

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
SEDE QUITO**

**CARRERA:  
PSICOLOGÍA**

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

**TEMA:  
DIAGNÓSTICO Y MEJORA DEL PROCESO DE SELECCIÓN EN BASE A  
LA GENERACIÓN DE ACUERDOS DE SERVICIOS PARA LA EMPRESA  
QUIFATEX**

**AUTORA:  
ALEJANDRA STEFANNY ORDOÑEZ BOLAÑOS**

**TUTOR:  
JAVIER ALEXANDER NAVARRETE GUERRA**

**Quito, mayo del 2016**

### Cesión de derechos de autor

Yo/ Nosotros **Alejandra Stefanny Ordoñez Bolaños**, con documento de identificación N° 1722995626, manifiesto mi voluntad y cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy/somos autor/es del trabajo de grado/titulación intitulado: **“Diagnóstico y mejora del proceso de selección en base a la generación de acuerdos de servicios para la empresa Quifatex”**, mismo que ha sido desarrollado para optar por el título de: **Psicóloga**, 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/es me/nos reservo/reservamos 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.



Nombre: Alejandra Ordoñez

Cédula: 1722995626

Fecha: 30 de Abril del 2016

**Declaratoria de coautoría del docente tutor/a**

Yo declaro que bajo mi dirección y asesoría fue desarrollado el trabajo de titulación **DIAGNÓSTICO Y MEJORA DEL PROCESO DE SELECCIÓN EN BASE A LA GENERACIÓN DE ACUERDOS DE SERVICIO PARA LA EMPRESA QUIFATEX.**

Realizado por Alejandra Stefanny Ordoñez Bolaños, obteniendo un producto que cumple con todos los requisitos estipulados por la Universidad Politécnica Salesiana para ser considerados como trabajo final de titulación.

Quito, Abril del 2016



Javier Alexander Navarrete Guerra

1716185622

Quito, 9 de mayo del 2016

Sres.

Universidad Politécnica Salesiana

Por medio de la presente autorizo a la Srta. Alejandra Stefanny Ordoñez Bolaños con CI: 1722995626, hacer uso de la información levantada (datos estadísticos, formatos, cuadros comparativos, etc.) en Quifatex S.A. para la realización de su proyecto de graduación: Diagnóstico y mejora del proceso de selección en base a la generación de acuerdos de servicio.

Atentamente

A handwritten signature in purple ink, appearing to read "Verónica Reyes".

Verónica Reyes

Apoderado Especial

## Índice

<b>Introducción .....</b>	<b>1</b>
<b>1. Datos informativos del proyecto .....</b>	<b>2</b>
<b>2. Objetivo de la sistematización .....</b>	<b>3</b>
<b>3. Eje de la sistematización.....</b>	<b>4</b>
<b>4. Objeto de la sistematización.....</b>	<b>4</b>
<b>5. Metodología de la sistematización .....</b>	<b>5</b>
<b>5.1 Estatus actual de procedimiento y cambios con mejoras propuestas.....</b>	<b>8</b>
<b>6. Preguntas claves.....</b>	<b>9</b>
<b>7. Resultados del diagnóstico .....</b>	<b>11</b>
<b>7.1 Tiempos del proceso de selección .....</b>	<b>11</b>
<b>7.2 Tiempos de selección por niveles.....</b>	<b>11</b>
<b>7.3 Números de procesos de selección.....</b>	<b>12</b>
<b>7.4 Procesos de selección por ciudad .....</b>	<b>13</b>
<b>8. Identificación y Priorización de problemas .....</b>	<b>15</b>
<b>8.1 Árbol de problemas .....</b>	<b>18</b>
<b>9. Organización y procesamiento de la información.....</b>	<b>19</b>
<b>9.1 Instrumentos diseñados para el proyecto.....</b>	<b>19</b>
<b>9.2 Flujograma del proceso de selección.....</b>	<b>30</b>
<b>10. Análisis de la información .....</b>	<b>31</b>
<b>10.1 Metodología de la asignación de procesos .....</b>	<b>31</b>
<b>10.2 Base de datos interna .....</b>	<b>33</b>
<b>10.3 Procesos de selección masiva .....</b>	<b>34</b>
<b>10.4 Evaluaciones.....</b>	<b>37</b>
<b>10.5 Identificación de cargos críticos .....</b>	<b>37</b>
<b>10.6 Acuerdos de servicio.....</b>	<b>38</b>
<b>11. Cronograma.....</b>	<b>44</b>
<b>12. Presupuesto.....</b>	<b>45</b>
<b>13. Justificación .....</b>	<b>47</b>
<b>14. Caracterización de los beneficiarios .....</b>	<b>50</b>
<b>15. Interpretación.....</b>	<b>51</b>
<b>16. Principales logros y aprendizaje .....</b>	<b>52</b>

