos, metas y retos.

2.1.3 Aumentar el valor del talento

Una organización que valora los conocimientos, eficiencia, experiencia e ideas, está dispuesta y comprometida a desarrollar a sus colaboradores que tengan talento y potencial dentro de la organización. Pero ¿Cómo lograr que un reclutador pueda encontrar y contratar a los colaboradores con un rendimiento superior? (Pogorzelski, 2009). “La nueva práctica de

reclutamiento atrae a candidatos hablando su idioma, estar consciente de lo intangible así como de los beneficios tangibles del empleado, estudiando sus valores, creencias y motivaciones de trabajo” (Pogorzelski, 2009, pág. 9). Por ello es importante adquirir e implementar nuevas prácticas de reclutamiento y selección dentro de la organización que permita: atraer, adquirir y promover (Pogorzelski, 2009).

2.2 Descripción de un nuevo candidato

Se ha llegado a la conclusión que los reclutadores han marcado a los colaboradores de acuerdo a la situación actual que puedan tener, es decir, si se encuentran buscando empleo o no. Por ejemplo, los candidatos activos (personas que están buscando trabajo) tienen menos oportunidades de ser tomados en cuenta en comparación a los colaboradores pasivos (personas que poseen empleo y no buscan uno). Esto puede conllevar a desperdiciar talento ya que el hecho de que un empleado no tenga trabajo no se trata específicamente de falta de talento, al contrario se puede considerar personas más competidoras que poseen de cambiarse de empleo por nuevos retos (Pogorzelski, 2009).

2.3 Gestión de Recursos Humanos basada en Competencias

Las organizaciones que sepan gestionar de manera adecuada sus recursos humanos podrán ser competitivos ya que el éxito de una organización depende mucho de la calidad y disposición de su talento humano (Ernst & Young, 2008). “Cuanto mejor integrado esté el equipo y más se aprovechen las cualidades de cada uno de sus integrantes, más fuerte será la empresa. Esto es la Gestión de Recursos Humanos por competencias” (Ernst & Young, 2008, pág. 6).

Se dice que el concepto sobre competencias no es un tema nuevo dentro de una organización, sin embargo en la actualidad la gestión por competencias tiene un rol indispensable dentro de la misma. Si se lo aplica “ofrece la novedad de un estilo de dirección que prima el factor humano, en el que cada persona, empezando por los directivos, deben aportar sus mejores cualidades profesionales a la empresa” (Ernst & Young, 2008, pág. 7).

Según (Ernst & Young, 2008), para poder implementar este enfoque es importante tener una visión completa de la empresa, que permita integrar de la mejor manera posible a los equipos de trabajo. Otro aspecto relevante de la gestión por competencias es conocer las competencias que la organización exige y que las personas que forman parte de la misma, ofrecen. Es fundamental aclarar que la gestión de Recursos Humanos por competencias puede ser implementada para cargos administrativos ya que éstos deben poseer competencias para la ejecución exitosa de sus actividades. A diferencia de los cargos operativos que esencialmente requieren destrezas para sus funciones. Esto quiere decir que con un entrenamiento y capacitación adecuada permitirá el desarrollo de la posición complementando con la metodología del trabajo realista. Lo que permitirá enfocarse más a la mejora de destrezas y no tanto a competencias (Ernst & Young, 2008).

2.4 Principales modelos sobre Gestión por Competencias

Como apoyo para la gestión de competencias, existen dos modelos que son aplicados en la actualidad. A continuación se describirán ambos modelos.

2.4.1 Modelo funcional o de competencias laborales

Dicho modelo surge a partir de que los empresarios buscaban mejorar el desempeño de sus colaboradores. Por lo cual, se determinó un mecanismo para medir el nivel competente

de los trabajadores, es decir, “los organismos de capacitación adecuaron su sistema de formación, orientándolo hacia la instrucción técnica en los oficios y su consiguiente evaluación” (Ortiz, Rendon, & Atehortua, 2012, pág. 40). El holandés Leonard Mertens, es uno de los principales precursores de este modelo, el cual menciona que es importante realizar una diferencia entre competencia y calificación. Calificación engloba el conjunto de conocimientos y comportamientos que las personas adquieren por medio de la sociabilización. Mientras que la competencia se limita a los conocimientos necesarios para llegar a los resultados que demanda un puesto de trabajo. El modelo funcional está diseñado para cargos operativos.

2.4.2 Aplicación del modelo funcional

Según (Ortiz, Rendon, & Atehortua, 2012), generalmente este modelo se aplica en posiciones operativas dentro de una organización ya que se enfoca en aspectos técnicos del día a día. Sin embargo, por su grado de complejidad, el hecho de aplicar este modelo, levantar la información de cada cargo, se puede demorar un tiempo considerable. Por lo cual, las empresas manufactureras y costureras son las que aplican este modelo ya que los estándares de los puestos operativos tienen labores casi idénticos.

2.4.2.1 Fortalezas

La principal virtud de dicha metodología es que la conocen como rigurosa y esto ha permitido que desarrolle los procesos organizados y estandarizados. Además el hecho que se enfoque en posiciones operativas permite que la aplicación se realice de una manera más práctica y objetiva con relación a las posiciones que se están enfocando (Ortiz, Rendon, & Atehortua, 2012).

2.4.2.2 *Debilidades*

“Sólo puede ser aplicado y desarrollado por un ente certificador amparado por la ley y alineado con las disposiciones de ente reguladores internacionales” (Ortiz, Rendon, & Atehortua, 2012, pág. 109). Además generalmente este modelo se enfoca en el mejoramiento de actividades operativas, debido a que se suele aplicar a los sectores productivos más dinámicos en el tema de economía dentro de un país. Por lo cual el sistema gubernamental decidirá que empresas pertenecen a los sectores productivos y cuáles no. Por ello, la desventaja de este modelo radica en que la empresa no puede elegir aplicar este modelo en caso de no pertenecer al sector productivo. Otra debilidad de dicho modelo, es que no se lo puede aplicar para posiciones de orden corporativo, sin embargo, en momentos se ha querido fusionar con algunos puntos del modelo comportamental, pero esto sería un grave error ya que se tendría los errores comunes dentro de dicho modelo (Ortiz, Rendon, & Atehortua, 2012). Además el modelo está relacionado con actividades que se repiten diariamente en el trabajo, las cuales generan rutina y destrezas.

Cabe recalcar, que este modelo es utilizado para certificar a un individuo que se encuentra apto para realizar un trabajo. Por ello, dicho modelo se aplica a posiciones operativas como carpintero, pintor, etc. Aquí se puede determinar las actividades y tareas detalladamente de cada posición.

2.4.3 Modelo comportamental o por niveles de competencias

Existen varios autores que han hecho estudios sobre este modelo. Uno de ellos es, David McClelland. Estudió el por qué algunas personas poseen un desempeño superior en su trabajo con relación a los demás. Posterior a la investigación que realizó, pudo concluir que el “factor diferenciador entre un trabajador con rendimiento superior y uno promedio, son

sus competencias” (Ortiz, Rendon, & Atehortua, 2012, pág. 52). La psicóloga Claude Levy-Leboyer, publicó sus descubrimientos, determinando así que las competencias tienen un vínculo entre las misiones para realizar y los comportamientos que se ponen en práctica para llegar a hacerlos, por una parte y las cualidades de cada persona para comportarse de una manera satisfactoria por otra (Ortiz, Rendon, & Atehortua, 2012). Por ello, esta autora plantea dos aportes fundamentales:

1. “Las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada” (Ortiz, Rendon, & Atehortua, 2012, pág. 55).
2. “Las competencias son fruto de la experiencia, pero se adquieren a condición de que estén presentes las aptitudes y rasgos de personalidad” (Ortiz, Rendon, & Atehortua, 2012, pág. 55).

Por último, Spencer y Spencer (citado por Ortiz, Rendon & Atehortua, 2012) desarrollaron aportes importantes para este modelo, uno de ellos es el modelo del Iceberg, en el cual, determinan que algunas características de los individuos pueden estar relacionadas con las competencias. Anuncian que existen características visibles, que son fáciles de identificar, pueden ser los conocimientos y habilidades. Sin embargo, también anuncian características que son más difíciles de identificar como son los rasgos de carácter, valores, motivos, en sí, la esencia de la personalidad (Ortiz, Rendon, & Atehortua, 2012). En el figura 1, se puede observar con más claridad el tema anterior.

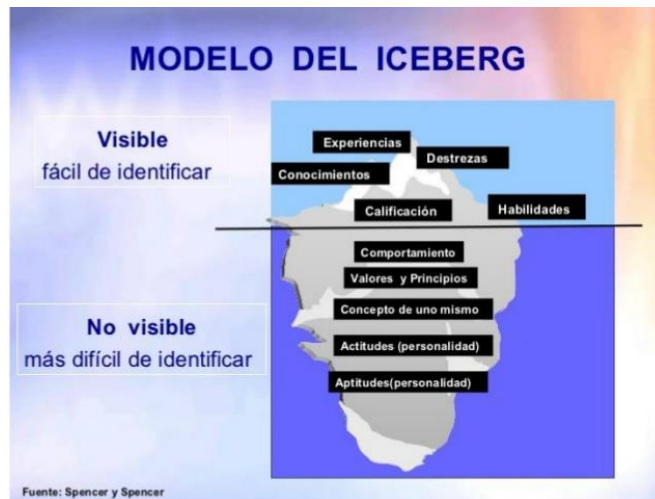


Figura 1: Modelo del Iceberg

Fuente: (Ortiz, Rendon, & Atehortua, 2012, pág. 56)

2.4.3.1 *Fortalezas*

El modelo comportamental se ha enfocado en temas, que el otro modelo no lo realiza. Por ejemplo, el modelo ha contribuido en la medida de lo posible con la aplicación de las competencias correspondiente a la persona a todos los procesos relacionados con la empresa. Además, introdujeron la modalidad de evaluación 360°, es decir, el colaborador recibe retroalimentación no únicamente de su respectivo jefe, sino de otros colaboradores que tienen relación laboral dentro de la organización. El modelo comportamental resalta la importancia de las competencias del ser, aparte de las del saber y hacer, al momento de evaluar un desempeño exitoso de un individuo (Ortiz, Rendon, & Atehortua, 2012).

2.4.3.2 *Debilidades*

En la aplicación del modelo comportamental, se han detectado algunas debilidades y deficiencias que se describirán a continuación, (Ortiz, Rendon, & Atehortua, 2012):

1. Este modelo elige un amplio número de competencias, en las cuales no todas corresponden al cargo.
2. Las descripciones de los comportamientos pueden ser poco evidenciables, al momento de su evaluación.
3. “Configuración de perfiles de cargo utilizando competencias predeterminadas y provenientes de diccionarios genéricos” (Ortiz, Rendon, & Atehortua, 2012, pág. 107).
4. “Asignación de las mismas competencias a cargos y sectores totalmente disímiles” (Ortiz, Rendon, & Atehortua, 2012, pág. 107).
5. En ocasiones, existe inconsistencia entre la valoración de las competencias que posee un individuo y los resultados obtenidos por la misma persona en el desempeño de sus funciones.
6. Limitación para aplicar el modelo para cargos operativos dentro de la organización, a pesar de que tengan trato directo con el cliente, prestación de servicios o elaboración de los productos.
7. “Presenta competencias abstractas y complejas, y por lo tanto, difíciles de evaluar, puesto que parten de valorar lo subyacente de la conducta: valores, motivaciones, actitudes, conocimientos y habilidades” (Ortiz, Rendon, & Atehortua, 2012, pág. 108).

En conclusión, ambos modelos son utilizados en la actualidad. Sin embargo dentro de las empresas, generalmente se aplica el modelo comportamental ya que de acuerdo a las competencias que posee un colaborador se puede evaluar su rendimiento y determinar el éxito que puede llegar a tener en una organización, a diferencia del modelo funcional que

define y certifica al individuo para una posición de acuerdo a las tareas, competencias y actividades que el perfil ya tiene determinado. Además el levantamiento de perfil lleva tiempo considerable en diseñarlo, por lo cual no sería muy viable dentro de la organización para realizar por cada posición.

2.5 Selección de personal

“Hay un dicho popular que dice que la selección consiste en elegir al hombre adecuado para el sitio adecuado” (Chiavenato, 2011, pág. 143). Es decir, el proceso de la selección busca los candidatos más adecuados para las posiciones disponibles que pueden existir dentro de una organización. El proceso de selección tiene como objetivo solucionar dos problemáticas fundamentales:

- a) Adecuación de la persona al trabajo
- b) Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto

Según (Chiavenato, 2011) cabe recalcar que para elegir a un candidato se debe tomar en cuenta más allá del puesto disponible en la organización, basarse en las competencias y habilidades individuales. Dentro de los procesos más sobresalientes de recursos humanos es la selección. Según (Corral, 2007) la selección de personal es un proceso clave y necesario dentro de una organización ya que es una fuente de entrada de información e influye en los movimientos internos de profesionales dentro de la empresa. Cabe recalcar que un proceso de selección eficaz permite el éxito de una organización ya que las principales estrategias que puede implementarse en una empresa directamente la implementan las personas.

Para (Merino, 2015) la selección de personal la define como un proceso en el cual se toma decisiones acerca de la incorporación de los trabajadores más idóneos cubriendo las

necesidades de la organización. Es fundamental darle la debida importancia al proceso de selección de personas porque representa un proceso clave dentro de las empresas ya que es el primer paso para inyectar talento y realizar movimientos internos.

Se puede decir, que en ninguna organización se tiene establecidas reglas o políticas para la selección de personas. Sin embargo, los reclutadores se inclinan a utilizar medios profesionales que colaboren a elegir el idóneo candidato. “La selección por competencias, a través de describir lo requerido para un desempeño exitoso en un determinado puesto de trabajo, abriéndolo en una serie de ítems (competencias), permite una mejor evaluación de posibles candidatos” (Alles, 2010, pág. 46).

Según (Alles, 2010), el hecho de mantener un proceso de selección de alta calidad puede aportar numerosas ventajas la organización. Por ejemplo, se tendrá mejores resultados, menor rotación, etc. En la actualidad, se puede concluir que cuando existe rotación excesiva dentro de una organización y la permanencia de los colaboradores en una organización no es larga, puede ser el hecho de que la empresa no está escogiendo profesionales correctos.

