

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
SEDE QUITO**

**CARRERA:  
PSICOLOGÍA**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de:  
PSICÓLOGA**

**TEMA:  
DISEÑO Y MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y  
PERFILES PARA LA EMPRESA DE ALIMENTOS LÁCTEOS LA POLACA  
GUSTALAC S.A., EN EL PERIODO DE MARZO – JULIO 2017**

**AUTORA:  
GENESIS DEYANEIRA YEPEZ MATUTE**

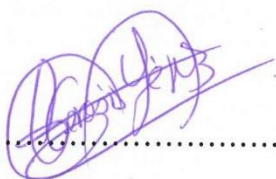
**TUTOR:  
LEONARDO PATRICIO SALVADOR PÉREZ**

**Quito, julio de 2017**

## Cesión de derechos de autor

Yo, Génesis Deyaneira Yépez Matute, con documento de identificación N° 1724097488, manifiesto mi voluntad y cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy autor del trabajo de titulación titulado: “Diseño y mejoramiento del proceso de selección y perfiles para empresa de alimentos Lácteos La Polaca Gustalac S.A, en el periodo de marzo-julio 2017”, mismo que ha sido desarrollado para optar por el título de: Licenciado en Psicología Laboral, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En aplicación a lo determinado en la Ley de Propiedad Intelectual, en mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia, suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.



.....  
Génesis Deyaneira Yépez Matute


172409748-8

Quito, junio del 2017

## Declaratoria de coautoría del docente tutor

Yo declaro que bajo mi dirección y asesoría fue desarrollada la sistematización de experiencias prácticas de investigación y/o intervención, "Diseño y mejoramiento del proceso de selección y perfiles para empresa de alimentos Lácteos La Polaca Gustalac S.A, en el periodo de marzo-julio 2017". Realizado por Génesis Deyaneira Yépez Matute, obteniendo un producto que cumple con todos los requisitos estipulados por la Universidad Politécnica Salesiana, para ser considerados como trabajo final de titulación.

Quito, junio del 2017



.....

Leonardo Salvador

CI 100081177-6

Quito, 14 de Marzo de 2017

Psct. Paz Guarderas

**Directora de Carrera de Psicología**

Universidad Politécnica Salesiana

De mi consideración:

Reciba un cordial saludo de parte del Representante Legal de la Empresa Lácteos La Polaca Gustalac S.A.

A petición verbal y escrita de la Srta. Génesis Dayaneira Yépez Matute egresada de Psicología Laboral Organizacional de la Universidad Politécnica Salesiana, se autoriza el uso de información de la empresa y publicación del proyecto cuyo tema es: "Diseño y mejoramiento del proceso de selección y perfiles para empresa de alimentos Lácteos La Polaca Gustalac S.A, en el periodo de marzo – julio 2017 " que se efectuara en nuestra Institución, con el fin de alcanzar el ideal del proceso y el mejoramiento del desarrollo profesional interno.

Atentamente.-



Sra. Yamile Buritica

**Representante Legal**

Lácteos La Polaca Gustalac S.A

## Índice

|  |    |
|--|----|
| Introducción .....                                     | 13 |
| 1. Datos informativos .....                            | 14 |
| 2. Objetivo de la sistematización .....                | 16 |
| 3. Eje de la sistematización .....                     | 17 |
| 4. Objeto de la intervención .....                     | 21 |
| 5. Metodología .....                                   | 23 |
| 6. Preguntas claves .....                              | 28 |
| 7. Organización y procesamiento de la información..... | 29 |
| 8. Análisis de la información .....                    | 32 |
| Segunda Parte.....                                     | 35 |
| 1. Justificación.....                                  | 35 |
| 2. Resultados .....                                    | 36 |
| 3. Objetivos .....                                     | 48 |
| 3.1. Objetivo general.....                             | 48 |
| 3.2. Objetivos específicos .....                       | 48 |
| 4. Caracterización de beneficiarios .....              | 49 |
| 5. Interpretación .....                                | 51 |
| 6. Principales logros del aprendizaje.....             | 52 |
| Conclusiones .....                                     | 54 |
| Recomendaciones.....                                   | 55 |
| Referencias.....                                       | 56 |

## Índice de tablas

|  |    |
|--|----|
| Tabla 1. Áreas de la encuesta.....                               | 31 |
| Tabla 2. Colaboradores de “Lácteos La Polaca Gustalac S.A” ..... | 49 |
| Tabla 3. Preguntas de la entrevista.....                         | 52 |

## Índice de figuras

|   |    |
|---|----|
| Figura 1. Características del candidato ..... | 37 |
| Figura 2: Diagrama de selección.....          | 42 |
| Figura 3. Proceso actual a implementar. ....  | 43 |

## **Índice de anexos**

|   |    |
|---|----|
| Anexo 1. Formato de informe de evaluación de talento humano ..... | 60 |
| Anexo 2. Guía de entrevista .....                                 | 62 |
| Anexo 3. Revisión de referencias laborales .....                  | 64 |
| Anexo 4. Acuerdos y detalles.....                                 | 66 |



## **Resumen**

El presente proyecto tiene como finalidad el rediseño y el mejoramiento del proceso de selección de perfiles para una empresa familiar, teniendo en cuenta que es un proyecto enfocado al talento humano de la misma, esta empresa se ha visto en la necesidad de mejorar este proceso, ya que presenta un crecimiento comercial y demanda de estandarizar los perfiles para cada área, al momento la empresa no cuenta con procedimientos establecidos de perfiles de su personal ni del que necesita seleccionar para los nuevos requerimientos que el mercado exige, puesto que el funcionamiento de la empresa familiar ha sido empírico desde su emprendimiento hasta la fecha actual.

La información que se levantara son formatos acordes a los requerimientos que se presenten para mejorar el Talento Humano de la empresa, sumado a esto tenemos aspectos cuantitativos como entrevistas por competencias, toma de baterías psicológicas, toma de pruebas técnicas, levantamiento de referencias laborales, y demás herramientas.

Las actividades que se realizaran son las siguientes:

1. Revisar cómo se estaba manejando el proceso de selección todos estos años en la empresa, y que falencias encontramos.
2. Diseñar las herramientas o formatos necesarios.
3. Aplicar las herramientas en un proceso de selección modelo.
4. Revisar el manual de funciones.

5. Diseñar la herramienta para levantar los perfiles de cada cargo.
6. Aplicar las herramientas en procesos de selección modelo.
7. Implementar un modelo de inducción adecuado para todos los ingresos, que garantice la permanencia del nuevo colaborador.

El resultado que se espera es mejorar el perfil de todos los colaboradores de la empresa a los que se les aplique este proyecto, realizando un proceso de selección acorde con el giro de negocio de la empresa y la seriedad que esta debe tener en el mercado laboral y comercial. Además el proyecto también nos da una visión panorámica de la estructura completa de la empresa.

## **Abstract**

The purpose of this project is to design and improve the process for personnel selection of a family business, taking into account that it is a project focused on the human talent of the company, this company has been in need of improving this process due to its commercial growth and the demand to standardize the profiles for each area; at the moment the company does not have established procedures of profiles of current personnel neither for the new requirements that the market demands, since the operation of the family company has been empirical since its inception to date.

The collected information are formats according to the requirements that are presented to improve the Human Talent of the company. In addition to this we have quantitative aspects such as interviews for competencies, taking of psychological batteries, taking of technical tests, lifting of job references, and other tools.

The activities carried out were:

Review how the selection process was being handled all these years in the company, and what shortcomings we found.

1. Design the necessary tools or formats.
2. Apply the tools in a model selection process.
3. Check the function manual.
4. Design the tool to lift the profiles of each position.
5. Apply the tools in model selection processes.

6. Implement an appropriate induction model for all income, which guarantees the permanence of the new employee.

The expected result is to improve the quality of the personnel, carrying out a selection process in line with the company's business turnover and the seriousness it should have in the labor and commercial market. In addition, the project also gives us a panoramic view of the structure of the company, its conformation, and all the processes that the company should implement to be more organized and competitive.

## **Introducción**

En la actualidad la fuerte competencia entre empresas y los perfiles que se encuentran en el mercado exige un cambio frecuente en los procesos para ser poder ser competitivos, es por eso que la renovación se convierte en algo si se quiere hacer diferencia en el mercado.

Es importante partir del perfil que necesita la organización para la posición a buscar y cuáles son los medios para encontrar este perfil ideal en el mercado, en este proceso los candidatos sacan a relucir aspectos positivos y puntos a mejorar y para esto es indispensable realizar una adecuada entrevista, una eficiente verificación de filtros de acuerdo a los requerimientos de la empresa, además de un conocimiento a fondo de sus competencias.

Este proyecto está encaminado en mejorar herramientas del proceso de selección tales como: guía de entrevista, desarrollar un formato adecuado para realizar referencias laborales, mejoramiento en el proceso de selección de personal y un análisis general sobre el proceso de selección.

El mejoramiento del proceso de selección usando herramientas adecuados ayudará a que el personal seleccionado cumpla los requisitos del cargo asegurando que las tareas que realice sean de calidad y acordes al perfil, mejorando de esta forma otros procesos organizacionales. Es necesario mencionar que esta empresa se encuentra en un momento de cambios y mejoras, por ello la idea es seleccionar personal adecuado

proyectado que presente un desempeño óptimo y aporte a la construcción de una sólida cultura organizacional que ayude al crecimiento de la empresa.