<b>Conclusiones .....</b>	<b>55</b>
<b>Recomendaciones .....</b>	<b>56</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>57</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>58</b>

## Índice de tablas

Tabla 1. Estatus actual de procedimiento y cambios con mejoras propuestas.....	8
Tabla 2. Tiempos del proceso de selección.....	11
Tabla 3. Tiempos de selección por niveles. ....	11
Tabla 4. Números de procesos de selección.....	12
Tabla 5. Procesos de selección por ciudad.....	13
Tabla 6. Procesos de selección por niveles jerárquicos. ....	14
Tabla 7. Matriz de involucrados.....	19
Tabla 8. Matriz de marco lógico .....	21
Tabla 9. Nivel de valoración, tipos de procesos y valor individual .....	32
Tabla 10. Fuentes de reclutamiento. ....	34
Tabla 11. Acuerdo de servicio para proceso de selección .....	41
Tabla 12. Clasificación por tipo de proceso para tiempo de entrega de terna .....	42
Tabla 13. Indicadores para medición de efectividad de acuerdos de servicios.....	43
Tabla 14. Cronograma de trabajo.....	44
Tabla 15. Presupuesto del proyecto .....	45
Tabla 16. Cuadro comparativo de índice de rotación de personal 2014-2015.....	48

## Índice de figuras

Figura 1. Esquema de planificación para el diagnóstico del proceso de selección.....	5
Figura 2. Matriz para levantamiento de información de procesos de selección. ....	6
Figura 3. Encuesta para medir la satisfacción del cliente interno en los procesos de selección.....	10
Figura 4. Porcentaje de procesos de selección 2014.....	13
Figura 5. Procesos de selección por ciudad .....	14
Figura 6. Procesos de Selección por niveles jerárquicos .....	15
Figura 7. Diagrama de flujo de proceso de selección .....	30
Figura 8. Resultados por procesos de selección masivos.....	36



## **Índice de anexos**

Anexo 1. Cronograma de Trabajo de Acuerdo de Servicio .....	58
Anexo 2. Informe de Evaluación .....	59
Anexo 3. Matriz de levantamiento cargos críticos.....	62
Anexo 4. Formato de requerimiento de personal .....	63

## **Resumen**

El Capital Humano en las organizaciones es el eje principal relacionado directamente con la estrategia del negocio, esta importancia determina la responsabilidad de que los procesos llevados por la organización sean eficientes y cumplan con las necesidades actuales. El presente diagnóstico está basado en elaborar una propuesta de mejora en la percepción del servicio al cliente interno, seleccionadores y seleccionados en el subsistema de selección, generando acuerdos de servicio en una empresa del sector de Distribución, logística y comercialización de productos en el mercado farmacéutico y consumo masivo. Como parte de la investigación, se realizará el levantamiento de información, con el que se definirá el status actual de los procesos y el impacto que tiene el proceso de selección en los diferentes tipos de poblaciones intervinientes, tomando en cuenta la necesidad que tiene la organización de dotar personal idóneo, optimizar tiempos, recursos y definir adecuadamente la responsabilidad en cada etapa del proceso. Posterior a esto, se definirá el análisis del proceso y las causas encontradas del problema principal acerca del área de Recursos Humanos, debido a la falta de estandarización en el proceso de selección; esto genera que el servicio que brinda el área a través del proceso no sea el adecuado. Finalmente el estudio propone mejoras al proceso, concluyendo en los beneficios encontrados al utilizar las diferentes herramientas en la investigación y recomendaciones a seguir. Para el desarrollo y cumplimiento de objetivos que es llegar a obtener los acuerdos de servicio en el proceso de selección de Recursos Humanos.