2.6 Selección de personal por competencias

La selección de personal por competencias es un proceso en particular en función de criterios preestablecidos” (Alles, 2010, pág. 125).

Por lo cual, la manera de realizar un proceso de selección por competencias debe ejecutarse de una manera sistémica y organizada, es decir, seguir pasos ordenados y lógicos para reunir la información acerca de los candidatos, desde que inicia hasta que termina el proceso (Corral, 2007). Según (Corral, 2007) uno de los aspectos clave de la selección de personal es la implementación de métodos que evalúan a los candidatos y permiten conocer

si son aptos o no para el puesto disponible. Los instrumentos que existen para aplicar en un proceso de selección son varios. Cabe recalcar que las herramientas que se apliquen en el proceso dependen de la estrategia que abarque la organización. Según (Alles, 2010) para aplicar una selección por competencias se debe tener en claro que es importante determinar lo siguiente: “que las personas posean los conocimientos y competencias requeridas; de la mezcla de ambos elementos surgirá el talento, pero esto aún no se alcanza, se debe considerar la motivación” (Alles, 2010, pág. 93).

2.6.1 Herramientas implementadas para la selección de personal

2.6.1.1 *Entrevista por Competencias.*

Según (Ortiz L. , 2010), la entrevista por competencias tiene como finalidad evaluar los comportamientos que tuvo el candidato en el pasado y como se ha desenvuelto en sus posiciones anteriores. Esto nos ayudará a tener un mejor panorama de cuál será el desempeño del candidato en un futuro. Una entrevista por competencias es exitosa cuando el entrevistador obtiene información mediante ejemplos claros sobre situaciones ocurridas y las actitudes que tomo el candidato frente a esto.

Es importante que las preguntas de la entrevista de competencias se encuentren correctamente diseñadas y formuladas de acuerdo a las competencias más relevantes para la posición que se está buscando (Ortiz L. , 2010).

La entrevista por competencias debe poseer una estructura básica que se lo denomina STAR:

Situación: El problema que se debe solucionar

Tarea: a lo que el candidato debe realizar para poder enfrentar la situación

Acción: descripción de las actividades que se llevaron a cabo

Resultado: Lo que se obtuvo posterior a las acciones y decisiones.

Un modelo de selección por entrevistas debe poseer un manual para realizar las preguntas adecuadas de acuerdo a las competencias que se requiere medir de acuerdo a la posición que se encuentra vacante (Ortiz L. , 2010).

2.6.1.2 Entrevista por competencias por video llamada.

En la actualidad, tanto las empresas pequeñas como las multinacionales, acuden a un método para entrevistar que puede ahorrar tiempo y permite hacer uso de la tecnología. Por lo cual en los últimos tiempos se realiza las entrevistas por medio de video llamada, siendo una herramienta a bajo costo y brinda comodidad evitando transportarse de un lugar a otro al candidato (Puga, 2017).

2.6.1.2.1 Consejos para realizar una entrevista por video llamada.

- a)** El reclutador debe confirmar al candidato el programa que se empleará para la entrevista online.
- b)** Preparar detalles técnicos, es decir comprobar que la conexión a internet sea adecuada.
- c)** Tener el currículum del candidato disponible para proseguir con una entrevista por video llamada.
- d)** Preparar el entorno de la oficina ya sea la iluminación, decoración, limpieza, etc.

2.6.1.3 *Assessment Center*.

“Es una técnica de evaluación de competencias que puede ser utilizada a todo nivel de la organización; se sugiere su aplicación para cargos a nivel mandos medios, tácticos y directivos, con alta responsabilidad de gestión y supervisión” (Jacho, 2012, pág. 5).

Se puede decir que el Assessment Center permite observar, clasificar y evaluar las competencias del candidato que se demuestra en la conducta del mismo. Por ello es importante en manera grupal para poder diferenciar claramente las competencias de un candidato con el otro. Esta técnica puede aplicarse en grupos desde 3 a 12 participantes, incluso más. Sin embargo hay que tener en cuenta que si el número de participantes es elevado se debe dividir en grupos. El AC tiene una duración entre 4 u 8 horas, sin embargo existen organizaciones que lo aplican entre 2 a 3 días (Jacho, 2012).

El Assessment Center requiere tener varios actores (Tabla 1) que son:

Tabla 1: Roles pertenecientes al Assessment Center

Moderador	Observadores	Participantes
Es la persona que conduce el Assessment Center	Personas que observan y califican a los candidatos.	Candidatos que forman parte del proceso de selección
	Suelen ser los supervisores de la vacante en proceso.	

2.6.1.3.1 Formatos necesarios para aplicar el Assessment Center.

Para aplicar un Assessment Center se requiere poseer una serie de formularios que son indispensables para la recolección de información al momento de aplicarla. Entre los más importantes tenemos (Jacho, 2012):

Descripción de las competencias

En este punto se describe las competencias que se medirán en el Assessment Center. Cabe recalcar que cada uno de las competencias varía dependiendo de la organización.

Ficha de nivel de requerimiento de las competencias

En esta ficha se describe el nivel que requiere un cargo determinado de acuerdo a cada competencia que será evaluada.

Formato de Evaluación

En la ayuda de este formato se puede evaluar al desempeño de cada uno de los participantes dentro del Assessment Center.

Formato de resumen de candidatos

Esta ficha nos ayuda para poseer un resumen claro y preciso acerca de la experiencia, edad y en sí los datos más relevantes de los candidatos.

2.6.1.4 Descripción Realista del Trabajo (Realistic Job Preview).

“Imagina que estás solicitando un nuevo trabajo con una nueva organización. ¿No querías tener una idea previa de cómo sería trabajar allí?” (cute Group, 2016, pág. 5).

Hoy en día, los candidatos que buscan un determinado trabajo quieren saber más sobre la cultura, clima y valores de la nueva organización a la que están aplicando y si lo que les puede ofrecer es lo adecuado para cada uno de ellos. La descripción realista del trabajo es considerada una herramienta de reclutamiento que sirve para comunicar los aspectos buenos y malos de un trabajo. Los candidatos no invertirán tiempo y esfuerzo en un proceso de selección que no llenará sus expectativas, mostrando lo más cercano a lo que engloba la posición que existe disponible en ese momento. Además el trabajo realista suele ser aplicado en cargos operativos que requiere desarrollar las destrezas del individuo, sin poner énfasis en las competencias de las personas (Sarwat & Nadeem, 2016).

“El RJP puede ser útil como una herramienta de autoevaluación, en lugar de un dispositivo de selección tradicional (por ejemplo, pruebas de capacidad cognitiva, registro de logros)” (Masternak, 2004, pág. 10). Para que el trabajo realista tenga un verdadero efecto y funcione adecuadamente se debe tomar en cuenta dos aspectos:

- a) **Los empleadores en ocasiones son culpables de que un trabajo no sea atractivo para los candidatos:** Es importante que las organizaciones para atraer talento puedan describir en palabras bien elegidas las características positivas de su empresa e incluso utilizar videos para demostrar a los empleados entusiasmados dentro de su trabajo. Este aspecto puede ser contraproducente si el empleador tiende a exagerar la realidad de su organización y no reflejarla como en realidad es. “Los candidatos abandonarán su proceso de selección cuando se den cuenta de que han sido engañados o, peor aún posterior a aceptar la propuesta descubrir que el trabajo no cumple con sus expectativas y luego se van” (cute Group, 2016, pág. 6). Por ello, si un candidato

no es adecuado para las tareas requeridas no es necesario tomarlo en cuenta ya que puede perjudicar la estabilidad del personal y el rendimiento del negocio.

- b) **Un aspecto crucial del reclutamiento es ser honesto acerca las desventajas de las posiciones:** Para este aspecto es importante crear un 'Realistic Job Preview' (RJP) para la posición que se busca, con el fin de reflejar los retos del día a día de la posición “proporciona a los usuarios de navegación una visión en lo que realmente es trabajar en su organización y una indicación muy clara de lo que el trabajo realmente involucra.” (cute Group, 2016, pág. 6).

2.6.1.4.1 Importancia de implementar una vista previa del trabajo realista.

En la actualidad, un proceso tan indispensable como es el reclutamiento y selección se puede decir que se está volviendo más centrado en los candidatos. Por lo cual es indispensable que los trabajadores que aplican a una posición sepan a qué organización aplican y cómo es la cultura de la misma (Sarwat & Nadeem, 2016).

Por ello aplicar un RJP o trabajo realista tiene los siguientes beneficios:

1. Según (Sarwat & Nadeem, 2016), permite que los candidatos potenciales tengan la oportunidad de obtener una visión rápida de un determinado rol para ayudarles a que puedan tomar una decisión informada para aplicar. De manera que los solicitantes tienen una perspectiva realista del trabajo, mejorando la experiencia del candidato manteniendo una interacción positiva entre candidato y organización.
2. Una previsión de trabajo realista influye en la retención ya que los candidatos tienen una mejor comprensión de las funciones que van a realizar por lo cual colabora a que tomen una decisión segura e informada y por ello tienden a permanecer más tiempo.

En consecuencia, estarán mejor preparados a enfrentar cualquier aspecto negativo que demande la posición cuando ocurren (Sarwat & Nadeem, 2016).

3. Un RJP permite ahorrar tiempo y recursos en beneficio de la organización ya que permite que grandes volúmenes de candidatos decidan si aplican, otorgándole al empleador, los solicitantes más adecuados. Por lo que un RJP ayuda a los candidatos a evaluar si el trabajo o la cultura es o no es conveniente para ellos (Sarwat & Nadeem, 2016)

2.6.1.4.2 *Creación de una vista previa del trabajo realista.*

A través de 40 estudios, los cuales 26 fueron publicados, se menciona los efectos del RPJ, sus efectos en el proceso de reclutamiento, precisión de expectativas del trabajo. “Se pudo deducir que los RJP se relacionaron con un mayor rendimiento y con un menor desgaste del proceso de reclutamiento, las expectativas iniciales, el volumen de negocios voluntario y todo el volumen de negocios” (Philips, 2010, pág. 3)

Para crear un trabajo realista o RJP se requiere seguir algunos pasos sencillos:

- a) Se debe llevar a cabo un análisis profundo sobre las destrezas, comportamientos y capacidades de la posición que se quiere realizar un RJP. (cute Group, 2016)
- b) Definir como se tratará el RPJ, es decir, si será sólo texto o se utilizará aplicaciones interactivas en las que los candidatos que respondan y tomen decisiones en un entorno similar al lugar de trabajo que estarán siendo partícipes. (cute Group, 2016)
- c) Si se realiza detalladamente un trabajo realista, permitirá reflejar la cultura, la realidad de las funciones, reforzar la marca de empleador y proporcionar una experiencia

positiva del candidato. “Lo que es más, usted reclutará más comprometidos, ayudará a encajar a los empleados manteniendo expectativas realistas sobre su trabajo.” (Cute Group, 2016, pág. 7).

2.7 Errores comunes del reclutador.

Dentro del proceso de selección que se lleva a cabo, los reclutadores con frecuencia cometen errores a pesar de tener una larga experiencia en el tema. A continuación se desplegará los errores más comunes que se presenta en un proceso de reclutamiento y selección:

2.7.1 Hablar demasiado

En una entrevista de trabajo el candidato por lo menos debe hablar el 80 al 90 por ciento del tiempo. En caso de que esto no suceda, se puede decir que la entrevista no se está desarrollando de la mejor manera (Wahanik, 2001).

2.7.2 Insinuar la respuesta deseada

En ocasiones al empezar una entrevista “para tranquilizar a los candidatos, para que se sientan cómodos y para ambientar la reunión, le dan una serie de detalles como éstos “Nuestra organización tiene como principal objetivo”, “Algunas circunstancias especiales del cargo”” (Wahanik, 2001, pág. 15). Esta circunstancia influye en el candidato ya que sabe en dónde poner énfasis o que debe incluir o excluir y consecuencia de ello, el entrevistador deduce que todos los candidatos tenían interés y poseían características perfectas para el cargo. (Wahanik, 2001).

2.7.3 Llegar precipitadamente a conclusiones

Según (Wahanik, 2001), existen estudios en los cuales se ha demostrado que los entrevistadores durante los 6 a 8 primeros minutos tienden a tomar decisiones sobre las apariencias y suposiciones que pueden armar del candidato entrevistado. Para escoger el personal adecuado es importante tomar en cuenta las primeras impresiones, sin embargo no debe girar toda la entrevista alrededor de dichas impresiones o presentimientos. “cuanta más experiencia tenga usted en el manejo del personal, más acertadas se volverán sus corazonadas y sus intuiciones” (Wahanik, 2001, pág. 16).

2.7.4 No conocer los requisitos del cargo

Según (Wahanik, 2001), el reclutador antes de empezar con el proceso de reclutamiento y selección, debe saber cuáles son los elementos críticos de la posición que se está buscando. En ocasiones, no se tiene claro sobre el perfil y condiciones específicas del proceso antes de comenzar el proceso de reclutamiento por lo cual se puede perjudicar a la empresa ya que se llega a evaluar características que no son relevantes para la posición disponible en ese momento. El hecho de conocer a fondo los componentes del perfil a buscar, facilitará el trabajo y ayudará a encontrar la persona más acertada.

2.8 Metodología de Gestión por Proceso

2.8.1 ¿Qué es un proceso?

Un proceso se puede definir como “cualquier secuencia repetitiva de actividades que una o varias personas desarrollan para hacer llegar una salida a un destinatario a partir de unos recursos que se utilizan o bien se consumen” (Euskalit, 2016, pág. 10). Estas actividades cuando actúan de forma coordinada agregan un valor al destinatario. “Las actividades

internas de cualquier proceso las realizan personas, grupos o departamentos de la organización. Esta secuencia de actividades se puede esquematizar mediante un Diagrama de Flujo” (Euskalit, 2016, pág. 11).

Es importante definir que dos características fundamentales de un proceso son:

1) Variabilidad del proceso.

Cada ocasión que se repite acciones dentro de un proceso, generalmente existe ligeras variaciones en las actividades. “La variabilidad repercute en el destinatario del proceso, quien puede quedar más o menos satisfecho con lo que recibe del proceso” (Euskalit, 2016, pág.