## **1. Datos informativos**

### a) Nombre del proyecto

“Diseño y mejoramiento del proceso de selección y perfiles para empresa de alimentos Lácteos La Polaca Gustalac S.A, en el periodo de marzo-julio 2017”.

### b) Nombre de la institución

Lácteos La Polaca Gustalac S.A.

### c) Misión

“Nuestro compromiso es elaborar un producto con los máximos estándares de calidad e higiene, y un alto contenido nutricional, para garantizar salud y bienestar al consumidor”.

### d) Visión

“Lograr el reconocimiento a nivel Nacional como una marca competitiva y prestigiosa ofreciendo productos innovadores que nos permitan alcanzar el liderazgo en la elaboración de lácteos”.

e) Valores corporativos

- Responsabilidad.
- Lealtad.
- Solidaridad.
- Sentido de Pertenencia.
- Honestidad.

f) Filosofía de la empresa

Lácteos La Polaca Gustalac S.A. fabrica y procesa lácteos con el objeto de apoyar el desarrollo del ECUADOR generando empleo y dignificando el trabajo informal.

g) Política de calidad

El principal compromiso de Lácteos La Polaca Gustalac S.A. es elaborar productos sanos y nutritivos, utilizando para esto ingredientes de primera calidad y óptimos procesos de manufactura con personal debidamente capacitado en cada área a la que se dedique, además cada uno de sus ingredientes debe pasar por rigurosos controles de selección con la finalidad de garantizar los estándares requeridos para obtener un excelente producto.

## **2. Objetivo de la sistematización**

Rediseñar un proceso de selección mediante el desarrollo de herramientas nuevas que permitan llegar a contratar al candidato con el perfil adecuado según los requisitos y tareas del puesto a desempeñar en Lácteos La Polaca Gustalac S.A., disminuyendo de esta forma la brecha entre el perfil requerido (perfil ideal) y las características que presenta el candidato (perfil real).

Los conocimientos y conclusiones se generaron a partir de observar y analizar las aptitudes y actitudes, con lo que se pudo determinar las características del talento humano de la empresa, diagnosticar como se está manejando el proceso de selección y que perfiles profesionales han ingresado, así como los parámetros de identificación con la cultura organizacional de Lácteos La Polaca Gustalac S.A.

Con los resultados del diagnóstico, se observaron falencias específicas para implementar un proceso objetivo para mejorar el nivel de los perfiles profesionales de los colaboradores, en cuanto a actitudes y competencias adecuadas que deben tener los colaboradores, para poder mejorar su desempeño, la comunicación interna y externa, y mejorar sus índices de producción.

En general es obvio que el mejorar los procesos en las empresas que no tienen bien definidos los mismos en cada área, es esencial para reducir tiempos y aumentar la productividad. Según Villa (2017) “la mejora de los procesos es el estudio de sistemas de actividades y del flujo de los elementos participantes, a fin de entenderlos para



optimizar su desempeño funcional, incrementando la productividad y calidad” (pág. 32).

### **3. Eje de la sistematización**

El eje principal de la sistematización es el proceso de selección a implementar en empresa que elabora productos de consumo masivo Lácteos La Polaca Gustalac S.A, el mismo que está conformado por algunas fases las mismas que serán determinadas en este proyecto con la finalidad de mejorarlas.

El resultado que se espera es reducir el nivel de rotación de los colaboradores, según Ccollana-Salazar (2017):

En la actualidad la rotación de personal y el absentismo son dos variables que están presentes en todas las organizaciones, teniendo un efecto heterogéneo en cada una de ellas. El talento humano hace que las organizaciones sean productivas y competitivas, por lo cual se hace ineludible el compromiso del trabajador con su organización, desvirtuando cualquier conflicto que deteriore su estadía en la empresa.

Adicional a este punto importante se quiere mejorar los perfiles de cada cargo e incrementar el nivel de desempeño laboral que al momento exige la empresa por su alta demanda en el mercado.

Se considera que se realizó una buena contratación cuando el candidato aplica su conocimiento y sus habilidades teniendo una buena adaptación en su ambiente laboral, el departamento de Recursos Humanos será quien haga un seguimiento y acompañamiento al proceso de inducción y aprendizaje para cada ingreso nuevo de personal, se arrancó este proyecto realizando un acercamiento con todos los colaboradores de la empresa y levantando información que sirva para el mejoramiento y diseño del proceso de selección.

La teoría que se utilizó para realizar este proyecto es la teoría de Iceberg.

La teoría del iceberg de Hemingway en Psicología viene a decir que solo atendemos aquello que percibimos a simple vista. El resto pasa inadvertido, comparándolo con un iceberg. Es decir, que hay una parte consciente de la información, pero también otra inconsciente (Sánchez G. , 2012, pág. 2).

Se centra en las capacidades de los empleados en diferentes áreas que determinan su potencial para satisfacer una posición o cargo dentro de una empresa. Con esta teoría podemos entender que una persona puede ocultar aspectos determinantes de sus competencias, estos aspectos son más complicados de ser observados fácilmente en una entrevista por esta razón es necesario implementar la guía de entrevista y la validación de datos a través del formato de referencias laborales para que sean aplicados como herramientas dentro del proceso.

Continuando con la teoría del iceberg, en la sección bajo el agua existen temas de competencias, habilidades y de personalidad que son más difíciles de reconocer, para esto se usó formatos como: guía de entrevista, roll playing, referencias laborales, entrevistas de seguimiento y pruebas psicológicas.

Se debe puntualizar que para realizar un buen proceso de selección es necesario trabajar conjuntamente con las líneas de supervisión que tiene la empresa las mismas que determinan el lineamiento que debe dar al proceso de selección y cuál es el perfil a buscar; si este proceso requiere una prueba técnica/práctica o si es necesario añadir otro tipo de evaluación y en qué mercado podemos encontrar candidatos.

Por otro lado, a los colaboradores que ya se encuentran trabajando en la empresa en las diferentes áreas se les realizó pruebas psicológicas de personalidad como Wartegg que básicamente evalúa la capacidad resolutive del individuo, su capacidad de organización, su creatividad, y también puede descartar algunos problemas de personalidad. Los colaboradores evaluados mostraron temor, ya que según manifestaron nunca habían sido evaluados en los 16 años que tiene la empresa.

Según, (Pol, 2017):

Esta comprensión de la personalidad humana parte de la aplicación de las técnicas proyectivas gráficas- al respecto D'Alfonso fue mundialmente reconocido por su trabajo sobre el *Test de Wartegg*- identificando e interpretando los símbolos o arquetipos gráficos de la

escritura, a la que entiende como un dibujo, y descifrando su valor psicológico (pág. 5).

Es más evidente identificar características de personalidad y competencias de los candidatos con este tipo de herramientas, como es su comportamiento en el trabajo bajo presión, como se relaciona con sus compañeros y su actitud ante circunstancias que se pueden presentar día a día en el ámbito laboral.

Según Sánchez (2017):

Toda evaluación debe incluir en sí misma la evaluación de las competencias, de conjunto con las condiciones laborales y personales requeridas para su actuación en un determinado puesto de trabajo. Luego para que un profesional tenga un buen desempeño laboral requiere ser competente. Se pretende que la evaluación no tenga un enfoque punitivo, para dirigirla hacia la integración coherente y dinámica del binomio evaluación del desempeño y educación permanente, las que, en sinergia pueden lograr un incremento sustancial de la calidad del servicio que se brinda a la población (2017, pág. 155).

Para finalizar en los candidatos se debe evidenciar aspectos como: habilidades y destrezas estas son más fáciles de conocer haciendo preguntas estratégicas en el momento de la entrevista, sin embargo características como: valores, el concepto de uno mismo, el concepto de las demás personas que nos rodean y rasgos de personalidad es muchos más complicado identificar y toma más tiempo de trabajo en la empresa

para evidenciar estos factores y por este motivo tratamos de garantizar el proceso con pruebas psicológicas que nos permitan evidenciar cuál sería su compartimiento en la posición y en la empresa.

#### **4. Objeto de la intervención**

El personal de una empresa es considerado el principal activo para una organización, es por eso que tanto sus conductas como actitudes y comportamientos inciden en su productividad, por tal motivo es necesario entender cuál es la percepción del personal que trabaja en Lácteos La Polaca Gustalac S.A para mejorar los procesos de selección del personal que se contrata e identificar falencias y elaborar un plan que optimice los perfiles de cada cargo.

El objeto de la experiencia fue sistematizar todas las experiencias vividas en el diseño y mejoramiento del proceso de selección y perfiles para empresa de alimentos Lácteos La Polaca Gustalac S.A, en el 2017 en el que participaron todos los colaboradores de la empresa, los accionistas, el personal nuevo y clientes internos que colaboran en el mejoramiento de la empresa. Existen evidencias que manejar un buen proceso de selección mejora la productividad y el ambiente laboral en las empresas.

Un buen o mal proceso de selección puede lograr un impacto positivo o negativo dentro de una organización, esto depende de la percepción del personal que está dentro de la empresa y la del candidato que ingresaría; siendo de suma importancia hacer un correcto proceso de selección que permita encontrar al candidato acorde para que cubra

la posición que se busca, y el ambiente laboral y la productividad siga su ritmo normal y sano.