## **Abstract**

The Human Capital in organizations is the main axis directly related to the business strategy, this important responsibility that determines the processes carried by the organization are efficient and meet current needs. This diagnosis is based on developing a proposal for improvement in the perception of internal customer service, coaches and selected in the subsystem selection, generating service agreements in a company in the sector of distribution, logistics and marketing products in the pharmaceutical market and mass consumption. As part of the research, gathering information, with the current status of processes and the impact of the selection process in different types of involved populations will be defined, taking into account the need of the organization will be held to provide qualified personnel, optimize time, resources and properly define the responsibility at each stage of the process. Following this, the analysis of the process and causes the main problem found on the Human Resources area, due to the lack of standardization in the selection process will be defined; This causes the service provided area through the process is not adequate. Finally, the study proposes improvements to the process, concluding the benefits found by using different research tools and recommendations to follow. For the development and fulfillment of objectives it is to obtain service agreements in the selection process of Human Resources.

## **Introducción**

En el entorno laboral las organizaciones, están en la necesidad de captar el mejor talento humano con el fin de cumplir estrategias organizacionales planteadas para el ámbito laboral; por esta razón se debe desarrollar una mejora continua en el proceso de selección de personal proporcionando como valor agregado el desarrollo de productos innovadores los cuales permitan cumplir con los objetivos planteados dentro de la organización.

## **1. Datos informativos del proyecto**

**Título del Proyecto:** Diagnóstico y mejora del proceso de selección en base a la generación de acuerdos de servicio para la Empresa de Distribución y comercialización de productos de consumo Masivo.

**Ámbito de Intervención:** Laboral- Organizacional

**Población:** Cliente Interno, Seleccionadores y Seleccionados que forman parte del procesos de selección de personal de Recursos Humanos.

**Localización:** Empresa de Distribución y comercialización de productos de consumo masivo, oficinas administrativas (Quito, Guayaquil, Cuenca, Ambato, Machala, Manta) y centros de distribución en Quito y Guayaquil.

**Tiempo:** Duración del proyecto de 6 meses hasta la aplicación del mismo con un proceso establecido.

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

La planificación, estructuración, desarrollo y ejecución de este proyecto se llevará a cabo en la empresa de Distribución y comercialización de productos de consumo, renovando unos de los procesos del subsistema de integración de Recursos Humanos. Los procesos de integración se relacionan con el suministro de personas a la organización. Son los procesos responsables de los insumos humanos y comprenden todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, así como su integración en las tareas organizacionales. (Chiavenato, 2009, pág. 1).

El proceso de selección en el área de Recursos Humanos es aquel que da soporte en el reclutamiento, evaluación e incorporación del nuevo personal a áreas y unidades de la empresa. A través del análisis de la información se diagnosticará la situación actual del proceso con el fin de generar acuerdos de servicios.

Respondiéndonos a la pregunta ¿Para qué se quiere llegar a sistematizar? este proyecto nos va permitir realizar los acuerdos de servicios que es un modelo que mejora la percepción del servicio a brindar por parte del área de Recursos Humanos. Al ser el proceso de selección unos de los subsistemas claves del área, se ha analizado los acuerdos que se generarán detallando de esta manera los siguientes: Análisis del perfil, comunicación según estatus del procesos, tipos de evaluaciones técnicas y psicotécnicas, presentación de informes, retroalimentación al cliente interno, seleccionados y tiempos de entrega de terna.

Para llegar a esta gestión se deben hacer mejoras dentro del proceso de selección para que los acuerdos de servicio puedan ser viables y tengan indicadores. Las mejoras que se propone son: Asignación de procesos, base de reclutamiento interna (plan de referidos), proceso de selección masiva, la elaboración de informes y la identificación de cargos críticos para la realización de exámenes médicos que nos permite optimizar el manejo de tiempos para la vinculación del personal que ingrese a la organización.

### **3. Eje de la sistematización**

El presente proyecto se ha planteado según la necesidad de la organización para brindar mejoras en el proceso de selección a través de los acuerdos de servicios, haciendo de este un proceso integral el cual nos permita determinar: tiempos, recursos, responsabilidades y acciones que se deban tomar. Partiendo de un diagnóstico y análisis observando el proceso actual para así cumplir con los objetivos que se plantean.