3). El objetivo de un proceso es que a partir de las actividades engloba el mismo, brinda a un cliente un servicio con un valor que antes no poseía. En conclusión, si el cliente no recibe el servicio requerido, la existencia de los procesos de servicios queda en duda. El proceso debe poseer características fundamentales que son: Actividades que se realizan de manera repetitiva pero de manera eficiente. Las actividades deben realizarse manteniendo siempre el mismo orden (Euskalit, 2016).

2) Repetitividad del proceso.

Generalmente se puede decir que los procesos son creados para llevar a un resultado y repetir ese resultado. Cuando se repite un proceso, se puede observar o determinar las falencias del mismo y mejorarlo. Es importante invertir tiempo para medir y mejorar el proceso, de acuerdo a los resultados que se pueden obtener (Euskalit, 2016).

Una vez, comprendido el concepto de proceso, podemos definir que “la gestión de procesos constituye un sistema de trabajo enfocado a perseguir la mejora continua del

funcionamiento de las actividades de una organización, mediante la identificación y selección de procesos y la descripción, documentación y mejora de los mismos” (Club Gestión de calidad, 2001, pág. 6).

2.8.2 Elementos de un proceso

2.8.2.1 *Salida y flujo del proceso.*

Es el resultado producido por el proceso, es decir, es lo que genera el proceso. Al ser actividades constantes y repetitivas se debe realizar un flujo del proceso.

2.8.2.2 *Destinatarios del flujo de salida.*

“Es el individuo o conjunto de individuos que terminan recibiendo el resultado de proceso.
“Los destinatarios del proceso tiene un conjunto de expectativas respecto a las salidas”
(Euskalit, 2016, pág. 7).

2.8.2.3 *Los intervinientes del proceso.*

Los intervinientes son las personas o grupo de personas que desenvuelven las actividades en secuencia y repetitivas que van dentro de un proceso (Euskalit, 2016).

2.8.2.4 *Secuencia de actividades del proceso.*

Son aquellas acciones que los intervinientes deben realizar con el objetivo que el cliente final reciba el resultado final. Las actividades siempre mantendrán un orden y secuencia para brindar una respuesta estándar siempre (Euskalit, 2016).

2.8.2.5 *Recursos.*

Son los materiales o recursos que se utilizan para generar un resultado. Todo proceso consume recursos (Euskalit, 2016).

2.8.2.6 *Indicadores.*

Es fundamental que dentro del proceso de reclutamiento y selección exista la presencia de indicadores. La importancia de medir y analizar un proceso permitirá tener la capacidad de adelantarse a los problemas que se pueden presentar con relación a dicho proceso con el fin de tomar decisiones con el fin de solventar el problema impidiendo un impacto negativo en la organización. Además los indicadores permiten el monitoreo y medición del proceso para poseer información confiable (Alles, 2010).

"En el caso particular del área de recursos humanos es importante medir los resultados de la gestión ya que las personas constituyen un activo muy valioso para que la empresa pueda lograr sus objetivos" (Gobernación del Magdalena, 2016, pág. 15)

2.8.2.6.1 *Indicadores clave.*

Según (Euskalit, 2016), los indicadores miden y cuantifican el rendimiento en función de los objetivos específicos planteados para cada actividad. Además hay que resaltar que los indicadores deben estar alineadas a los objetivos de la organización. Para que los indicadores sean reales requieren poseer características determinadas que son las siguientes:

- Específicos
- Mesurables
- Asequibles
- Relevantes
- Alcanzables

El éxito de mantener determinados indicadores se encuentra en el hecho de que permite dar seguimiento a un proceso determinado, saber de qué manera impacta en la organización y si existe oportunidades de mejorarlo para que el impacto de los mismos sea exitoso dentro de la empresa.

3 CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo de investigación

Este proyecto se originó por motivo de una necesidad concreta de la organización. Esta investigación es un Proyecto – Producto debido a que es una disertación práctica en el cual se empleó información teórica acerca del tema, obteniendo un producto tangible para la organización siendo un impacto real sobre los problemas a resolver, logrando opciones de desarrollo y mejora en cada fase.

3.2 Alcance

Para este proyecto se llevará a cabo una serie de actividades con el fin de identificar las áreas de mejora en las cuales se puede intervenir. Dicho proyecto analizará el proceso de selección para las posiciones operativas y administrativas, el rediseño del mismo y la comunicación de esta mejora planteada.

3.3 Uso de técnica

3.3.1 Diseño de metodología

Para realizar esta investigación se recurrió a una metodología denominada análisis de fallas con el fin de recolectar la información. El análisis de fallas permite identificar las

causas y/o errores que existe dentro de un proceso determinado, para poder evitarlos y realizar planes de acción para su mejora (Moreno J. , 2012). La matriz consta de cuatro campos en los cuales se da la oportunidad de plantear la tarea que está fallando, definir cómo falla, qué sería lo ideal y la propuesta de mejora. Con este análisis de fallas permite a los participantes plantear abiertamente varios problemas que pueden existir, siendo un campo amplio de estudio. Posteriormente se desplegará las tablas ocupadas para este estudio.

3.3.2 Diseño de instrumento

Se diseñó una encuesta compuesta de siete preguntas (Anexo1), con relación al proceso de reclutamiento y selección. Esta encuesta se aplicó con el fin de obtener datos relevantes por parte de los nuevos ingresos a la compañía y puedan definir cómo vivieron el proceso y obtener información de unos terceros participantes dentro del proceso.

3.4 Levantamiento de información

Antes de empezar las reuniones con las áreas programadas se realizó un cronograma en el cual se reservó las salas y la agenda de cada persona para proceder con las reuniones, lo cual facilitó para recopilar la mayor cantidad de información sin ningún tipo de inconveniente.

Como primer paso, para determinar las necesidades primordiales acerca del proceso, se mantuvo una reunión con la Supervisora de Servicios de Recursos Humanos y con la Supervisora de Desarrollo Organizacional. Dichas entrevistas fueron la clave para definir la viabilidad del estudio y determinar la situación actual en la que se encontraba el proceso. Posteriormente se mantuvo las reuniones con las personas encargadas de reclutamiento y selección dentro de la organización. En esta etapa se pudo obtener información más exacta

de cómo se lleva a cabo el proceso en la actualidad. Dentro de las entrevistas se tuvo la oportunidad de incluir a los clientes (alrededor de ocho personas), es decir, colaboradores de la propia empresa, que han tenido la oportunidad de mantener un proceso de selección junto con recursos humanos. Cabe recalcar que en estos casos, se utilizó como herramienta de levantamiento de información, el análisis de fallas.

La tabla 2 pertenece la matriz de fallas por parte de los clientes. De manera que como se puede observar existen ocho tareas que fueron determinadas para intervención. Igualmente en la tabla 3, corresponde a la matriz de análisis de fallas de los responsables del proceso de reclutamiento y selección.

Tabla 2: Matriz de Análisis de Fallas (Clientes)

No.	Tarea	¿Qué ha salido mal en el proceso?	¿Cómo deben ser entonces?	¿Qué mejoras hay que introducir en el proceso?
1	Levantamiento de perfil	En ocasiones no se menciona detalles importantes sobre la vacante en el levantamiento de perfil.	Se requiere tener un formato en especial para anotar la información más relevante y de alto impacto para el perfil.	Revisión del formato que se utiliza en la actualidad. Tener en cuenta puntos clave que permite que un candidato sea o no el opcionado dependiendo de la posición. Enviar posterior al levantamiento de perfil el documento con los datos conversados, de manera que de parte del área puedan brindar la aprobación o en caso de que falte algún dato se pueda añadir antes de comenzar el proceso propiamente dicho.
2	Candidatos	En ocasiones se presentan candidatos que no están en relación al perfil que se busca	En base al levantamiento del perfil, se debería presentar los candidatos	Basarse en los requerimientos del perfil, para evitar tener reprocesos.
3	Seguimiento del proceso	Se debe dar seguimiento al área de Recursos Humanos para obtener un update del proceso	Un reporte semanal de los procesos abiertos durante la semana	Se puede tener una plantilla automática para que se envíe información ahorrando tiempo.
4	Entrevistas	Las entrevistas no cuadran con el horario disponible de las personas que solicitan la vacante.	Revisar con antelación la disponibilidad de los supervisores.	Llevar un reporte para control de cada una de las entrevistas con la hora, nombre de supervisor y sala disponible.
5	Tiempo de reclutamiento	El tiempo de reclutamiento puede tardar más de un mes	Los procesos se deberían cerrar en quince días exceptuando de procesos estratégicos para la organización	Los perfiles básicos u operarios deben poseer una estrategia establecida para acelerar el proceso de selección
6	Filtros de la entrevista	Se tiene filtros innecesarios (personas que no están relacionadas con el proceso) para la elección de posiciones administrativas	Solo debe entrevistar la persona que levanto el ticket para la posición.	Eliminar los filtros de entrevistas con las personas que no pertenecen a la posición abierta.
7	Filtro telefónico	En ocasiones Recursos Humanos no ha mantenido la correcta comunicación o explicación de las funciones que mantiene el cargo en dicho momento.	Plantear las principales funciones de la posición con claridad y brindar una explicación correcta de lo que desempeñará la persona al ingresar a la posición	En el momento del levantamiento de perfil se debe solicitar ejemplos claros y precisos para que se pueda explicar claramente al momento de realizar el filtro telefonico
8	Firmas de documentos	En ocasiones, la agenda es muy ocupada por lo cual se solicita firmar toda la cantidad de papeles que Recursos Humanos debe mantener por auditoría.	Se debería automatizar ese procesos	Solicitar una excepción para almacenar de otra manera estos documentos, pueden ser de manera digital y no necesariamente física.

Tabla 3: Matriz de Análisis de Fallas (Responsables)

No.	Tarea	¿Qué ha salido mal en el proceso?	¿Cómo deben ser entonces?	¿Qué mejoras hay que introducir en el proceso?
1	Levantamiento de perfil	En ocasiones, cuando se levanta el perfil y se empieza a realizar la búsqueda, por parte del supervisor se solicita modificar las funciones solicitadas con anterioridad cuando el proceso de selección se encuentra avanzado	Una vez levantado el perfil, no se debe realizar cambios sobre lo solicitado en primera instancia.	Tener un levantamiento de perfil claro y preciso para evitar cambios posteriores. Modificar el formato de levantamiento de perfil. Incluir preguntas claves que permitan identificar los puntos críticos o relevantes que permitan descartar o no a un candidato
2	Búsqueda de los candidatos	En ocasiones, se busca candidatos que no han tenido experiencia en base al perfil solicitado y sus aspiraciones pueden ser diferentes a la propuesta por parte de PMI.	Los perfiles más cercanos a lo solicitado tomando en cuenta las características y requisitos dados en el levantamiento de perfil.	Filtrar a los candidatos por los requerimientos que tienen mayor impacto y son necesarios para la posición. Determinar los requerimientos de alto impacto vs os de menor impacto.
3	Búsqueda de los candidatos	Se busca y se continúa el proceso de selección con candidatos que no van de acuerdo a la cultura organizacional de PMI	Se requiere buscar a los candidatos que sean adecuados para la cultura organizacional de la empresa.	Realizar la entrevista por competencias, en base específicamente a las competencias que PMI busca en sus colaboradores. Tener una base de datos de empresas que posean similar cultura organizacional que PMI.
4	Cierre de Vacante	Con el fin de cumplir el tiempo promedio para el cierre de proceso se realiza una selección sin colocar mayor detalle a características fundamentales como: salario, funciones, etc	A pesar de que se deba cumplir un tiempo para reclutar y seleccionar personal, se debe buscar al candidato perfecto para la posición solicitada. Sobre todo cuando se desea retener a un nuevo talento.	Comunicación con el supervisor que requiere la vacante y mantenerle al tanto del status de la vacante. Incluir un cronograma sobre los tiempos del proceso a llevarse. Cuando existen posiciones complejas, aclarar la demora en el tiempo de contratar a la persona.
5	Aplicación de herramientas de selección	No se tiene ninguna herramienta para la selección de personal, más allá de una entrevista por competencias.	Aplicar herramientas que permitan evaluar las competencias de la persona y tener un criterio más objetivo sobre los candidatos	Aplicación de nuevas herramientas que permitan conocer más a profundidad a los candidatos como: RJP, Assesment Center, videos por parte del candidato, etc.
6	Entrevista al candidato y explicación sobre la posición	En ocasiones se ha detectado que en las entrevistas existe falta de aclaración sobre las funciones de determinada vacante, por lo cual provoca la renuncia temprana de los candidatos con el motivo de que las funciones no coinciden con la propuesta otorgada.	Ser precisos y resaltar las funciones de la vacante, sobre todo cuando son posiciones operativas.	Aplicar el RPJ para que el candidato tenga una noción más amplia de las funciones de la posición disponible. En el levantamiento de perfil, solicitar un ejemplo real sobre las funciones para explicar mediante ello al candidato cuales son las funciones de día por día.
7	Cantidad de entrevistas al candidato	Generalmente en posiciones administrativas, se tiende a tener por candidato de 5 a 6 entrevistas, por lo cual dilata el tiempo de contratación y disminuye el interés en el candidato, siendo una de las razones por lo cual se llegan a caer los procesos.	Definir las entrevistas necesarias para la posición	En el levantamiento de perfil definir el flujo de las entrevistas. En caso de que dos o más personas del mismo departamento deseen entrevistar al candidato, buscar una optimización, es decir, entrevistar las dos personas al mismo tiempo para aprovechar el tiempo
8	Seguimiento a las nuevas contrataciones	No se realiza el seguimiento del rendimiento de la persona que ingresa a la organización.	Realizar seguimiento al primer mes, primer año y segundo año de las personas que han ingresado a la organización para realizar retroalimentación	Organizar una agenda del departamento de reclutamiento y selección para realizar el debido seguimiento a las personas que han ingresado a la organización.

Con la información que se obtuvo por parte de los clientes internos y los responsables del proceso de reclutamiento y selección, se realizó una comparación obteniendo los puntos de mejora en los que coincidieron ambos participantes. En la tabla 4 se presentan los resultados.