En consecuencia, se busca:

- Diagnosticar el proceso actual del proceso de selección y levantamiento de perfiles de Lácteos La Polaca Gustalac S.A. en los meses de marzo a julio del 2017.
- Definir un proceso de selección acorde al giro de negocio y un formato que permita levantar de forma adecuada los perfiles para la empresa Lácteos La Polaca Gustalac S.A.

## 5. Metodología

En la primera fase del proyecto se decidió sacar una muestra de los siguientes puestos de trabajo: Supervisor de Ventas, Auxiliar de Producción y Asistente Comercial, para aplicar la observación como herramienta y su vez recolectar los datos de cómo funcionaba el proceso de selección y como definían el perfil a buscar dependiendo de la necesidad. (Kawulich, 2005) menciona que:

La observación participante u observación participativa ha sido por muchos años un sello de estudios tanto antropológicos como sociológicos. En años recientes, el campo de la educación ha visto un crecimiento en el número de estudios cualitativos que incluyen la observación participante como una forma de recoger información. Los métodos cualitativos de recolección de datos, tales como entrevistas, observación y análisis de documentos, han sido incluidos bajo el término global de "métodos etnográficos" en tiempos recientes (pág. 1).

Se eligió realizar este estudio en todos los colaboradores de la empresa por la rotación de personal que existente, y con la ayuda de los accionistas quienes son los que administran la empresa. Con los resultados se evidenció los problemas más frecuentes y se observó que no tenían herramientas de selección y estaban manejando un proceso de selección muy precario sin enfocarse en las necesidades actuales de la empresa.

El Objetivo principal del método de observación fue identificar los problemas o los puntos de mejora, y recolectar los datos del proceso de selección que se manejaba y

posteriormente realizar las acciones correspondientes que necesite la empresa para mejorar este proceso.

La empresa cuenta con 60 colaboradores; a pesar de no ser un número alto de colaboradores Lácteos La Polaca Gustalac S.A. tiene un alto nivel de rotación en todas las áreas y adicional a eso no cuenta con líneas de supervisión definidas sino solo personal operativo.

Uno de los instrumentos que nos ayudaron a recolectar información fue el método de la observación sistemática y la entrevista para recopilar datos. El método de observación se utiliza como un instrumento de análisis.

A decir de Kawulich:

Realizar observaciones involucra una variedad de actividades y consideraciones para el investigador, las cuales incluyen ética, establecer relaciones, seleccionar informantes clave, los procesos para dirigir las observaciones, decidiendo qué y cuándo observar, mantener notas de campo, y escribir los hallazgos que se tienen. En esta sección se discuten en mayor detalle estos aspectos de las actividades de investigación (pág. 9).



En la observación podemos considerar tres niveles sistematización por lo tanto los métodos son las pautas de descubrimiento que en esta investigación serán los siguientes:

### **Observación asistemática**

Ha sido la que tradicionalmente sea realizada en el deporte. La observación asistemática consiste en una verificación presencial, que no tenga un objetivo puntual y no esté totalmente definido, sin orden o planificación específica. Por ejemplo, narraciones redactadas de forma directa.

### **Observación semi-sistemática**

Los objetivos de la observación se definen con anterioridad. Es necesario planificar el orden y el tiempo, así como, especificar la conducta o evento que suceda en el transcurso del ejercicio.

### **Entrevista**

Es la técnica más significativa y productiva de que dispone el analista para recabar datos. La entrevista es un intercambio de información que se efectúa cara a cara. Es un canal de comunicación entre el analista y la organización; sirve para obtener información acerca de las necesidades y la manera de satisfacerlas (Brillante Rubi, 2011).

Torres et.al. afirma que: "...la entrevista ofrece al analista una excelente oportunidad para establecer una corriente de simpatía con el personal, lo cual es fundamental en transcurso del estudio" (2008).

La entrevista es una forma de conversación, no de interrogación, al analizar las características de los procesos con personal seleccionado cuidadosamente por sus conocimientos sobre el proceso, y sus competencias (Collazos, 2011).

Según, Collazos (2011) "Conjunto de conocimientos, destrezas y aptitudes necesarias para ejercer una profesión, resolver problemas profesionales de forma autónoma y flexible y ser capaz de colaborar con el entorno profesional y en la organización del trabajo".

Son valiosas las opiniones, comentarios, ideas o sugerencia en relación a como se podría hacer el trabajo; las entrevistas a veces es la mejor forma para conocer las actividades de las empresas. La entrevista puede descubrir rápidamente malos entendidos, falsa expectativa o incluso resistencia potencial para las aplicaciones de desarrollo; más aún, a menudo es más fácil calendarizar una entrevista con los gerentes de alto nivel, que pedirle que llenen cuestionario.

Al no estar la empresa inmersa en una gestión procesos, lo que ni permite una trazabilidad de los mismos en ninguna de sus áreas, se prefirió conversar con todos los colaboradores bajo la modalidad del formato de entrevista para conocer el perfil que poseen y las funciones que están realizando al momento en la empresa, de esta forma recopilar la mayor parte de información necesaria para el estudio, al mismo tiempo se

utilizó la herramienta de observación, involucrándonos en las labores de cada puesto de trabajo; esto nos permitió entender en que debemos mejorar en el proceso de selección y cuál es la forma más viable de mejorar los perfiles y generar una buena organización en la empresa, este será un punto de partida en la reingeniería de la estructura organizacional de la empresa.

## **6. Preguntas claves**

### **Pregunta de inicio**

- ¿Conoce Lácteos La Polaca Gustalac S.A., las percepciones del personal respecto al proceso de selección que se manejaba?
- ¿Cómo participará el personal de Lacteos La Polaca Gustalac S.A., en el diagnóstico y mejoramiento del proceso de selección actual?

### **Preguntas interpretativas**

- ¿Qué nivel de compromiso y motivación tienen los colaboradores de la empresa?
- ¿Cuál es el proceso de reclutamiento que utilizan para conseguir candidatos para las vacantes de Lácteos La Polaca Gustalac S.A.?
- ¿Qué estrategias deben implementarse para mejorar el proceso de Selección y mejorar los perfiles de cada cargo de la Empresa?

### **Preguntas de cierre**

- ¿Cuáles son los beneficios que genera la implementación del plan de mejora?

## **7. Organización y procesamiento de la información**

Es importante reiterar que se aplicó la técnica de observación y entrevista a todos los colaboradores de la empresa (60 aproximadamente), luego de obtener la información y los datos de cómo se manejaba el proceso las acciones que se realizaron para el mejoramiento del proceso de selección fueron dirigidas inicialmente al diseño de los perfiles de acuerdo a cada uno de los cargos que la empresa ya tiene y los que requiere implementar.

Con la herramienta de la entrevista se evidencio en general la resistencia e incertidumbre de los colaboradores al inicio, ya que no habían presenciado una evaluación en toda su permanencia en la empresa. En el desarrollo de la entrevista existieron colaboradores muy reacios a entregar información sobre el manejo de la empresa y de sus funciones en general, fue mucho más fácil conocer cómo se sienten dentro de la empresa y que esperan de la misma para sentirse más a gusto. También se obtuvo buena apertura por parte de otros colaboradores que no dudaron en decirnos todo lo que hacían en sus puestos de trabajo, pero esto dependía mucho del nivel cultural que tenga el colaborador y cual sea su cargo.

Adicional a la entrevista se utilizó la herramienta de la Observación, nos involucramos en las funciones de cada puesto de trabajo para entender cuáles son los alcances que tiene cada colaborador y las diferencias que se marcan en algunos casos; por ejemplo se evidencio que los Auxiliares de Producción antiguos tenían más responsabilidades que los que llevan menos tiempo en la empresa, esto es bien marcado y se nota el descontento de los colaboradores que no están de acuerdo con esta forma de manejo.

Adicional a eso se evidencio que existen puestos de trabajo que superan sus ocho horas laborables, y necesitan apoyo esto se vio más en posiciones administrativas de logística, facturación y cobranza.

Gracias a estas dos herramientas se logró levantar la información que se necesitaba para arrancar en el rediseño del proceso de selección, de esa forma se inició evidenciando que se necesitaba contratar más personal para ciertas áreas con un perfil más específico, redistribuyendo la carga de trabajo y de esta forma cumplir con las jornadas laborables que rigen las Leyes Ecuatorianas.

A continuación, detallo los hallazgos más importantes de acuerdo a diferentes puestos de trabajo:

Supervisor de Producción: se aplicó la entrevista y recolección de datos a este cargo para entender porque no contamos con supervisores empoderados de la operación de producción y cuáles serían las competencias que le faltan a este perfil para verse como una línea de supervisión tanto en sus funciones como en el apoyo con su gente.

Personal recién ingresado: se realizó la entrevista este grupo porque a ellos se aplicó el proceso de selección de manera reciente y pueden dar un punto de vista más objetivo de cómo fue su ingreso y que parámetros se utilizaron en todo el proceso de selección y contratación.

Ayudantes de Producción: fue necesario aplicar la entrevista para determinar los puntos de mejora que se deben considerar ya que los ayudantes de producción son los que más rotan en la empresa y los que tienen el horario más pesado.

Supervisor de Ventas: se vio necesario también estudiar este perfil, ya que solo existía un supervisor de ventas para todo el país, y la operación obliga a tener uno para cada provincia.

Luego de levantar estos perfiles de lo que existe se realizó una validación con las necesidades actuales de la empresa y cuál sería el perfil ideal de estas posiciones para mejorar el proceso como tal de selección y revisar de donde se puede reclutar a los candidatos para este giro de negocio.

Tabla 1.  
Áreas de la encuesta

| <b>DEPARTAMENTOS<br/>ENTREVISTADOS</b> | <b>Número de personas<br/>Entrevistadas</b> |
|--|---|
| AREA COMERCIAL                         | 4   |
| PERSONAL ADMINISTRATIVO                | 20  |
| PRODUCCION                             | 18  |
| LOGISTICA                              | 12  |
| PERSONAL RECIEN INGRESADO              | 6   |

**Nota:** Esta tabla contiene la explicación a detalle de todas las áreas que fueron entrevistadas. Elaborado por: Génesis Yépez, (2017).

## **8. Análisis de la información**

Al realizar el análisis de los resultados recopilados por las entrevistas con los colaboradores de las diferentes áreas se determinó algunos puntos a mejorar en el proceso de selección, obviamente entendiendo la filosofía que se ha manejado en todos estos años en la empresa por el manejo empírico que han tenido sus accionistas.

En el conocimiento empírico tiene lugar un análisis escrupuloso de los distintos ángulos del fenómeno estudiado. El investigador actúa sobre el fenómeno. Sin embargo, no tiene en cuenta aquellas transformaciones internas que tienen lugar en el propio fenómeno. Como resultado se describe el modo de intervención que ha logrado el efecto deseado. Este modo incluye lo que algunos autores denominan regularidad empírica. Su potencia no es grande. Solamente es válida para resolver aquellas tareas repetitivas en situaciones tales que el estado del objeto sobre el cual se actúa es cercano a su estado en el momento de la investigación (González Suárez E. , 2011, pág. 112).

Se utilizó como herramienta de análisis fichas de observación, bitácora de observación, cuaderno de notas, diario de campo y cámara digital para grabar videos y tomar fotografías; que permitieron agrupar los datos de acuerdo al levantamiento de información, tanto en la entrevista como en la observación y generar un análisis objetivo de cómo se estaba aplicando el proceso de selección.



Para analizar los datos se utilizó el método deductivo partiendo de lo general a lo particular, en base a resultados porcentuales. (Marín Castaño, 2017) “El método deductivo consiste en derivar aspectos particulares de lo general, leyes axiomas, teorías, normas etc. en otras palabras es ir de lo universal a lo específico o particular” (pág. 7).

El método hipotético- deductivo, propio de las Ciencias de la Naturaleza, y hegemónico en el siglo pasado, fue el modelo que tomaron las Ciencias Sociales para su desarrollo. De la mano de este modelo de investigación científica, se han dado importantes pasos en todas las ciencias, también en las que tienen por objeto de estudio al hombre, su conducta y sus relaciones (Gutiérrez, 1999, pág. 148).

El primer paso a implementar es una guía de entrevista que les permita conocer ordenadamente al candidato creando rapport y empatía con el mismo.

La guía de entrevista que se aplicó para esta fase ayuda a conocer todos los aspectos necesarios para saber si es el candidato ideal y reconocer sus competencias las mismas que influirán en el desempeño dentro de la empresa si es el escogido.

Existen aspectos de un aspirante que pueden ser observados claramente y más si es un candidato que presenta buena apertura en la entrevista, sin embargo, los aspectos más influyentes están ocultos como mencionamos anteriormente en la teoría del Iceberg. Por este motivo otro punto a implementar dentro del proceso de selección será la toma

de pruebas psicológicas. Las mismas que nos permitirán tener otro filtro para encontrar al mejor candidato.

## Segunda Parte

### 1. Justificación

(Pisquiy, 2017):

Toda organización debe de considerar a la productividad como una de las variables más importantes en la búsqueda por alcanzar su nivel óptimo de rentabilidad y competitividad. La productividad se define como la cantidad de productos y servicios realizados con los recursos utilizados. Entre los beneficios que trae consigo un aumento de la productividad están: una mejora en la calidad de los productos y servicios, una reducción en los costos de producción y un aumento en la participación de mercado y las utilidades. Por lo tanto, esta variable debe formar parte de las políticas corporativas a largo plazo; de lo contrario, se estaría limitando el crecimiento y viabilidad de la empresa (Pisquiy, 2017, pág. 30).

Este proyecto se realizó para mejorar el proceso de selección de la empresa y así seleccionar a los perfiles adecuados para generar mejores resultados en su productividad.

Para llegar a estos resultados capacitamos a líneas de supervisión y accionistas en técnicas de entrevista adecuadas al giro de negocio y al levantamiento de perfiles dependiendo de la vacante a buscar.

Dentro de los resultados encontramos un proceso definido y organizado que nos permite encontrar al candidato pretendido de acuerdo al perfil y las competencias que necesita el puesto.

Entre los formatos que se han creado para mejorar el proceso de selección de personal en Lácteos La Polaca Gustalac S.A esta el de levantamiento de referencias laborales, donde se cambió la visión de contratar al referido por conocidos sino más bien buscar el candidato ideal en el mercado que aporte a la empresa en sus requerimientos. Adicionalmente se creó un formato de guía de entrevista que permite al entrevistador seguir un orden y preguntar lo que realmente sirve para entender el perfil del candidato sin extender el tiempo de entrevista.

## **2. Resultados**

En general los resultados se vieron reflejados por el grado de aceptación que tuvieron en primera instancia los accionistas de la empresa al permitirnos hacer este proyecto para mejorar este procesos que no cuenta con una estructura sólida en la empresa Lácteos La Polaca Gustalac S.A, adicionalmente del apoyo que se recibió por parte de los colaboradores, quienes al inicio pusieron resistencia en el primer acercamiento que se realizó, hasta que conocieron en que consiste el proyecto y de qué forma va aportar en el crecimiento ordenado de la empresa.

## Características del Candidato

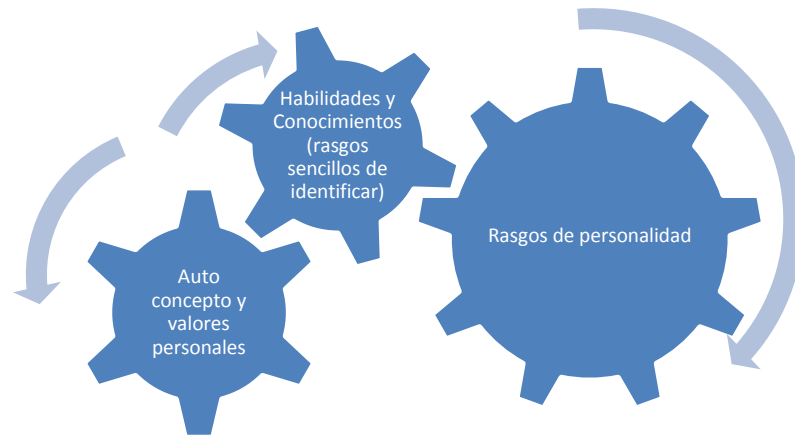


Figura 1. Características del candidato. Elaborado por: Genesis Yépez (2017)

Por ello es necesario conocer las competencias que requiere cada cargo y definirlas en el formato de guía de entrevista de tal forma que se puede identificar claramente con cualquier tipo de candidato que este dentro de un proceso de selección con la empresa.

Por otra parte, tenemos que entender que en la empresa no existe el área responsable del proceso de selección para realizar este proceso tan delicado y del cual depende su productividad. Por este motivo se debe tener planteado cada uno de los perfiles según el cargo que se necesite buscar, para que la contratación sea efectiva. Al evidenciar los requerimientos y las falencias que presenta la empresa partiendo de este proceso que se quiere mejorar, encontramos que el área comercial esta desatendida, ya que solo hay un supervisor de ventas para todo el país, los accionistas no han podido contratar a más supervisores porque no tienen claro el perfil de este cargo.

Otra área importante que fue estudiada y observada fue el área de producción, donde encontramos que los ayudantes de producción no han tenido formación en procesos industriales de alimentos, sino que han tenido que ir aprendiendo con el crecimiento de la empresa, eso genera en la actualidad que existan bastantes reprocesos. Adicional que los supervisores de producción ganan un valor poco representativo (\$800) para la responsabilidad que tienen en comparación con los ayudantes de producción (\$650), por este motivo no tienen el empoderamiento adecuado como líneas de supervisión y su trabajo se transforma en operativo mas no de análisis y control.

El tiempo en el proceso de selección es un indicador importante de la eficiencia del mismo, por lo cual se estableció contratar un paquete anual de anuncios en un portal de búsqueda de trabajo a nivel nacional, y con esto tener una base de datos previa para identificar de forma inmediata al personal idóneo especialmente en las áreas de impacto en la empresa.

La comunicación directa con cada uno de los colaboradores de la empresa y sus accionistas nos permitió comprender completamente el perfil que debe tener el candidato ganador y que este encaje en su nuevo grupo de trabajo ya que actualmente la empresa se encuentra en un proceso de expansión. Se analizó la dinámica del grupo de trabajo, la comunicación entre colaboradores y con sus jefes, las características del ambiente laboral con el equipo de trabajo. Se aplicó una asesoría técnica en las líneas de supervisión y los accionistas además de capacitarlos en conceptos e información usados en un proceso de selección con el propósito de un mejor uso de los formatos propuestos. Y se propuso contratar a una persona para selección de personal que tenga experiencia para que el proceso se realice de forma adecuada y utilizando los formatos

implementados que permitan filtrar los candidatos y llegar al candidato ideal de acuerdo a la necesidad del puesto y de la empresa. Los cambios que se tendrán en la entrevista y en el proceso de selección serán los siguientes:

Para este diseño y mejoramiento del proceso de selección empezamos por el reclutamiento, no existía ninguna base de datos de donde partir con un proceso de selección, solo se realizaba por referidos y por lo general el candidato ganador no cumplía con el perfil. Por este motivo se contrata un paquete anual en una bolsa de empleos para contar con base de datos de acuerdo a los perfiles más complejos que cuesta conseguir en la empresa.