Tabla 4: Comparación Clientes vs Responsables

No.	Tarea	Problema	Propuesta
1	Levantamiento de perfil	Tanto clientes como responsables del proceso, determinaron que existe reprocesos ya que en el levantamiento de perfil existen datos que no se mencionan o posterior al levantamiento se modifica la información que se definió en su momento	Revisión del formato empleado. Modificarlo en caso de que sea necesario colocando puntos clave para evitar reprocesos dentro del levantamiento del perfil.
2	Candidatos	En ocasiones, se presentan perfiles sin relación a lo que se necesita	Realizar el filtro telefónico en base a lo requerido, sin ir en contra de los requerimientos
3	Filtro telefonico	En los primeros filtros telefonicos, no existe la explicación correcta de las funciones de la posición vacante, por lo cual cuando ingresa una persona, existe desconocimiento o incluso renuncian por este factor	Explicar a los candidatos las funciones con ejemplos claros del día a día de la posición, los cuales pueden solicitarse cuando se levanta el perfil de la posición.
4	Entrevistas	Se tiene entrevistas innecesarias dentro del proceso, e incluso el flujo de las entrevistas cambian durante el tiempo que se encuentra la vacante y esto retrasa el tiempo, supone la molestia del cliente interno y externo	Eliminar entrevistas que no agregar valor al proceso y una vez definido el flujo de las entrevistas, no cambiarlo.

Además con el análisis de fallas se pudo determinar adicionales mejoras que tanto como clientes y responsables pueden ver desde su perspectiva, siendo muy enriquecedor ya que resaltaron actividades que en un principio no eran vistas como puntos a mejorar. Entre ellas, se encuentra optimización de firmas de documentos, horarios de entrevistas, seguimiento a los nuevos ingresos, status del proceso abierto, entre otros.

Posteriormente se tuvo alrededor de dos reuniones adicionales con las personas netamente encargadas del proceso de reclutamiento y selección. De manera que a lo largo

de este tiempo, afortunadamente se recibió formatos utilizados a lo largo del proceso (lista larga, lista corta, levantamiento de perfil). Se levantó el paso a paso, ya que no se tenía un flujograma del proceso actual, tiempos utilizados por proceso, indicadores que poseen en la actualidad y en sí cada detalle de lo que conlleva desde que la vacante se encuentra disponible hasta que se determina al candidato.

Adicional a esto, se diseñó una encuesta con siete preguntas (Anexo 1), el cual se aplicó a los nuevos ingresos desde el 01 de Enero del 2017 hasta la presente fecha y se presentaron los siguientes resultados.

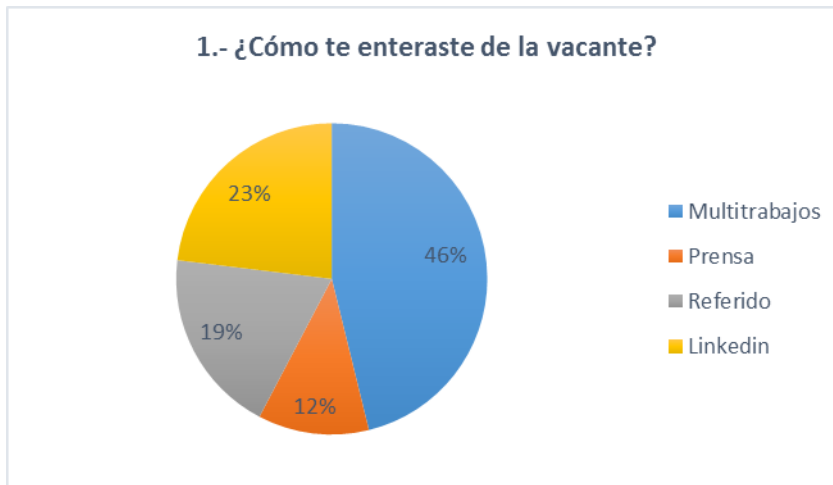


Figura 2: Pregunta 1

Se puede observar que la mayoría de candidatos se enteró de la posición por multitrabajos, seguidos de LinkedIn. Cabe recalcar que de acuerdo a la posición existe el medio de búsqueda.

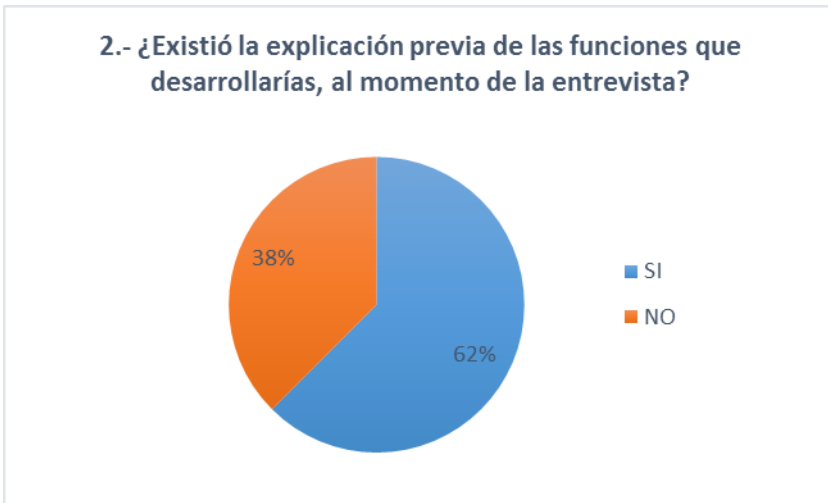


Figura 3: Pregunta 2

En la pregunta 2, se observa que el 62% de los entrevistados menciona que si tuvo la explicación previa de las funciones. Sin embargo el 38% de los candidatos menciona que no. Se debe trabajar en este punto ya que es importante el éxito de un proceso con la explicación correcta de la posición, estos datos se toman nota en el levantamiento del perfil.

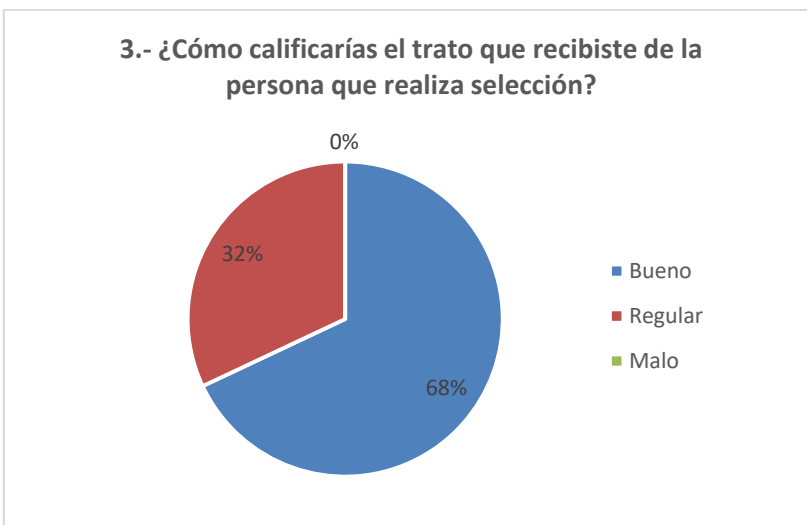


Figura 4: Pregunta 3

En este punto, se puede observar que el 68% de los candidatos estuvo cómodo con el trato del personal de reclutamiento y selección. El otro 32% considera regular. En este punto, se debe modificar y trabajar en ello ya que es el primer contacto con el cliente.



Figura 5: Pregunta 4

En esta pregunta, el 75% de los candidatos menciona que existió coherencia en todo el flujo del proceso. Mientras que el 25% dice que existió incoherencia en temas de funciones. El levantamiento de perfil permite alinear una persona con otra acerca de este tema. El 25% suele suceder cuando a lo largo del proceso existe cambios de funciones de la vacante.

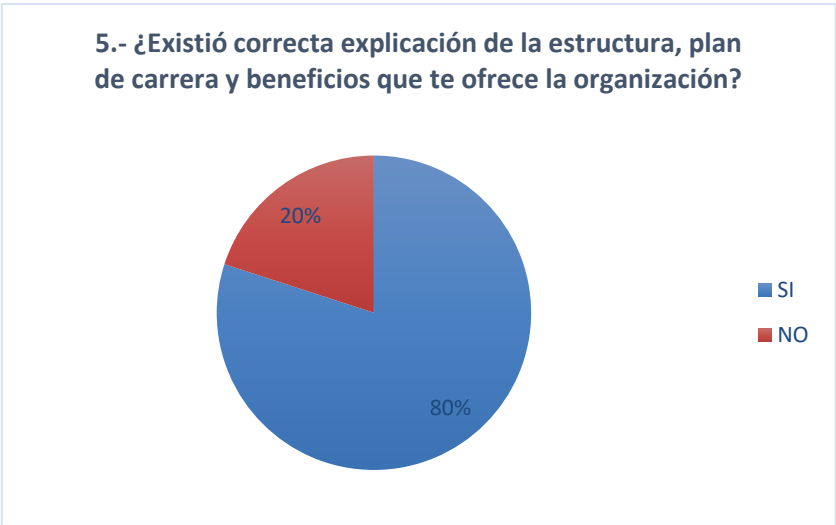


Figura 6: Pregunta 5

En este punto, se observa que el 80% de encuestados menciona que existió una correcta explicación de la estructura, plan de carrera y beneficios de la organización. Esto quiere decir, que los candidatos tienen conocimiento acerca de su desarrollo profesional. Sin embargo, el otro 20% no lo tuvo claro en el proceso de selección.

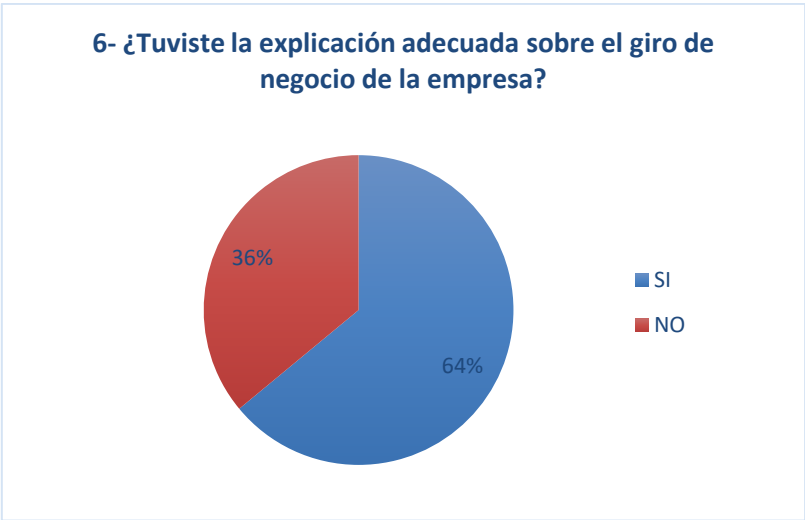


Figura 7: Pregunta 6

En esta figura se despliega que el 64% de la población conoció en primera instancia el giro del negocio de la empresa y sus productos. Esto permite que los candidatos al momento que ingresan sientan curiosidad por la empresa y sepan para qué empresa trabajarán. El 36% de la población no tenía conocimiento sobre los productos de la organización en primera instancia.

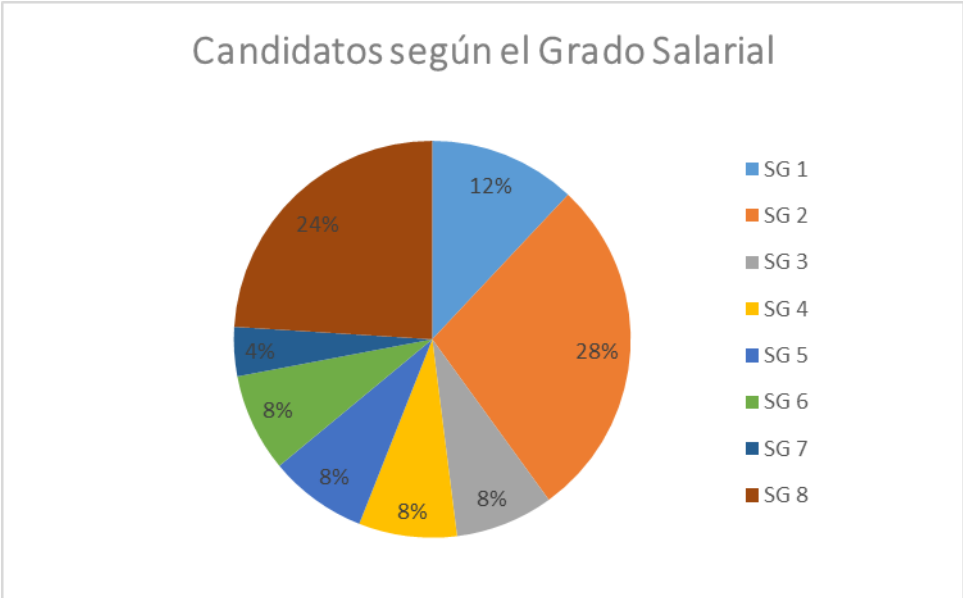


Figura 8: Candidatos según Grado Salarial

La mayor cantidad de candidatos que ingresaron es de SG 8, es decir posiciones administrativas y en segundo lugar se encuentra posiciones de SG1. Se puede concluir que la existe un equilibrio de vacantes abiertas dentro de la organización, por lo cual es importante trabajar en ambos procesos administrativos y operativos.

La encuesta podemos observarla en el Anexo 1. Cabe recalcar que toda la información que se recolectó servirá posteriormente para plantear acciones adecuadas para rediseñar el proceso de reclutamiento y selección.

En base a la información recolectada, se plantea la propuesta para lograr efectividad y eficiencia en el proceso. Cabe recalcar que se quiere lograr efectividad con el fin de que la persona encargada del proceso realice las cosas correctamente, ahorre tiempo y recursos dentro del proceso y cumpla las tareas brindando un servicio de calidad. Mientras que se busca eficiencia brindando más valor a las tareas que se realiza, quitando tiempos muertos y adicionar actividades que nos permitan obtener resultados positivos.

4 CAPITULO IV: Propuesta

4.1 Situación actual

Detallando la situación actual, se aplica dos tipos de procesos diferentes de acuerdo a las vacantes abiertas, es decir un proceso se utiliza para las posiciones operativas y otro proceso se utiliza para las posiciones administrativas (mandos medios). Cada uno de los procesos posee su tiempo de cierre en la actualidad. Además, los documentos que se aplica en cada uno de los procesos son diferentes, dependiendo de la vacante.

En el Anexo 2, de acuerdo al registro que se ha mantenido durante los dos últimos años podemos observar las vacantes que toman más tiempo en cerrar. Mediante esta pequeña bitácora que se ha llevado se puede evidenciar que en algunos de los procesos no se está cumpliendo con los plazos establecidos para cerrar la vacante lo que da a notar que existen algunos aspectos sobre los cuales se debe trabajar para brindar un proceso optimizado y de calidad.

A continuación se explicará con más detalle cómo se lleva cada uno de los procesos dentro de Philip Morris International.

4.1.1 Procesos posiciones Administrativas

Se realizó el levantamiento del proceso actual de reclutamiento y selección acerca de las posiciones administrativas. Se determinó que el proceso lleva alrededor de 42 a 44 días. En ocasiones, recolección de firmas a posiciones de supervisión y gerencia, cambio de especificaciones en el perfil y en el flujo de entrevistas y la espera de la verificación del sueldo y grado salarial, crea impacto en el tiempo y genera reprocesos que afectan al momento de cerrar una la vacante.

En el levantamiento del proceso, se determinó los actores dentro del proceso, documentos que se utilizan y el tiempo que toma realizarlo. En el Anexo 3 se puede observar el flujograma actual que se sigue para posiciones administrativas.

4.1.2 Procesos posiciones Operativas

Con el flujograma de las posiciones operativas se realizó lo mismo que con las administrativas, es decir, se levantó información del proceso actual para dichas posiciones. Se determinó que el proceso lleva alrededor de 33 a 34 días. En estos procesos, existen cuellos de botellas por los exámenes de manejo, médicos y falta de compromiso con los aspirantes ya que en ocasiones no se presentan a las entrevistas. Igual que los procesos administrativos, existe desperdicio de tiempo en recolección de firmas a posiciones de supervisión y gerencia; y cambio de especificaciones en el perfil. En el Anexo 4 se puede observar el paso a paso de los procesos operativos junto con la descripción de cada una de las fases del flujograma.

4.1.3 Herramientas del proceso actual

Dentro de las herramientas más utilizadas para este proceso de reclutamiento y selección para ambos tipos de posiciones se acude a la entrevista por competencias y assessment center, como metodología implementada.

Además dentro del proceso actual, se aplica los siguientes documentos:

- Levantamiento de perfil
- Lista larga “long list”
- Lista corta “short list”
- Check list de contratación
- Pedido de exámenes

En el Anexo 5 se puede observar los formatos empleados en la actualidad.

4.1.4 Indicadores del proceso actual

Los indicadores que se ocupan dentro del proceso actual de reclutamiento y selección tanto para los cargos operativos como administrativos son la rotación y el número de días para cerrar una vacante. Sin embargo, cabe recalcar que ambos indicadores carecen del seguimiento y evaluación.

4.2 Propuesta final

Esta propuesta está diseñada mejorar el proceso de reclutamiento y selección en base a la información que se ha levantado y se ha obtenido a lo largo del estudio, buscando estrategias, herramientas e insertando indicadores que permitan enfocarse en la mejora de dicho proceso.

4.2.1 Objetivo

El objetivo del proyecto es mejorar el proceso de reclutamiento y selección dentro de la organización.

4.2.2 Posibles mejoras del proceso

De acuerdo a los resultados obtenidos e información recolectada, se planteó las posibles mejoras del proceso con el fin de tener un futuro impacto positivo.

1. **Reducción de días:** Para los procesos tanto administrativos como operativos, se analizó el flujograma anterior y se ha determinado aproximadamente una demora de 10 días adicionales, considerando la complejidad de cada posición. En base a las mejoras como las firmas digitales, entrevistas grupales y asignar el proceso a otro departamento, se ha logrado disminuir en los procesos administrativos de 44 días a 30 días y en los procesos operativos de 33 días a 25 días. Posteriormente se adjuntará los nuevos flujogramas.
2. **Mejora y optimización de formatos:** En este punto, se gestionó con controles internos para eliminar las firmas físicas y reemplazarlos por un correo, lo cual ayuda a la optimización del proceso, en el cual antes se demoraban de 1 a 2 días y ahora únicamente unos minutos. Además el formato de levantamiento de perfil fue modificado para evitar reprocesos y afectar al tiempo de cada una de las posiciones.
3. **Herramientas dentro del proceso:** Se mejoró las herramientas que serán aplicadas en esta nueva propuesta. Por ejemplo, en el Anexo 6, se puede observar los formatos modificados del levantamiento de perfil, en el cual se añadió campos para una mejor recolección de información, los formatos del assessment center, en cual incluye hoja de observadores, resumen de los candidatos y caso práctico. Además para las

entrevistas por competencias se rediseñó el manual por competencias y el formato de medición de competencias para la efectividad de estas herramientas. Por último se añadirá la Descripción del Trabajo Realista (únicamente para los procesos operativos). Además en este punto, se realizará grupalmente, es decir con los 3 o 4 candidatos que se posea, optimizando y reduciendo días al proceso.

4. **Bitácora:** En el Anexo 7 se puede observar las modificaciones que se realizó a la bitácora de los procesos en el cual se añadió algunos campos, los cuales están marcados con amarillo. Esto es para un mejor seguimiento de cada vacante y un apoyo fundamental al momento de realizar un informe de cada posición. Esta bitácora tiene que tener seguimiento semanal, modificando los avances de cada uno de los procesos.
5. **Seguimiento al proceso:** Enviar semanalmente un mail claro, corto y preciso del estado de cada una de las vacantes y enviar a los supervisores para que estén en al tanto del proceso.
6. **Rediseño del flujograma de procesos:** Con las mejoras se rediseñó el flujograma de procesos. Los cambios realizados se encuentran resaltados en amarillo y se los puede observar en los flujogramas adjuntos en los anexos. En este punto se analizó los cuellos de botella. Dentro de los cambios más importantes se realizó:

- a) **Flujograma procesos operativos (Anexo 8)**

- Directamente le llegará a la gerente de Recursos Humanos el ticket de reclutamiento, por lo cual se encargará en un solo paso de aprobar la apertura del mismo, el grado salarial y el salario de la posición, con esto se disminuye dos días.

- En la recolección de firmas para la lista larga, corta y levantamiento de perfil, únicamente será necesario una aprobación por correo electrónico por lo cual se disminuye un día dentro del proceso.
- En los procesos operativos, se aplicará la descripción real del trabajo, por lo cual en un solo día se realizará esta técnica con todos los candidatos, definiendo en una sola entrevista al candidato más idóneo. Con esto se redujo 2 días al proceso.
- Por último para disminuir procesos al área de recursos humanos, se definió al equipo de SSC enviar el listado de contratación directamente al empleado y así realizar el cierre del ticket automáticamente.

b) Flujograma procesos administrativos (Anexo 9)

- Directamente le llegará a la gerente de Recursos Humanos el ticket de reclutamiento, por lo cual se encargará en un solo paso de aprobar la apertura del mismo, el grado salarial y el salario de la posición, con esto se disminuye dos días.
- En la recolección de firmas para la lista larga, corta y levantamiento de perfil, únicamente será necesario una aprobación por correo electrónico por lo cual se disminuye un día dentro del proceso.
- Para optimizar tiempos, se realizará la depuración de los CVs y los filtros telefónicos al mismo tiempo, ya que en ocasiones con los primera depuración podemos obtener nuestra terna.

- Por último para disminuir procesos al área de recursos humanos, se definió al equipo de SSC enviar el listado de contratación directamente al empleado y así realizar el cierre del ticket automáticamente.

4.2.3 Herramientas

De acuerdo a las necesidades evaluadas a lo largo de este proyecto, se definió las siguientes herramientas como apoyo al rediseño del proceso de reclutamiento y selección. En la tabla 4 se describe la información acerca de cada una de ellas.

Tabla 5: Herramientas de selección para posiciones operativas y administrativas

Herramienta	Condiciones	Participantes	Formatos	Posiciones a aplicar
Assessment Center	<ul style="list-style-type: none"> • Se requiere tener un mínimo de 3 participantes • Se requiere tener el caso práctico 	<ul style="list-style-type: none"> • Observadores • Participantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Resumen de los candidatos* • Formato de Evaluación (Guía del observador)* • Caso práctico impreso* 	Administrativos Operativos
Entrevista por competencias	<ul style="list-style-type: none"> • Poseer competencias claras. • Repasar las preguntas que se van a realizar • Debe ser clara y concisa 	<ul style="list-style-type: none"> • Candidatos • Supervisores 	<ul style="list-style-type: none"> • Manual de competencias. • Nivel de competencias. • Formato resumen de candidatos 	Administrativos Operativos
Descripción realista del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Se requiere tener un mínimo de 3 participantes • Sala y audio adecuados 	<ul style="list-style-type: none"> • Candidatos • Reclutadores 	<ul style="list-style-type: none"> • Video sobre la vacante 	Operativos

*Los formatos se pueden revisar en el Anexo 6

4.2.4 Actividades

Con el fin de implementar la propuesta planteada en esta disertación, se recomienda seguir las siguientes actividades:

- Sociabilizar la propuesta con el área involucrada.
- Validar con el departamento legal sobre el rediseño del proceso, para determinar si los cambios tienen alguna prohibición.
- Determinar el presupuesto para identificar si se encuentra dentro de las posibilidades de la empresa.
- Seguimiento de los indicadores presentes en la propuesta.
- Aplicación de las herramientas propuestas para reclutamiento y selección.

4.2.5 Destinatarios

Dicha propuesta está dirigida para utilidad del departamento de Recursos Humanos, específicamente para el área de Reclutamiento y Selección con el fin de brindar un mejor servicio a clientes internos que forman parte de un proceso de reclutamiento y selección.

4.2.6 Precondiciones

A continuación, se enumerarán las precondiciones que se requiere plantear previo a la aplicación de la propuesta:

- Gestionar la autorización por parte de la organización para la aplicación de la propuesta.
- Recolectar la información adecuada de la base de datos.
- Verificar y reservar las condiciones de espacio físico en donde se va a realizar diferentes actividades.
- Colaboración de todos los trabajadores y del área involucrada en el estudio.

4.2.7 Presupuesto

En el caso de esta propuesta, el presupuesto utilizado será de 15 dólares por la elaboración de cada video que será empleado en la descripción realista del trabajo. Sin embargo, al tener convenio con la agencia, en la tabla 5 se describe el valor de acuerdo al número de videos solicitados. Cabe recalcar que todas las mejoras y seguimiento que se plantea dentro de este proyecto son sin ningún costo adicional ya que se modifican los procesos y formatos para mejorar tiempo de respuesta.

Tabla 6: Precios finales con relación a la elaboración de videos

N° de Videos	Precio Final	Tipo de Descuento
1	\$15	-
2 a 4	\$54	10%
5 a 7	\$89	15%
8 a 10	\$240	20%

4.2.8 Supuestos

- Participación activa de los clientes internos y dueños del proceso.
- Involucramiento y empoderamiento del departamento de RRHH.
- Colaboración por parte del área involucrada dentro del proceso, de esta manera generando la obtención de información importante para el estudio.
- Compromiso de confidencialidad sobre la información recaudada.
- Retroalimentación con relación a las actividades realizadas y propuesta final.
- Capacitación al área de Recursos Humanos sobre las nuevas herramientas a aplicar.

4.2.9 Sostenibilidad

Para que dicha propuesta sea sostenible en un futuro, es importante tener el apoyo de las personas que están a cargo del proceso de reclutamiento y selección específicamente, ya que se requiere realizar el debido seguimiento y control de los indicadores que permitirán medir el impacto de dicha propuesta. Además el hecho de rediseñar nuevas actividades e insertar nuevas herramientas, se requiere el compromiso para aplicar dichas herramientas cada vez que la vacante lo demande.

4.2.10 Monitoreo

En la situación actual existen dos indicadores (rotación y número de días por vacante) que a pesar de que existen, no se realiza el seguimiento adecuado. En la propuesta de dicho documento, el monitoreo se llevará a cabo a través de reuniones mensuales para dar el seguimiento a los indicadores actuales y los que se insertarán en dicha propuesta. Además se implementará una bitácora para asegurar que el seguimiento sea ordenado, accesible y continuo para los responsables del proceso. La bitácora tiene como finalidad realizar el seguimiento de cada vacante abierta hasta la fecha. Tendrá algunos datos fundamentales como fecha de apertura de la vacante, procedencia de la fuente, nombre del reclutador, supervisor, nombre de la posición, tipo de posición, grado salarial e información precisa con la cual podamos tener un control sencillo y adecuado. De esta manera es como se puede lograr un seguimiento del proceso de reclutamiento y selección de personal. Además esto permite tener un conocimiento claro de los resultados que esta propuesta tiene en su implementación.

4.2.11 Evaluación

4.2.11.1 *Evaluación formativa.*

La evaluación formativa es aquella que se realiza durante el desarrollo de las mejoras propuestas de dicho proceso, con el fin de identificar rectificaciones si existiese y tomar las decisiones adecuadas para optimizar el proceso y llegar al impacto deseado

Para la evaluación efectiva, es necesario realizar cada tres meses un informe acerca de la información que se ha logrado recolectar del seguimiento de los indicadores, la bitácora implementada y las reuniones mensuales.

4.2.11.2 *Evaluación sumativa.*

La evaluación sumativa es aquella que describe los resultados finales del proceso, en este caso, los resultados finales de las mejoras del proceso de reclutamiento y selección. Para la evaluación sumativa, realizaremos reuniones anuales, para analizar la información en base a la información recolectada durante las reuniones trimestrales, de acuerdo a lo planteado en la evaluación formativa.

4.2.12 Indicadores

a) Rotación

$$R = \frac{RN}{TN} * 100$$

Donde:

R: Rotación de nuevo personal

RN: Renuncia de nuevas contrataciones de los últimos 2 años

TN: Total de nuevas contrataciones de los últimos 2 años.

Ejemplo.-

$$R = \frac{8}{22} * 100 = 36.36\%$$

Interpretación: En la siguiente formula se describe que 8 personas contratadas durante los dos últimos años han renunciado de un total de 22 personas contratadas en este periodo de tiempo lo cual equivale a un 36.36% de rotación.

Importancia: Es importante la rotación del personal ya que es consecuencia de algunas circunstancias que presenta la organización, como puede ser proceso de reclutamiento y selección no óptimo, clima laboral, satisfacción laboral, entre otras.