Se plantea también la necesidad de hacer una entrevista telefónica con los candidatos filtrados de la base de datos, como primer filtro del proceso de selección.

Uno de los formatos que se diseñó es la guía de entrevista de acuerdo a las interrogantes que se deben tratar en la entrevista para llevar un orden y conocer de mejor manera el perfil del candidato. De esta manera determinaremos una entrevista que nos permita conocer muchos aspectos del candidato y ganar tiempo en el proceso de selección.

- **Entrevistas estructuradas o enfocadas:** El entrevistador planifica previamente las preguntas mediante un guion preestablecido, secuenciado y dirigido, por lo que dejan poca posibilidad al entrevistado de salirse del guión.
- **Entrevistas semiestructuradas:** Se hacen preguntas abiertas dando oportunidad a recibir diferentes respuestas, permite ir entrelazando temas, pero

requiere de atención por parte del investigador para poder llevar la entrevista al punto esperado.

- **Entrevistas no estructuradas:** La entrevista se va construyendo a medida que avanza la entrevista con las respuestas que se dan.

“Una entrevista es una conversación que tiene una estructura y un propósito. En investigación cualitativa, la entrevista busca entender el mundo desde la perspectiva del entrevistado, y desmenuzar los significados de sus experiencias” (Álvarez & Jurgenson, 2014).

Es importante diseñar un formato que permita mantener un orden en la entrevista y preguntas por competencias dependiendo del cargo que faciliten la identificación del candidato ganador. Como por ejemplo, se pueden utilizar entrevistas situacionales que nos permiten crear una situación de acuerdo a lo que sucede normalmente en la empresa; en la que el candidato puede demostrar como resolvería un problema. A continuación, detallamos los puntos que debemos considerar para este tipo de entrevista.

Los diseños de las situaciones deben ser muestras del trabajo o simulaciones que tengan que ver con el perfil que se está buscando y cuáles son las situaciones diarias que vive este puesto para saber si el candidato podría resolver una de las situaciones con facilidad, en los que haya que poner de manifiesto las competencias enseñadas.

El proceso de selección que se implementó radica en las siguientes fases:



- Crear la vacante, ya sea por despido, traslado, ascenso del personal o porque la organización considera crear un nuevo puesto por crecimiento de la misma o crecimiento profesional del colaborador.
- Requisición o pedido oficial por parte de la línea de supervisión del área para llenar la vacante y autorización de arrancar con el proceso por parte de la Gerente General.
- Se establece con la Gerente General si el reclutamiento será interno o externo; si es externo se revisa el perfil para utilizar medios de reclutamiento.
- Realizar el reclutamiento por medio de diferentes herramientas, en esta empresa se utilizan las siguientes: multitrabajos, base de datos, anuncios en la prensa y referidos, esto depende del perfil que se esté buscando.
- Para tener a los candidatos que estén más apegados al perfil en la entrevista es importante hacer una entrevista telefónica para filtrar a los candidatos que no se alineen a la vacante que se está necesitando.
- Entrevistas con TTHH. En esta entrevista se analiza al candidato en aspectos importantes para la vacante, utilizando el formato de guía de entrevista. Se hacen preguntas situacionales depende de la vacante que el candidato vaya a cubrir y se validan las competencias del candidato.
- En esta fase se tomará un test psicológico de personalidad y pruebas técnicas dependiendo la vacante que se vaya a cubrir.
- Luego de tener los mejores candidatos se tiene que verificar las referencias laborales según el formato implementado y en qué estado judicial se encuentra cada candidato.

- A partir de todos estos pasos podemos seleccionar al candidato o los candidatos más cercanos al perfil para presentarlos a las líneas de supervisión y a la Gerente General para su aprobación.

Diagrama de selección

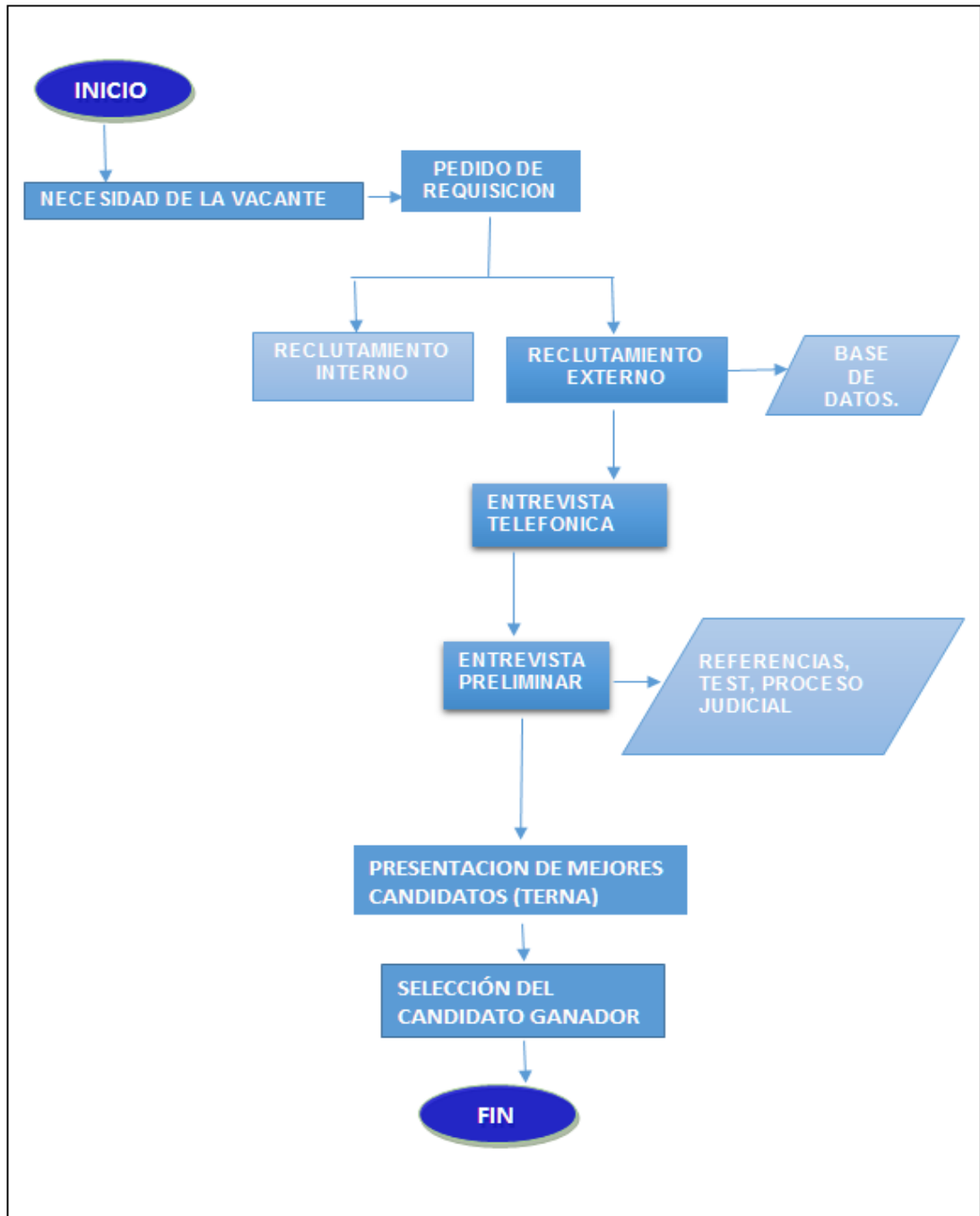
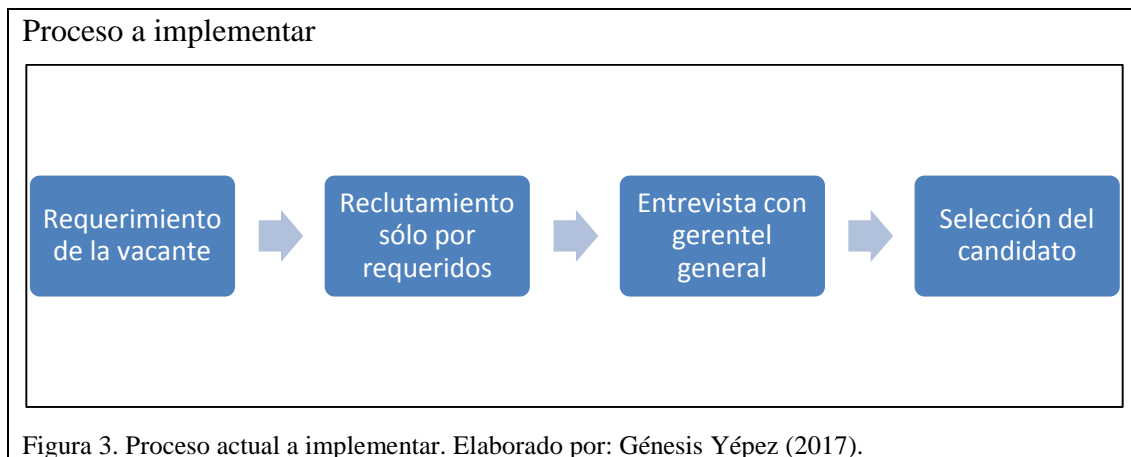


Figura 2: Diagrama de selección. Elaborado por: Genesis Yépez (2017)



Siempre será importante conversar con la línea de supervisión de la vacante a cubrir para entender la necesidad de cubrirla y para aumentar o quitar competencias al perfil que se necesita para cubrir la vacante.