Tiempo: Este indicador se lo deberá medir de manera anual.

b) **Número de días para llenar una vacante**

$$TPP = \frac{DPC}{DEP} * 100$$

$$VP = DPC - DEP$$

TPP= Tiempo promedio por proceso

DPC= Días por proceso cerrado.

DEP= Días estándar por proceso.

VP= Variación de días por proceso

Ejemplo:

$$TPP = \frac{40}{35} * 100 = 114\%$$

$$VP = 40 - 35 = 5$$

Interpretación: TPP muestra la relación de tiempo por proceso vs el tiempo establecido como estándar; este proceso tomó 40 días, por lo que representa una utilización de 14% adicional al estándar (35 días).

VP indica la optimización o demora de un proceso respecto a los días estándar. En este caso se tuvo una demora de 5 días.

Importancia:

Dicho indicador es importante ya que se puede controlar cuántos días se demora en cerrar cada uno de los procesos, dando seguimiento a los tiempos y en caso de que sean extensos brindar mejoras. Cabe recalcar que el tiempo transcurre desde el momento en que se apertura el requerimiento hasta que el candidato acepta la oferta.

Tiempo: Este indicador se lo analizará cada mes.

c) Porcentaje de requerimientos

$$TR = \frac{NR}{TRM} * 100$$

TR= Tasa de requerimientos

NV= Nuevas vacantes abiertas durante el mes

TVM= Total de vacantes en el mes

Ejemplo

$$TR = \frac{3}{11} * 100 = 27\%$$

Interpretación: En dicho ejemplo se concluye que en el presente mes, el número de vacantes incrementó un 27%

Importancia: Dicho indicador es importante ya que se puede determinar cuántos requerimientos incrementaron durante el mes y así determinar el tiempo de respuesta de cada uno de las vacantes ya que si se tiene una gran cantidad de procesos abiertos, quizás la respuesta a cada proceso pueda verse afectada.

Tiempo: Este indicador se lo analizará cada mes.

d) Procedencia de los candidatos

$$PC = \frac{FPC}{TP} * 100$$

PC=Procedencia de los candidatos

FPC= Fuentes de procesos cerrados

TP= Total de procesos cerrados

Ejemplo

$$PC = \frac{8}{25} * 100 = 32\%$$

Interpretación: PC permite identificar la fuente que abarca la mayoría de procesos cerrados. Por lo tanto, en dicho ejemplo se considera que 8 posiciones de 25 fueron cerradas con candidatos procedentes de LinkedIn, por lo tanto se puede decir que el 32% de candidatos vienen de esta fuente.

Importancia: Este indicador es importante ya que nos permitirá conocer que herramienta es más utilizada y estar al tanto si se necesita acudir herramientas pagadas. Además de acuerdo a la posición podemos saber que fuente podemos utilizar para conseguir determinadas posiciones.

Tiempo: Este indicador se lo analizará cada año.

4.2.13 Cronograma

ACTIVIDAD	Tiempo											
	Mes 1			Mes 2			Mes 3			Mes 4		
Primera Parte												
Sociabilización con el área de Recursos Humanos	■	■										
Capacitación áreas involucradas acerca de las mejoras (SSCC, HR Managers)			■	■								
Presentación del presupuesto para aprobación					■							
Elaborar las herramientas finales para su aplicación (Administrativos y operativos)					■	■	■	■				
Segunda Parte												
Implementación de la bitácora con procesos actuales								■	■			
Implementación de los nuevos formatos.									■			
Agendar reuniones para seguimiento semanal de la bitácora										■		
Agendar reuniones semanal y cada tres meses para la evaluación y monitoreo de indicadores											■	
Plantear planes de mejora en base a los resultados del seguimiento												■

5 CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

5.1.1 Orden Conceptual

- Se concluyó que el modelo comportamental, es el más idóneo para aplicar en una empresa, ya que se basa en las competencias que puede tener un individuo y llevarle al éxito.
- En base a la teoría utilizada, se define que para que un proceso sea el idóneo, se requiere poseer indicadores que permitan identificar desviaciones, proponiendo áreas de mejora dentro del proceso.
- Se concluyó que las herramientas del proceso de Reclutamiento y Selección han evolucionado considerablemente, por lo cual, con su aplicación ayudarán a una optimización, reduciendo tiempos y agregando valor al proceso. Una herramienta actual que brinda buenos resultados es la Descripción Realista del Trabajo.

5.1.2 En base al proyecto

- El rediseño del proceso de Reclutamiento y Selección para Philip Morris International, matriz Quito, pretende incorporar herramientas y estándares óptimos que puedan ser utilizados por la gente responsable de dicho proceso, con el fin de concentrar dentro de su organización a gente talentosa, que podrán tener un desarrollo considerable.
- Se detectó que la falta de seguimiento adecuado a los indicadores, falta de un flujograma claro y preciso del proceso y la desactualización de las herramientas,

puede afectar al resultado del proceso ya que no se mide tiempos de entrega y los errores o cuellos de botella no se los analiza a profundidad.

- Se concluye que los tres actores principales dentro del proceso, es decir, responsables, clientes internos y los candidatos que fueron y son parte de reclutamiento y selección poseen varias perspectivas del proceso que se llevó a cabo, brindando información valiosa para proponer mejoras que cubran las expectativas de todos los participantes.
- Se puede determinar que es viable la aplicación de esta propuesta en la medida en la cual se apliquen las herramientas, los formatos y en general las optimizaciones realizadas dentro del proceso. Cabe recalcar que en cuanto al presupuesto, es lo mínimo que se requiere para aplicar esta propuesta por lo cual la empresa puede cubrirlo.
- Se concluyó que la aplicación de dicha propuesta mejorará el proceso en varios aspectos ya que se actualizó información y se insertó indicadores de medición, los cuales mejorarán la calidad del proceso y brindarán información real y objetiva de las actividades y herramientas que se realizan dentro del mismo.
- Gracias al flujograma que se determinó en el proceso actual, se analizó y se obtuvo la mayor cantidad de mejoras, detectando cuellos de botella, reproceso y pasos que no aportaban valor al proceso actual. Esto ayudó a proponer oportunidades de mejora dentro de cada fase.

5.2 Recomendaciones

- Se recomienda evaluar las herramientas, indicadores y flujogramas constantemente para poseer una actualización adecuada de las mismas y lograr los resultados que se desea.
- Se recomienda realizar una evaluación continua a los actores de este proceso ya que es importante mantenerlos en el seguimiento constante de cómo lo ven al proceso y en caso de incluir las mejoras, los resultados positivos que puedan darse.
- Se tiene que considerar que la metodología utilizada puede evolucionar al igual que las organizaciones, por lo cual es importante estudiar y buscar mejoras constantemente sobre este proceso de reclutamiento y selección, ajustándose a las necesidades del cliente interno y externo.
- Se debe mantener el correcto y continuo seguimiento de los indicadores ya que de esta forma se puede medir la efectividad de la propuesta con relación a este proceso.
- Se recomienda la implementación de esta propuesta tomando en cuenta primero la optimización planteada, posteriormente aplicación de los indicadores y por último la aplicación de las herramientas ya que en este orden será más fácil de aplicarlo en el día a día.
- Se recomienda aplicar las herramientas descritas en la propuesta, de acuerdo a las posiciones existentes, con el fin de llegar a la efectividad que se quiere lograr y dar la utilidad adecuada a cada una de ellas.
- En dos años posteriores, se recomienda realizar nuevamente un levantamiento de información aplicando la encuesta y el análisis de fallas para determinar la eficacia de la presente propuesta.

6 BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2010). *Selección por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Blasco, R. (9 de Abril de 2005). Reclutamiento y selección del personal. *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 91-122. Obtenido de Reclutamiento y selección del personal.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. México D.F.: McGraw- Hill.
- Club Gestión de calidad. (Marzo de 2001). *Metodología de gestión y mejora de procesos*. Obtenido de file:///C:/Users/crecalde/Downloads/Metodologia%20Gestion%20y%20Mejora%20de%20Procesos%20Ayto%20Alcobendas.pdf
- Corral, F. (2007). *Resclutamiento y selección por competencias*. Caracas: EOI.
- cute Group. (Junio de 2016). *How a realistic job preview will help you recruit the right people*. Obtenido de https://www.cute.com/fileadmin/user_upload/How_Realistic_Job_Preview_helps_recruit_the_right_people.pdf
- Dominguez, J., Pelayo, Y., & Vargas, A. (2004). La gestión por competencias como herramienta para la dirección estratégica de recursos humanos en la sociedad del conocimiento. *Revista de empresa*, 56-72.
- Durán Jaramillo, M. E., & Sánchez Salazar, A. (2005). *Diseño de propuesta del mejoramiento del proceso de selección de docentes en la Fundación Colegio Americano de Quito*. Quito.
- Ernst & Young. (2008). *Gestión por competencias*. Obtenido de <https://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf>
- Espín, J. (2012). *Propuesta de mejora de proceso de selección de personal en la firma Deloitte para el área de Human Capital con un enfoque de competencias*. Quito.
- Euskalit. (2016). *Gestión y mejora de procesos*. Obtenido de <http://www.euskalit.net/pdf/folleto5.pdf>
- Gobernación del Magdalena. (9 de Abril de 2016). *Manual de procesos y procedimientos*. Obtenido de Manual de procesos y procedimientos: http://www.magdalena.gov.co/apc-aa-files/61306630636336616166653232336536/manual_de_procesos_y_procedimientos.pdf
- González, M. (2007). *Instrumentos de evaluación*. La Habana: Ciencias Médicas.
- Jacho, A. (2012). *Aplicación del Assessment center para mejorar el proceso de selección*. Quito.
- Lopez, R. (26 de Julio de 2010). *La selección basada en competencias*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230007.pdf>
- Manpower. (2009). *Reescribiendo las reglas: La interacción generacional en el trabajo*. México D.F.
- Martínez, A. (2013). *Diseño de un sistema de selección de personal por competencias para una empresa del sector automotriz*. Quito.

- Martínez, E. (15 de Abril de 2016). *Tipo, alcance y diseño de la investigación*. Obtenido de Tipo, alcance y diseño de la investigación: http://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI_Lectura/maestria/documentos/LECT85.pdf
- Masternak, M. (2004). *Realistic Job Preview*. Michigan.
- Merino, M. (2015). *Selección de personal: Buscando al mejor candidato*. México D.F.: Alfaomega Grupo Editor S.A.
- Moreno, J., & Pelayo, Y. (2004). La gestión por competencias como herramienta de dirección estratégica. *Revista de empresa*, 56 - 72.
- Ortiz, j., Rendon, M., & Atehortua, J. (2012). *Score de competencias*. Medellín: Copyright.
- Ortiz, L. (2010). *Entrevista por competencias*. México D.F: CSB Consultores.
- Philip Morris International. (1 de Junio de 2002). *Philip Morris International*. Obtenido de Philip Morris International: http://www.pmi.com/marketpages/Pages/market_es_ec.aspx
- Philip Morris International . (Abril de 2015). *Commercial Approach* . Quito.
- Philips, J. (2010). Efectos de la descripción de trabajo realista en las múltiples organizaciones. *Academy of management* .
- Pogorzelski, S. (2009). *Seleccione a los mejores talentos y consérvelos*. Mexico D.F : Mc Graw-Hill.
- Puga, A. (Julio de 2017). *Superar con éxito tu entrevista online*. Obtenido de <http://feriamovilidad.camarasandalucia.com/granada/wp-content/uploads/2017/07/EntrevistaOnline-Taller.pdf>
- Rafoso, S., & Artiles, S. (2011). Reingeniería de procesos: conceptos, enfoques y nuevas aplicaciones. *Rd de Revistas Científicas de América Latina, España y Portugal* , 29-37.
- Salgado, J. (sf). *Selección de recursos humanos por competencias*. Obtenido de Selección de recursos humanos por competencias: http://cemical.diba.cat/publicacions/fitxers/SALGADO_J_SeleccionAAPP.pdf
- Sarwat, B., & Nadeem, A. B. (2016). Efectos de la descripción realista del trabajo en empleados. *International Journal of Business and Management*.
- Scarpatti, F. (2016). *Análisis de Modo de falla*. Obtenido de http://campus.icda.uccor.edu.ar/archivos/_51/2%20FMEA%20versi%C3%B3n%20final.pdf
- Soberanes, L., & De la Fuente, A. (2009). El clima y el compromiso organizacional en las organizaciones. *Revista Internacional La Nueva Gestión Organizacional*, 120-127.
- Toro, F. (2009). *Clima organizacional. Una aproximación a su dinámica en la empresa* *lacionamericana*. Medellín: Cincel.
- Wahanik, J. (2001). *Cómo escoger el personal adecuado: Un programa para hacer la entrevista eficaz*. Madrid: Copyright.

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta

Encuesta

Cargo:	
SG:	
Área	

Fecha	
-------	--

A continuación encontraras algunas preguntas relacionadas al proceso de selección en el cual fuiste partícipe. No te quitaremos más de 5 minutos.

Muchas gracias por tu tiempo!

¿Cómo te enteraste de la vacante?

Multitabajos	
Prensa	
Referido	
Linkedin	
Otros	

¿Existió la explicación previa de las funciones que desarrollarías, al momento de la entrevista?

Si	
No	

¿Cómo calificarías el trato que recibiste de la persona que realiza selección?

Bueno	
Regular	
Malo	

¿Durante el proceso de selección, existió incoherencia entre una y otra persona acerca de las funciones que ibas a realizar?

Si	
No	
Comentarios	

¿Existió correcta explicación de la estructura, plan de carrera y beneficios que te ofrece la organización?

Si

No

Comentarios

¿Tuviste la explicación adecuada sobre el giro de negocio de la empresa?