Se conversó con todos los colaboradores para conocer cuál es su sentir al ser parte de Lácteos La Polaca Gustalac S.A., y 70% de los colaboradores respondió que necesitan capacitaciones en sus labores diarias para no cometer errores y compartir un poco más con sus seres queridos, ya que el trabajo excede sus horas laborables sobre todo en áreas operativas. El 30% respondió que estaba conforme con su jornada laboral y sus funciones.

Las competencias, Según, Castro Solano (2004):

Las competencias profesionales están relacionadas, con una tarea o actividad relacionada. Son consecuencia de la experiencia y constituyen saberes articulados que una persona pone en marcha automáticamente. Están ligadas a las actividades profesionales y a las misiones que forman parte de un determinado puesto de trabajo. Son mucho más

difíciles de evaluar que las variables psicológicas clásicas, ya que estas se expresan en la conducta afectiva. Son en definitiva una amalgama entre aptitud, experiencia y pericia que se expresa de modo concreto en la resolución de una situación – problema en particular (pág. 122)

Que se evaluarán a los candidatos en todos los procesos de selección serán las siguientes:

- **Identificación con la empresa – Compromiso**

Sentir como propios los objetivos de la empresa. Apoyar e instrumentar decisiones comprometiéndose por completo con la misión, visión y estrategia de la organización, previniendo y superando obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha o actual sobre las acciones acordadas (Castro, 2013).

- **Preocupación por el orden y calidad en el trabajo.**

Se expresa en formas como el seguimiento y la revisión del trabajo y la información, y en la insistencia en la claridad de los roles y funciones asignadas, el asegurarse de que no existen errores en el trabajo o en la información.

## **Referencias Laborales**

Las referencias laborales son de suma importancia en el proceso de selección; ya que con ellas se conoce cuál fue su estilo de trabajo en empresas anteriores; siendo un filtro decisivo para la elección del candidato.

También es importante por la información que se puede levantar a nivel de producción, que relación mantuvo con sus compañeros y jefes, además de las habilidades del candidato. La mayoría de ex jefes no dan buenas referencias cuando el colaborador no trabajo adecuadamente en sus funciones y peor si salió por algún tema de deshonestidad de la empresa. Lo ideal es que si tuvo algún inconveniente en sus anteriores empresas lo comente en la entrevista con recursos humanos, para contar con ese precedente.

## **Capacitación a líneas de supervisión y accionistas.**

La capacitación a las líneas de supervisión tiene como fin de obtener un proceso de selección más eficiente y ordenada.

Los supervisores, y accionistas, son los participantes principales del proceso de selección ya que son los que deben tener conocimiento de: competencias de cada puesto de trabajo, maneras de evaluación por competencias y las herramientas rediseñadas que permiten conocer lo que le interesa a la empresa de cada candidato.

También es importante enseñar los formatos de entrevista y su manejo para entender por qué serán una herramienta importante de aplicación y que beneficios tienen para el proceso de selección. Es adecuado dar a conocer cuál es el proceso de selección que se maneja actualmente cuales son los cambios que tendrá y porque se ha visto la necesidad de darle un giro a este proceso dentro de la empresa.

En el departamento de Logística la situación que nos llevará a entender las competencias del candidato puede referirse a como hace para mover la logística si se daña un camión, o como soluciono este problema en su anterior empresa. Se debe identificar cuáles son las circunstancias en que se realiza dicha acción ya que de eso depende que respuesta pueda dar el candidato para sacar nuevas situaciones que vayan en secuencia.

### **Entrevista de Seguimiento**

Para que el personal tenga una permanencia en la empresa es de suma importancia que la empresa invierta en capacitación dependiendo el cargo; por esta razón se debe realizar un seguimiento al personal para entender cómo va en sus funciones, como le va con sus compañeros y jefes inmediatos.

La entrevista se desarrollará después de dos semanas de su ingreso, luego un mes después y para finalizar antes de que pase su periodo de prueba si no se ha tenido ninguna novedad con el colaborador. En la primera conversación podemos identificar todo lo relacionado al proceso de inducción y capacitación, lo cual nos ayudara a

entender como nos vemos como empresa, cuáles son sus opiniones más importantes y si está teniendo la apertura por parte de sus compañeros.

A los candidatos que ingresan se los evalúa de acuerdo a lo que van aprendiendo y al cargo que van a ocupar, estas evaluaciones deben superar del 80 % al 85 % por ciento para que puedan permanecer en la empresa, para que se puedan preparar se les entrega material digital o impreso dependiendo el cargo y las responsabilidades que tendrá el nuevo colaborador.

La segunda conversación es cuando ya se encuentran en sus labores de trabajo, se busca facilitar su proceso de adaptación y que sus compañeros le brinden buen ambiente de trabajo. Es indispensable la comunicación con las líneas de supervisión ya que estas hacen que el nuevo colaborador se adapte en sus funciones y con su equipo.

La rotación de personal será el indicador que nos permitirá identificar como ha mejorado el proceso de selección.

### **3. Objetivos**

#### **3.1. Objetivo general**

“Proponer un rediseño y mejoramiento del proceso de selección y perfiles para la empresa de alimentos lácteos LA POLACA GUSTALAC S.A, en el periodo de marzo-julio 2017”.

#### **3.2. Objetivos específicos**

1. Estandarizar el procedimiento a seguir en el proceso de selección para cualquier vacante o requerimiento, con formatos acordes para cada levantamiento y registro de los filtros para llegar al candidato ganador.
2. Diseñar un formato de perfiles de cargo dependiendo de la necesidad de la nueva posición, y así poder arrancar con el proceso de selección.
3. Generar empoderamiento de las responsabilidades de cada cargo desde el momento en el que el colaborador ingresa a la empresa.



#### 4. Caracterización de beneficiarios

Con la elaboración de este proyecto, se establece que su impacto tendrá como principales beneficiarios a todos los colaboradores de Lácteos La Polaca Gustalac S.A, puesto que el proyecto está focalizado a desarrollarse dentro de la empresa para afianzar el proceso de selección de personal.

Para poder especificar a los beneficiarios del proyecto se los segmentara de la siguiente manera:

##### **Beneficiarios directos**

El presente proyecto tiene como beneficiarios directos todo el personal de la empresa, puesto que, al realizar el rediseño y mejoramiento del proceso de selección, contratación, y perfiles del cargo se obtendrá mejores resultados en proceso que cumple cada área de la empresa.

Tabla 2.  
Colaboradores de “Lácteos La Polaca Gustalac S.A”

| <b>COLABORADORES "LACTEOS LA POLACA GUSTALAC S.A."</b> |                                |
|--|--------------------------------|
| <b>AREA</b>  | <b>NUMERO DE COLABORADORES</b> |
| LOGISTICA  | 13                             |
| COMERCIAL  | 8                              |
| ADMINISTRATIVO   | 15                             |
| PRODUCCION   | 17                             |
| ACCIONISTAS  | 4                              |
| SEVICIOS GENERALES                                     | 3                              |
| <b>TOTAL DE COLABORADORES</b>                          | <b>60</b>                      |

**Nota:** Es el cuadro colaboradores de la empresa. Elaborado por: Génesis Yépez (2017).

## **Beneficiarios Indirectos**

Como beneficiarios indirectos se encuentran los clientes externos quienes recibirán los resultados de una mejor atención y mayores facilidades de adquirir nuestro producto, esto gracias a la estandarización eficaz y eficiente de todos los procesos en la empresa por la mejora en los perfiles a contratar.

Los resultados que se obtuvieron de este proyecto aportan directamente a mejorar algunos índices que estaban fallando en la empresa como:

- La disminución del índice de rotación de personal.
- Calidad en la selección.
- Mejor clima laboral.
- El incremento en los índices de desempeño laboral.

Estos aspectos en conjunto aportan en la mejora de la cultura organizacional de la empresa y en la productividad de cada uno de los colaboradores.

## **5. Interpretación**

Al aplicar las herramientas diseñadas se logra conocer información más real y completa del candidato, ya que para cada posición se arrancó de un perfil establecido y se trató de cumplir con las nuevas contrataciones de un 80 al 100%. Dentro de las evaluaciones de desempeño que se realizó luego de implementar el proyecto los resultados se elevaron a un 8% de acuerdo a la productividad de los colaboradores y en el ambiente laboral. Se logró identificar que el nivel de rotación en las posiciones más complejas disminuyó y el nivel de producción con los nuevos ingresos mejoró notablemente. Es importante mencionar que el candidato ideal tendrá: una buena actitud, profesionalismo, proactividad y la motivación adecuada para llegar a los objetivos de su cargo.

A continuación presentamos la encuesta que se realizó a los cargos intervenidos después del mejoramiento en el proceso de selección:

Como se puede observar en el gráfico 22 de los colaboradores, es decir el 37% respondieron que existe una mejora en los perfiles nuevos que se han contratado, ya que han sido de ayuda para mejorar los procesos internos de cada área. Adicionalmente los nuevos colaboradores y líneas de supervisión exactamente 20 personas, es decir el 33 % consideran que el proceso de selección fue más fácil y rápido con la utilización de las herramientas implementadas. También tuvimos 18 colaboradores, es decir el 30% que nos dijeron que se mejoró la calidad del personal y la productividad con las nuevas contrataciones siguiendo los pasos y las herramientas del nuevo proceso de selección.

Tabla 3.  
Preguntas de la entrevista

| <b>PREGUNTAS</b>   | <b>SI</b> | <b>NO</b> |
|--|-----------|-----------|
| ¿Considera que existió una mejora en los perfiles y en las nuevas contrataciones?          | 22        |           |
| ¿Considera que se facilitó el proceso de selección con la utilización de las herramientas? | 20        |           |
| ¿Siente que ha mejorado el ambiente y la productividad de su área?                         | 18        |           |

**Nota:** Es la tabulación de las respuestas. Elaborado por: Génesis Yépez (2017)

## **6. Principales logros del aprendizaje**

Gracias a la implementación de este proyecto se alcanzaron los siguientes logros en la empresa Lácteos La Polaca Gustalac S.A.:

- Se aplicaron los conocimientos adquiridos para establecer los índices de rotación.
- Disminuyó el nivel de rotación en la empresa, ya que las contrataciones son más efectivas y duraderas.
- Se definió un formato de levantamiento de perfil para llenarlo en el momento de la requisición, esto ayudo a encajar con el candidato que realmente necesita la empresa para cubrir la vacante.
- Los colaboradores tienen más apertura para solucionar los problemas que se pueden presentar por parte de las líneas de supervisión, ya que han tenido capacitaciones de liderazgo y resolución de problemas.
- Se mejoró la calidad del perfil personal de la empresa gracias al levantamiento previo de los perfiles y el rediseño del proceso de selección, mejorando todos los procesos del área de recursos humano evidenciando el cumplimiento de

funciones de todos los cargos de la empresa; ya que ahora no tienen mayores quejas con el personal ni descontentos.

- Se redujo tiempos en el proceso de selección y cubrimiento de vacantes gracias a los formatos que permiten una selección más eficiente.

## **Conclusiones**

Con este proyecto se logró llegar a la estandarización del procedimiento a seguir en el proceso de selección para cubrir todas las vacantes o requerimientos que se presenten, ya que se implementaron formatos que ayudaron al mejoramiento generando la información que necesita la empresa para realizar una contratación acorde al perfil solicitado.

Se diseñó un formato de perfiles de cargo para levantar la información requerida en cualquier momento que se genere una vacante y de esta manera arrancar con un proceso de selección ordenado.

Se observó la mejora en la calidad de los perfiles de reciente ingreso a la empresa, y se capacito al personal existente de la empresa para mejorar la productividad en cada área, esto permitió evidenciar mejoras en los tiempos de entrega y en la organización de cada agenda de trabajo.

Se identificó también que las líneas de supervisión tuvieron una buena predisposición en este proceso y se involucraron totalmente en sus puestos de trabajo y responsabilidades; mejorando en competencias como: resolución de problemas y liderazgo.

## **Recomendaciones**

Es necesario mantener una buena comunicación entre líneas de supervisión y accionistas, lo ideal sería mantener una vez a la semana una reunión para saber cómo se está dando la operación en cada área y como está el personal en general.

Es importante tener una buena relación con el personal que ingresa a la empresa, generando confianza y haciendo un seguimiento primero de su aprendizaje e inducción y luego de su desenvolvimiento en sus funciones.

La práctica de levantar el perfil mediante el formato diseñado antes del proceso de selección se debe mantener, para llegar a lo que realmente necesita la empresa.

Lo ideal será siempre presentar una terna de candidatos, para tener opciones de elección. Eso ayuda a disminuir la brecha de errores en la parte final del proceso.

## Referencias

- Alles, M. (2002). *Gestión por competencias. El diccionario*. Buenos Aires: Granica.
- Álvarez, J., & Jurgenson, G. (2014). *La entrevista como técnica de investigación cualitativa*. Obtenido de Universidad Autónoma del estado de Hidalgo: <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tlahuelilpan/n7/r1.html>
- Bisquerra Alzina, R. &. (2007). *Las competencias emocionales*. Obtenido de <http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:EducacionXXI-2007numero10-823/Documento.pdf>
- Brillante Rubi. (25 de junio de 2011). *La entrevista*. Obtenido de Técnicas didácticas para la enseñanza de la historia: <http://azamarrubi.blogspot.com/2011/06/tecnicas-didacticas-para-la-ensenanza.html>
- Castro Solano, A. (2004). *Las competencias profesionales del psicólogo y las necesidades de perfiles profesionales en los diferentes ámbitos laborales. Interdisciplinaria, 21(2), 117-152*. Obtenido de [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1668-70272004000200001&script=sci\\_arttext&tlng=es](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1668-70272004000200001&script=sci_arttext&tlng=es)
- Castro, A. (18 de mayo de 2013). *Trabajo de gestión por competencias*. Obtenido de Academia.edu: [http://www.academia.edu/11459426/Trabajo\\_de\\_gestio\\_n\\_por\\_competencias](http://www.academia.edu/11459426/Trabajo_de_gestio_n_por_competencias)
- Ccollana-Salazar, Y. (20 de Mayo de 2017). *Rotación del personal, absentismo laboral y productividad de los trabajadores. San Martín Emprendedor, 6(1), 50-59*. Obtenido de Rotación del personal, absentismo laboral y productividad de los trabajadores. San Martín Emprendedor, 6(1), 50-59.: <http://www.sme.usmp.edu.pe/index.php/sme/article/view/74>
- Chaux, R. (2014). *Iniciativa*. Obtenido de Diccionario de competencias: <https://ramonchaux.wixsite.com/competencias/iniciativa>



- Collazos, S. (3 de agosto de 2011). *Entrevista (documento sobre recolección de datos)*. Obtenido de Alumnos aprendices del sena: <http://habrahan.blogspot.com/2011/08/entrevista-documento-sobre-recoleccion.html>
- González Suárez, E. (2011). *Conocimiento empírico y conocimiento activo transformador: algunas de sus relaciones con la gestión del conocimiento*. Obtenido de Revista Cubana de ACIMED: <http://medigraphic.com/pdfs/acimed/aci-2011/aci112c.pdf>
- González Suárez, E. (2011). *Conocimiento empírico y conocimiento activo transformador: algunas de sus relaciones con la gestión del conocimiento*. ACIMED, 22(2), 110-120. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352011000200003](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352011000200003)
- Gutiérrez, J. &. (1999). *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales. España. Síntesis*. Obtenido de [http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/35694230/233-1017-1-PB.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1497480235&Signature=H1F%2Bw09L%2BUwN68yLZDddF4wB0Dw%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DTRABAJO\\_Revista\\_Andaluza\\_de\\_](http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/35694230/233-1017-1-PB.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1497480235&Signature=H1F%2Bw09L%2BUwN68yLZDddF4wB0Dw%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DTRABAJO_Revista_Andaluza_de_)
- Kawulich, B. (mayo de 2005). *La observación participante como método de recolección de datos*. In *Forum: qualitative social research* (Vol. 6, No. 2, pp. 1-32). Obtenido de <http://diverrisa.es/uploads/documentos/LA-OBSERVACION-PARTICIPANTE.pdf>
- Marin Castaño, N. (2017). *Evaluación de la estructura de la Auditoría Forense con respecto a la materialidad de los Estados Financieros (Bachelor's thesis, Universidad Militar Nueva Granada)*. Obtenido de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/15285/1/MarinCasta%C3%B1oNatalia2016.pdf..pdf>
- MICARRERALABORALENIT. (diciembre de 2014). *12 habilidades profesionales a desarrollar en el 2015*. Obtenido de Mi carrera laboral:

<https://micarreralaboralenit.wordpress.com/2014/12/23/12-habilidades-a-desarrollar-laboralmente-en-el-2015/>

Pisquiy, F. R. (2017). *Implementación de un sistema para medir y evaluar la productividad del departamento de producción de una empresa fabricante de anillos de graduación, basado en el modelo de productividad total de Sumanth*. Obtenido de <http://repositorio.ausjal.org/handle/AUSJAL/401510>

Pol, A. (20 de MAYO de 2017). *Branding y personalidad de la marca visual Branding and Personality of Visual Brands*. *Zincografía, (1)*. Obtenido de <http://www.zincografia.cuaad.udg.mx/index.php/ZC/article/view/1>

Sánchez, G. (17 de diciembre de 2012). *La teoría del iceberg y nuestras decisiones*. Obtenido de La mente es maravillosa: <https://lamenteesmaravillosa.com/la-teoria-del-iceberg-y-nuestras-decisiones/>

Sánchez, J. R. (20 de mayo de 2017). *5-Directivo o líder en la evaluación del desempeño profesional Manager or leader in the evaluation of professional competence*. *MULTIMED Revista Médica Granma, 17(4)*. Obtenido de 5-Directivo o líder en la evaluación del desempeño profesional Manager or leader in the evaluation of professional competence. *MULTIMED Revista Médica Granma, 17(4)*: <http://www.revmultimed.sld.cu/index.php/mtm/article/view/337>