Si

No

Comentarios

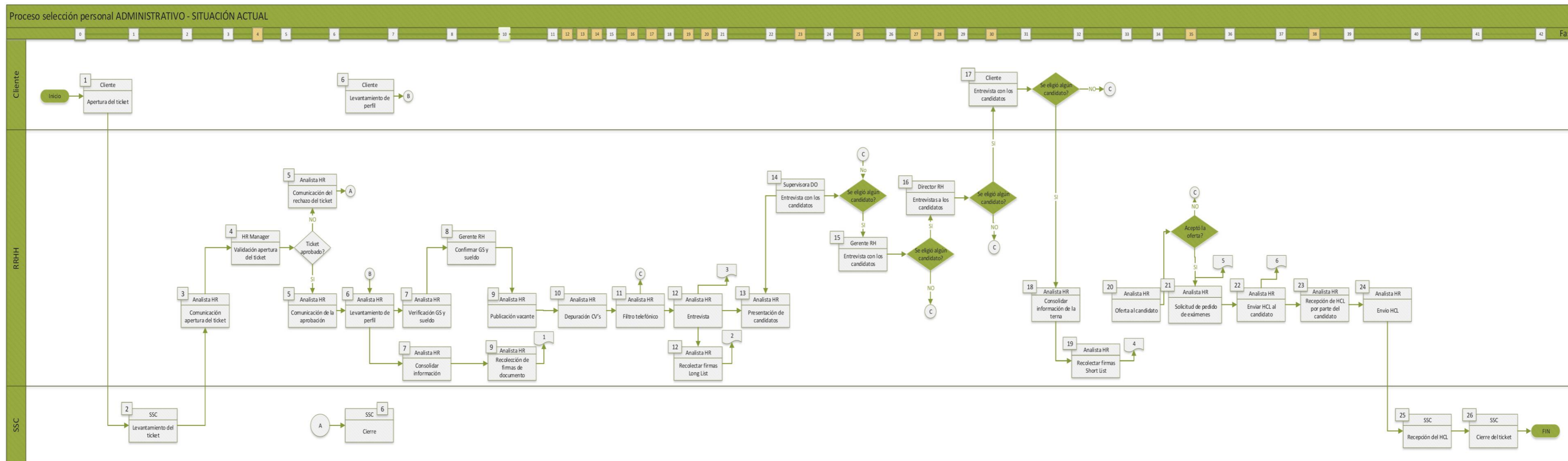
¿Qué sugerirías mejorar para el proceso de selección?

Gracias por todas tus respuestas

Anexo 2: Bitácora de procesos

Activo	POSICIÓN VACANTE	# VACANTES	JEFE DIRECTO	LOCALIDAD	TIPO DE CONTRATACIÓN	FECHA DE INICIO DE TICKET	MES DE ACTIVACIÓN DE PROCESO	N° DE DÍAS EN PROCESO
5 No Activo	Representante de Ventas Jr	1	Rodrigo Paredes	Ambato	Fijo	28/06/2016	6	34
6 No Activo	Representante de Televentas	1	William Badillo	Guayaquil	Fijo	05/07/2016	7	48
2 No Activo	Mercaderista (GYE)	1	José Avila	Guayaquil	Temporal	08/07/2016	7	38
8 No Activo	Pasante de líneas de negocio estratégicas	1	Marielisa Vélez	Quito	Pasante	08/07/2016	7	17
3 No Activo	Supervisor de Ventas	1	Simón Pérez	Ibarra	Fijo	11/07/2016	7	73
2 No Activo	Mercaderista (UIO)	1	José Avila	Quito	Temporal	25/07/2016	7	17
2 No Activo	Pasante Operaciones	1	Roberto Oviedo	Quito	Pasante	28/07/2016	7	26
2 No Activo	Brand & Consumer Engagement Executive Senior	1	Victoria Quiñonez	Quito	Fijo	12/08/2016	8	14
2 No Activo	Operador Logístico	1	Ulpiano Felix	Quevedo	Fijo	10/08/2016	8	37
3 No Activo	Representante de Televentas	1	Freddy Donoso	Guayaquil	Fijo	03/08/2016	8	29
1 No Activo	Key Account Executive	1	Miguel Armas	Peru	Fijo	21/12/2016	12	155
8 No Activo	Coordinadora de Logística	1	Ana Castro	Guayaquil	Pasante	05/05/2017	5	17
2 No Activo	Strategic Business Lines Executive	1	Marielisa Vélez	Quito	Fijo	01/06/2017	6	98
5 No Activo	EHS Intern	1	Ma Gabriela Villacís	Quito	Pasante	02/06/2017	6	27
5 No Activo	Ayudante de Operador Logístico	1	Diego Espín	Quito	Temporal	12/06/2017	6	33
6 No Activo	Mercaderista	1	Christian Lindao	Guayaquil	Temporal	26/06/2017	6	34
4 No Activo	Mercaderista	1	Christian Lindao	Guayaquil	Temporal	26/06/2017	6	44
8 No Activo	Mercaderista	1	Sebastian Villacreses	Quito	Temporal	28/06/2017	6	23
5 No Activo	Mercaderista	1	Sebastian Villacreses	Quito	Temporal	28/06/2017	6	42
6 No Activo	Ayudante de operador Logístico	1	Jose Avila	Guayaquil	Fijo	07/07/2017	7	39
7 No Activo	Analista de Credito & Cobranza	1	Juan Francisco Suquillo	Quito	Fijo	18/07/2017	7	29
8 No Activo	Operador Logístico Eventual	1	Luizana Andrade	Ibarra	Temporal	19/07/2017	7	37
13 No Activo	Ayudante de Operador Logístico	1	Cristian Lindao	Guayaquil	Fijo	19/07/2017	7	8
2 No Activo	Técnico de Sistemas en Sitio	1	Cesar Alvarez	Quito	Fijo	22/08/2017	8	35
1 No Activo	Supervisor de Ventas	1	Freddy Donoso	Quevedo	Fijo	25/08/2017	8	32
1 No Activo	Supervisor de Ventas	1	Freddy Donoso	Guayaquil	Fijo	25/08/2017	8	77
2 No Activo	Técnico de Sistemas en Sitio	1	Cesar Alvarez	Quito	Fijo	28/09/2017	8	21
3 No Activo	Ayudante de Bodega	1	Dany Cañar	Guayaquil	Fijo	26/09/2017	8	21
2 No Activo	Coordinador EHS	1	Nancy Castaño	Quito	Fijo	27/09/2017	8	35
5 No Activo	Mercaderista GYE	1	Jose Avila	Guayaquil	Temporal	03/10/2017	8	14
6 No Activo	Mercaderista UIO	1	Wilson Benalcazar	Quito	Temporal	25/09/2017	8	28
3 No Activo	Pasante de Contabilidad	1	Alan Garcia	Quito	Pasante	02/10/2017	8	30
8 Activo	Operador Logístico	1	Christian Lindao	Guayaquil	Fijo	01/10/2017	8	45
9 Activo	Representante de Ventas Jr	1	Antonio Calle	Guayaquil	Fijo	02/10/2017	8	44

Anexo 3: Proceso Administrativo Actual



Descripción del Proceso (Posiciones Administrativas)

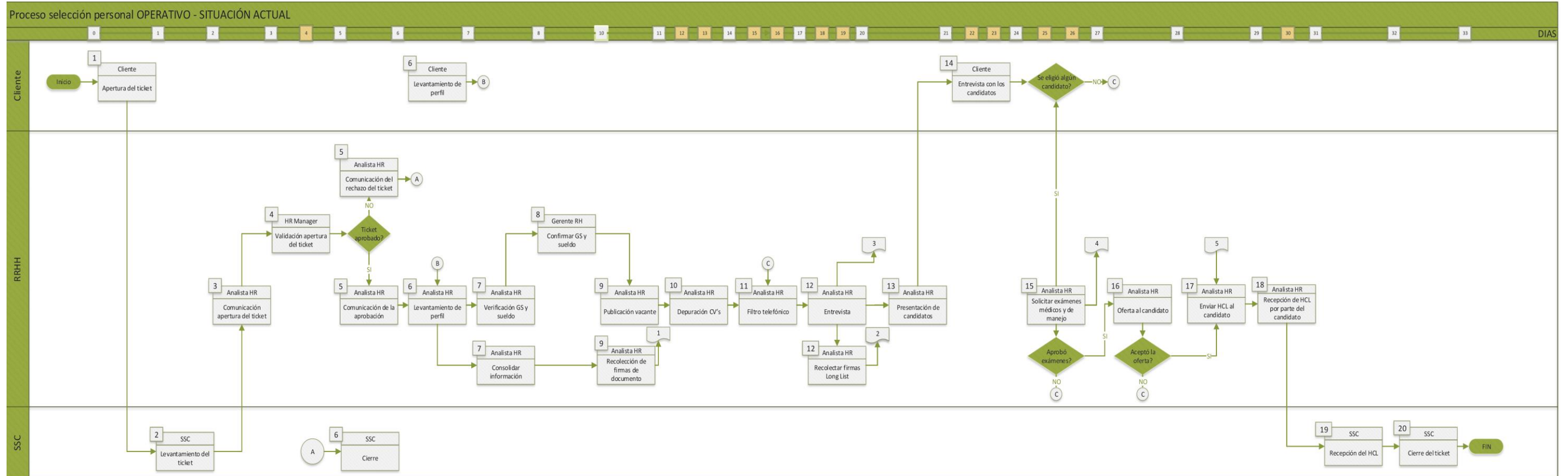
N° de Proceso	Nombre del Proceso	Descripción
1	Apertura del ticket	El proceso empieza cuando el cliente apertura el requerimiento mediante el portal de RH
2	Levantamiento del Ticket	El requerimiento apertura un ticket en el Share (Argentina).
3	Comunicación de la apertura del ticket	Se comunica que el ticket se apertura para la aprobación o rechazo del mismo
4	Validación apertura del ticket	Gerente HR valida según presupuesto y necesidad del negocio requiere la vacante.
5	Comunicación del rechazo del ticket	Se comunica al cliente y al Share que el ticket ha sido negado.
5	Comunicación de aprobación del ticket	Se comunica al cliente que el ticket ha sido aprobado
6	Levantamiento de Perfil	El cliente en conjunto con Recursos Humanos realiza la información más fundamental de la posición vacante.
6	Cierre del ticket	En caso de que haya sido rechazado el ticket, el Share cierra el ticket en el sistema.
7	Verificación GS y sueldo	Se envía un correo a la Gerente de Recursos Humanos en el cual consta el número de ticket, la posición para confirmar el SG y sueldo

7	Consolidar Información	En un formato definido se realiza la consolidación de la información obtenida en el levantamiento del perfil
8	Confirmar GS y sueldo	La gerente de operaciones confirma el SG y el sueldo mediante un mail.
9	Publicación de la vacante	Se publica la vacante en varios medios como multitrabajos, taleo, programa de referidos. Depende de la fuente debe ser en español e inglés.
9	Recolección de firmas de documento	Se busca las firmas del cliente y la gerente de operaciones en el documento del levantamiento de perfil.
10	Depuración CVS	Se realiza el filtro de los Cvs de acuerdo al perfil solicitado.
11	Filtro telefónico	Se comienza con el filtro telefónico sobre los Cvs recibidos. Los datos que se filtran en una instancia son: Experiencia, licencia, edad)
12	Entrevistas	Las entrevistas se realizan a las personas que han pasado por el filtro telefónico. En UIO se las realiza de manera presencial y en GYE se requiere apoyo de la trabajadora social
12	Recolección de firmas (Lista Larga)	Se busca las firmas del cliente y la gerente de operaciones en el documento la lista larga de todos los candidatos entrevistados por Recursos Humanos.
13	Presentación de candidatos	Se las presenta a los clientes los CVs con el resumen sobre los puntos fuertes de cada candidato, este paso es importante para brindar a los clientes una perspectiva más amplia de las cualidades y potencial de los candidatos.

14	Entrevista con los candidatos	La Supervisora de Desarrollo Organizacional procede a entrevistar a los candidatos.
15	Entrevista con los candidatos	La Gerente de Recursos Humanos procede a entrevistar a los candidatos.
16	Entrevista con los candidatos	El Director de Recursos Humanos procede a entrevistar a los candidatos que han pasado los filtros anteriores.
17	Entrevista con los candidatos	Los supervisores entrevistan a los candidatos otorgados, posterior al filtro de RRHH. Posterior a las entrevistas, si el supervisor elige a un candidato debe informar vía mail a la analista de RRHH para los siguientes pasos.
18	Consolidar información de la terna	Se consolida la información sobre la terna final enviada.
19	Recolectar firmas del Lista Corta	Se debe recibir las firmas del supervisor de la posición y el gerente de recursos humanos para la validez y respaldo de dicho documento.
20	Oferta al candidato	Se realiza la oferta formal al candidato que el supervisor eligió posterior a las entrevistas.
21	Solicitud de pedido de exámenes	Se recibe el pedido de exámenes por parte de EHS y se envía a Ecuamerican para solicitar la realización de exámenes.
22	Enviar el HCL (Hiring check list) al candidato	Por parte del área de Recursos Humanos, se envía el HCL al candidato para que pueda completar los campos necesarios.

23	Recepción del HCL (Hiring Check List) por parte del candidato	Se recibe el HCL con los datos completos por parte del candidato. En este punto se revisa que toda la información se encuentre correctamente completa
24	Envío de HCL (Hiring Check List)	Se envía el HCL al Share junto con el SG y el sueldo que es destinada para la posición.
25	Recepción de HCL (Hiring Check List)	El Share recibe el HCL para verificar datos y proceder a realizar el alta en el sistema
26	Cierre del ticket	Una vez enviado el HCL, se cierra el ticket mediante la plataforma de HR2U con el salario y el SG del candidato seleccionado.

Anexo 4: Proceso Operativo Actual



Descripción del Proceso (Posiciones Operativas)		
N° de Proceso	Nombre del Proceso	Descripción
1	Apertura del ticket	El proceso empieza cuando el cliente apertura el requerimiento mediante el portal de RH
2	Levantamiento del Ticket	El requerimiento apertura un ticket en el Share (Argentina).
3	Comunicación de la apertura del ticket	Se comunica que el ticket se apertura para la aprobación o rechazo del mismo
4	Validación apertura del ticket	Gerente HR valida según presupuesto y necesidad del negocio requiere la vacante.
5	Comunicación del rechazo del ticket	Se comunica al cliente y al Share que el ticket ha sido negado.
5	Comunicación de aprobación del ticket	Se comunica al cliente que el ticket ha sido aprobado
6	Levantamiento de Perfil	El cliente en conjunto con Recursos Humanos realiza la información más fundamental de la posición vacante.
6	Cierre del ticket	En caso de que haya sido rechazado el ticket, el Share cierra el ticket en el sistema.
7	Verificación GS y sueldo	Se envía un correo a la Gerente de Recursos Humanos en el cual consta el número de ticket, la posición para confirmar el SG y sueldo
7	Consolidar Información	En un formato definido se realiza la consolidación de la información obtenida en el levantamiento del perfil

8	Confirmar GS y sueldo	La gerente de operaciones confirma el SG y el sueldo mediante un mail.
9	Publicación de la vacante	Se publica la vacante en varios medios como multitrabajos, taleo, programa de referidos. Depende de la fuente debe ser en español e inglés.
9	Recolección de firmas de documento	Se busca las firmas del cliente y la gerente de operaciones en el documento del levantamiento de perfil.
10	Depuración CVS	Se realiza el filtro de los Cvs de acuerdo al perfil solicitado.
11	Filtro telefónico	Se comienza con el filtro telefónico sobre los Cvs recibidos. Los datos que se filtran en una instancia son: Experiencia, licencia, edad)
12	Entrevistas	Las entrevistas se realizan a las personas que han pasado por el filtro telefónico. En UIO se las realiza de manera presencial y en GYE se requiere apoyo de la trabajadora social
12	Recolección de firmas Lista Larga	Se busca las firmas del cliente y la gerente de operaciones en el documento lista larga, que contiene todos los candidatos entrevistados por Recursos Humanos.
13	Presentación de candidatos	Se las presenta a los clientes los CVs con el resumen sobre los puntos fuertes de cada candidato, este paso es importante para brindar a los clientes una perspectiva más amplia de las cualidades y potencial de los candidatos.

14	Entrevista con los candidatos	Los supervisores entrevistan a los candidatos otorgados, posterior al filtro de RRHH. Posterior a las entrevistas, si el supervisor elige a un candidato debe informar vía mail a la analista de RRHH para los siguientes pasos.
15	Solicitar exámenes médicos y de manejo	Se realiza en contacto con EcuAmerican para los exámenes pre ocupacionales , de acuerdo al perfil de la posición y se coordina con flota para el examen de manejo defensivo
16	Oferta al candidato	Una vez que aprueba todos los exámenes el candidato, se propone la oferta al candidato en el cual se recalca el tiempo de contrato y el salario a percibir.
17	Envío HCL (Hiring Check List) al candidato	Se envía el HCL al candidato junto con los documentos de ingreso que debe llevar el primer día de ingreso.
18	Recepción de HCL (Hiring Check List) por parte del candidato	Recursos humanos recibe el HCL por parte del candidato con los datos completos y los verifica
19	Recepción de HCL (Hiring Check List)	El Share recibe el HCL para verificar datos y proceder a realizar el alta en el sistema
20	Cierre del Ticket	Una vez enviado el HCL, se cierra el ticket mediante la plataforma de HR2U con el salario y el SG del candidato seleccionado.

Anexo 5: Formatos actuales (Proceso de Reclutamiento y Selección)

Levantamiento de perfil

Proceso de Selección

DATOS GENERALES

Fecha:	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Posición:	<input type="text"/>		
Área:	<input type="text"/>		
Supervisor Directo:	<input type="text"/>		
Sector de Búsqueda:	<input type="text"/>		
Aplica para Job Posting:	<input type="text"/>		
Aplica para Refe Progra:	<input type="text"/>		
Confidencialidad:	<input type="text"/>		
	<input type="text"/>		
	<input type="text"/>		
Funciones Generales:	<input type="text"/>		
	<input type="text"/>		
	<input type="text"/>		
Años de Experiencia:	<input type="text"/>		
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
Competencias:	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
Conocimientos Técnicos:	Si <input type="text"/>	No <input type="text"/>	
	Cual <input type="text"/>	Prueba Técnica:	<input type="text"/>
Nivel de Ingles:	Basico <input type="text"/>	Interm. <input type="text"/>	Avanz. <input type="text"/>
Nivel de Office:	Basico <input type="text"/>	Interm. <input type="text"/>	Avanz. <input type="text"/>
Viajes	Si <input type="text"/>	No <input type="text"/>	Frecuencia: <input type="text"/>
SG:	<input type="text"/>	Remuneración:	<input type="text"/>
	<input type="text"/>		
Beneficios:	<input type="text"/>		
	<input type="text"/>		

DATOS DE ESTUDIO

Nivel Educativo:	<input type="text"/>		
Carreras:	<input type="text"/>		
Especialización	Si <input type="text"/>	No <input type="text"/>	Tipo <input type="text"/>
Cursos Adicionales	Si <input type="text"/>	No <input type="text"/>	Tipo <input type="text"/>

DATOS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO

Perfil Levantado por:	<input type="text"/>		
Fecha de levantamiento	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Analista HR

1LM

HR Manager

Anexo 6: Rediseño de los formatos

Levantamiento de Perfil

DATOS GENERALES	
Fecha:	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
Posición:	<input type="text"/>
Área:	<input type="text"/>
Supervisor Directo:	<input type="text"/>
Lugar de trabajo:	<input type="text"/>
Horario de trabajo:	<input type="text"/>
Sector de Búsqueda:	<input type="text"/>
Aplica para Job Posting:	<input type="text"/>
Aplica para Refe Program:	<input type="text"/>
Confidencialidad:	Si <input type="checkbox"/>
DATOS POSICIÓN	
Funciones Generales:	<input type="text"/>
	<input type="text"/>
	<input type="text"/>
	<input type="text"/>
	<input type="text"/>
Años de Experiencia:	<input type="text"/>
Competencias:	<input type="text"/>
	<input type="text"/>
	<input type="text"/>
	<input type="text"/>
Conocimientos Técnicos:	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
	Cual <input type="text"/> Prueba Técnica: <input type="text"/>
Nivel de Inglés:	Basico <input type="checkbox"/> Interm. <input type="checkbox"/> Avanz. <input type="checkbox"/>
Nivel de Office:	Basico <input type="checkbox"/> Interm. <input type="checkbox"/> Avanz. <input type="checkbox"/>
Viajes	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Frecuencia: <input type="text"/>
SG:	<input type="text"/> Remuneración: <input type="text"/>
Beneficios:	<input type="text"/>
	<input type="text"/>
	<input type="text"/>

DATOS DE ESTUDIO

Nivel Educativo:

Carreras:

Especialización

Si

No

Tipo

Cursos Adicionales

Si

No

Tipo

CARACTERISTICAS DEL ENTORNO

EQUIPO DE TRABAJO

CLIENTE INTERNO

CLIENTE EXTERNO

CARGO QUE SUPERVISA

DATOS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO

Perfil Levantado por:

Fecha de levantamiento:

Analista HR

1LM

HR Manager





*Campos resaltados son los datos añadidos.

Formato de Observadores AC

GUÍA DEL OBSERVADOR





Califique del 1* al 4* los comportamientos observados durante la resolución y exposición del caso.

1 <i>No demuestra evidencia</i>	3 <i>Demuestra permanentemente evidencia</i>
2 <i>Pocas veces demuestra evidencia</i>	4 <i>Supera expectativas</i>

	Candidatos			
	Nombre	Nombre	Nombre	Nombre
				
Presentación inicial				
Comunicación clara				
Habilidades de venta				
Impacto en la audiencia				
Agota todos los recursos para encontrar soluciones				
Resolución de Caso				
Demuestra dominio de conceptos básicos				
Identifica puntos medulares del caso				
Demuestra capacidad de análisis				
Demuestra colaboración con sus compañeros				
Conocimientos de Excel				
Demuestra dominio de conceptos básicos de Excel				
Role Play				
No teme actuar/opinar con poca planificación				
Demuestra empuje/energía para alcanzar el objetivo				
Actúa rápido ante una oportunidad y no duda al actuar				
Demuestra habilidad de negociación				
Observaciones				

Resumen de los candidatos

Resumen de los Candidatos

Candidato	Nombres	Edad	Estudios	Nivel Inglés	Cargo/Empresa	Experiencia	Resumen Experiencia
							
							
							
							

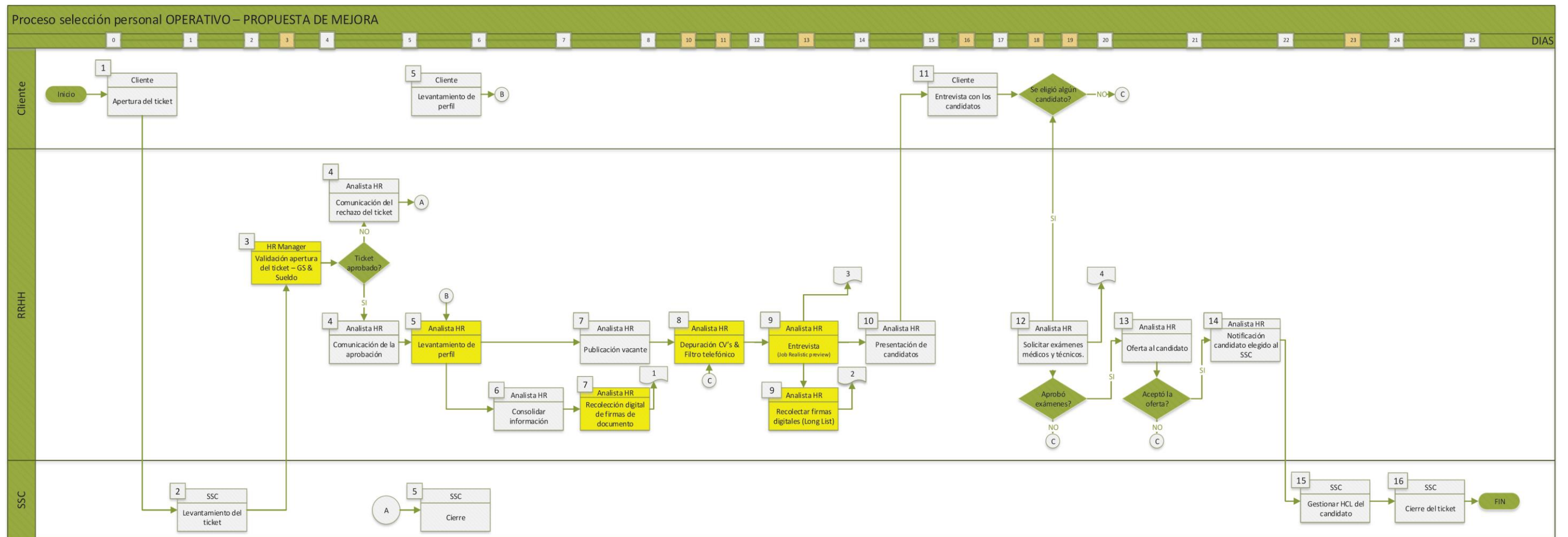
Nivel de Competencias Requeridos

Nivel de Requerimiento de las Competencias				
Cargo :				
Competencia	Nunca	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
	0%	25%	50 – 75%	100%
Colaboración				
Agilidad				
Comunicación				
Aprendizaje				
Emprendimiento				
Impacto				
Liderazgo				

Anexo 7: Propuesta de nueva bitácora

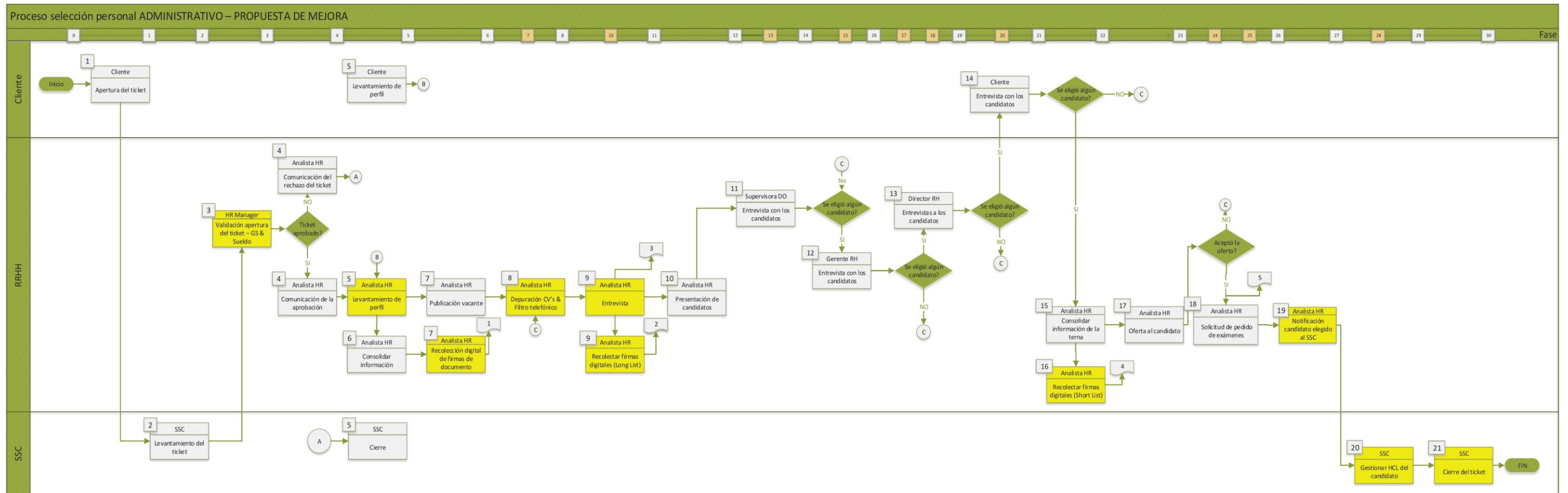
	STATUS	# TICKET	TALEO	JOB POSTING	REFERRAL PROGRAM	RESPONSABLE PROCESO	POSICIÓN VACANTE	# VACANTES	JEFE DIRECTO	LOCALIDAD	ÁREA	SG	TIPO DE CONTRATACIÓN	COMENTARIOS	FECHA DE INICIO DE TICKET	N° DE DÍAS EN PROCESO	NOMBRE DE CANDIDATO ELEGIDO	PROCEDENCIA	GÉNERO	
1																				
2																				
3																				
4																				
5																				
6																				

Anexo 8: Nuevo flujograma Proceso Operativo



*Las mejoras se encuentran resaltadas en amarillo.

Anexo 9: Nuevo flujograma Proceso Administrativo



*Las mejoras se encuentran resaltadas en amarillo