Titusunta, Q. &. (20 de Mayo de 2017). *Análisis de la gestión del talento humano en el sector de cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de cuenca y propuesta de diseño de un modelo de gestión de talento humano por competencias. Caso de aplicación Cooperativa de Ahorro y Crédito*. Obtenido de Educadores del Azuay, periodo 2015 (Bachelor's thesis).: [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/5694/1/Papanicolau\\_dj.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/5694/1/Papanicolau_dj.pdf)

Torres, L., Gómez, C., Nava, J., Rivas, D., Hernández, E., Hernández, M., & Ortiz, S. (7 de abril de 2008). *La entrevista*. Obtenido de Entrevista Investigacion: <http://herrod.awardspace.com/entrvista%20investigacion.htm>

Villa Farfan, J. M. (05 de Mayo de 2017). *Mejora de procesos en una empresa comercializadora de productos de limpieza, consumo masivo y nutricional animal.* Obtenido de

<http://tesis.pucp.edu.pe:8080/repositorio/handle/123456789/8630>

## Anexos

### Anexo 1. Formato de informe de evaluación de talento humano

|   |  |                                |   |   |   |   |   |  |  |  |  |  |
|---|--|--------------------------------|---|---|---|---|---|--|--|--|--|--|
| Nombre del Candidato:   |  |                                |   |   |   | Edad:   |   |  |  |  |  |  |
| Cargo al que aspira:  |  |                                |   |   |   | Fecha:  |   |  |  |  |  |  |
| <b>Criterios de Evaluación</b>  |  |                                |   |   |   |   |   |  |  |  |  |  |
| <b>I : Inaceptable:</b> opuesto a lo esperado<br><b>D : Deficiente:</b> Existe una Debilidad/oportunidad marcada. No cumple con lo requerido en la mayoría de las veces o en alto porcentaje<br><b>A : Aceptable:</b> Existe un área de oportunidad menor. Cumple en niveles mínimos lo esperado. |  |                                |   |   |   | <b>S : Satisfactorio:</b> Cumple a satisfacción, se ajusta totalmente a los requerimientos<br><b>So: Sobresaliente:</b> Es una clara fortaleza, excede, supera las expectativas |   |  |  |  |  |  |
| <b>Aspectos a evaluar</b>   |  | <b>Criterios de Evaluación</b> |   |   |   | <b>Comentarios y evidencias</b>   |   |  |  |  |  |  |
|   |  | I                              | D | A | S | So  |   |  |  |  |  |  |
| <b>Composición familiar</b>   |  | N/A                            |   |   |   | Descripción de la composición familiar y la influencia que tiene en los requisitos del cargo:   |   |  |  |  |  |  |
| <b>Estudios y formación</b>   |  |                                |   |   |   |   | Grado académico alcanzado, institución, promedio de calificaciones, reconocimientos académico   |  |  |  |  |  |
| <b>Experiencia</b>  |  |                                |   |   |   |   | Ajuste frente a las exigencias del cargo (calidad y años de experiencia)  |  |  |  |  |  |
| <b>Integridad y Coherencia</b>  |  |                                |   |   |   |   | Honestidad, transparencia, integridad y confiabilidad.( Referencias Laborables)   |  |  |  |  |  |
| <b>Potencial de desarrollo</b>  |  |                                |   |   |   |   |   |  |  |  |  |  |
| <b>Motivación e intereses</b>   |  |                                |   |   |   |   | Análisis de sus motivadores frente a la compañía y al cargo y si sus con nuestros valores corporativos (Test de valores). Motivación y disposición a desarrollarse: Autoexigencia, interés, fuerza, disposición y dedicación para lograr un desarrollo de sus áreas de debilidad y asumir nuevas responsabilidades para contribuir a la compañía. |  |  |  |  |  |
|   |  |                                |   |   |   |   | Capacidad de crecer paralelamente a la organización. Interpretación de los resultados pruebas de inteligencia.  |  |  |  |  |  |

|  |   |                    |                   |                  |                               |  |
|--|---|--------------------|-------------------|------------------|-------------------------------|--|
| <b>Recursos intelectuales</b>          |   |                    |                   |                  |                               |  |
| <b>Recursos de personalidad</b>        |   |                    |                   |                  |                               | Habilidades personales para adaptarse al cargo y la compañía.<br>Interpretación de los resultados de las pruebas de personalidad (16 PF, Wartegg)                              |
| <b>Orientación al resultado</b>        |   |                    |                   |                  |                               | Actúa permanentemente en función de alcanzar y sobrepasar los resultados esperados, determinando e implementando las acciones necesarias y superando las situaciones adversas. |
| <b>Competencias</b>                    |   |                    |                   |                  |                               |  |
| <b>Competencia 1</b>                   |   |                    |                   |                  |                               |  |
| <b>Competencia 2</b>                   |   |                    |                   |                  |                               |  |
| <b>Competencia 3</b>                   |   |                    |                   |                  |                               |  |
| <b>Conclusiones</b>                    |   |                    |                   |                  |                               |  |
| <b>Fortalezas:</b>                     |   |                    |                   |                  | <b>Áreas de Mejoramiento:</b> |  |
| <b>Condiciones actuales de salario</b> |   |                    |                   |                  | <b>Aspiración salarial :</b>  |  |
|  | <b>Concepto general del candidato</b>                         | <b>Inaceptable</b> | <b>Deficiente</b> | <b>Aceptable</b> | <b>Satisfactorio</b>          | <b>Sobresaliente</b>   |
|  | <b>Ajuste frente a la vacante</b>                             |                    |                   |                  |                               |  |
|  | <b>Potencial de desarrollo para crecer hacia otros cargos</b> |                    |                   |                  |                               |  |

Nombre del Responsable de TTHH \_\_\_\_\_

Firma \_\_\_\_\_

## **Anexo 2. Guía de entrevista**

|           |  |
|-----------|--|
| Candidato |  |
| Posición  |  |
| Fecha     |  |
| Hora      |  |
| Área      |  |

|                     |  |
|---------------------|--|
| DATOS<br>PERSONALES |  |
|---------------------|--|

### ANTECEDENTES EDUCACIONALES:

Si quedan dudas o faltan datos en la descripción de estudios en el CV, pregunta sobre esto y anota aquí la información relevada.

### ANTECEDENTES LABORALES:

### COMPATIBILIDAD MOTIVACIONAL

Mencione 2 aspectos que le motivan para cambiarse trabajo:

- 1.
- 2.

Mencione 2 atributos que lo describan:

1.

2.

Mencione 2 algo mejor de usted mismo:

1.

2.

OBSERVACIONES

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

-----Fecha:\_\_\_\_\_

Nombre:\_\_\_\_\_

Firma:\_\_\_\_\_

### Anexo 3. Revisión de referencias laborales

|                                      |   |
|--------------------------------------|---|
| Fecha de Revisión:                   |   |
| Nombre del Candidato:                |   |
| Teléfono:                            |   |
| Vacante a cubrir:                    |   |
| Nombre de la Empresa donde laboró:   |   |
| Ultimo Cargo desempeñado:            |   |
| Área a la que perteneció:            |   |
| Tuvo personal a cargo:               |   |
| Nombre del último Jefe inmediato:    |   |
| Cargo del Jefe Inmediato:            |   |
| Fecha de inicio de actividades:      |   |
| Fecha de terminación de actividades: |   |
| Cuál fue el motivo de su salida:     |   |
| Ultimo sueldo:                       |   |
| Descripción General de Actividades:  | • |
| Cuáles considera son sus fortalezas  | • |
| Cuáles considera son sus debilidades | • |



- De las siguientes actividades cuál es la descripción que mejor se ajusta con el candidato

|                    |        |      |         |       |           |
|--------------------|--------|------|---------|-------|-----------|
| DESEMPEÑO          | Pésimo | Malo | Regular | Bueno | Excelente |
| PUNTUALIDAD        | Pésimo | Malo | Regular | Bueno | Excelente |
| CALIDAD DE TRABAJO | Pésimo | Malo | Regular | Bueno | Excelente |
| DISCIPLINA         | Pésimo | Malo | Regular | Bueno | Excelente |
| RESPONSABILIDAD    | Pésimo | Malo | Regular | Bueno | Excelente |
| HONESTIDAD         | Pésimo | Malo | Regular | Bueno | Excelente |

- Si estuviera dentro de sus posibilidades lo contrataría nuevamente? Si, No y porque
- Lo recomendaría? Si, No y porque
- Si la persona que dio las referencias laborales no fue su jefe inmediato indique:

Nombre:

Cargo:

Referencias realizadas por:

Nombre:

Firma:

Fecha:

#### Anexo 4. Acuerdos y detalles

| ACUERDOS                                 | DETALLE   |
|--|---|
| Formato de guía de entrevista            | Este formato nos ayuda a establecer una guía en la entrevista y está dirigida a las jefaturas y accionistas de la empresa.  |
| Formato de referencias Laborales         | Este formato detalla aspectos importantes en los trabajos anteriores del candidato así como su comportamiento en dicha empresa, y más que todo porque salió o fue retirado de la anterior empresa.  |
| Capacitación a las líneas de supervisión | La capacitación en como entrevistar es necesaria para el mejoramiento en el proceso de selección, se trataran temas como: competencias, tipos de competencias, tipos de entrevistas, etc. Esto ayudará a ser más eficientes en el proceso e identificar mejor al candidato ganador. |

**Nota:** Contiene los acuerdos generados luego de este trabajo de sistematización. Elaborado por: Génesis Yépez (2017).