### **4. Objeto de la sistematización**

Actualmente Recursos Humanos no cuenta con un proceso de selección estandarizado; por lo tanto se debe establecer los acuerdos de servicio para que el proceso de selección sea integral y a través del mismo se cuente con el personal idóneo de acuerdo a los objetivos de la organización. En la actualidad las quejas por parte del cliente interno acerca del servicio tales como: tiempos de respuestas, entrega de terna, informes y retroalimentación efectuada por el seleccionador no es la apropiada dando como resultado la disminución de satisfacción del servicio; fijando la necesidad de realizar los acuerdo ya mencionados.

## 5. Metodología de la sistematización

Como parte de la metodología se utilizará el método deductivo ya que a través de este se logrará utilizar información general como el sustento teórico de los subsistemas de Recursos Humanos; así como la información obtenida en el levantamiento de información que será sintetizada a conclusiones particulares.

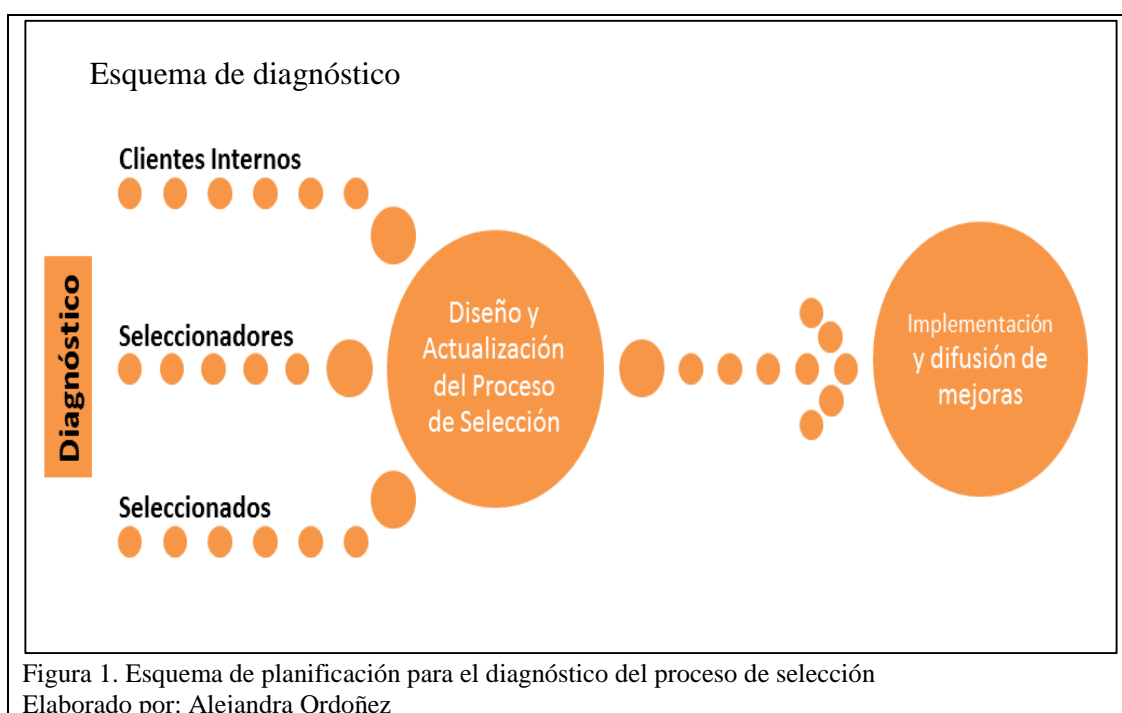


Figura 1. Esquema de planificación para el diagnóstico del proceso de selección  
Elaborado por: Alejandra Ordoñez

El presente diagnóstico busca mejorar a través de acuerdos de servicios el proceso de Selección de personal.

“la selección busca entre diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita; y el proceso de selección, por lo tanto pretende mantener o aumentar la eficiencia o el desempeño humano, así como la eficacia de la organización.” (Chiavenato, 2009, pág.

4)



Tomando en cuenta que el mismo consta de pasos específicos, al momento de que el cliente interno requiere este servicio de Recursos Humanos; se ha evidenciado la necesidad de mejorarlo debido a la falta de estandarización del mismo para un mejor desarrollo en cuanto a optimización de tiempos y recursos.

El levantamiento de información se lo gestionará por medio de técnica de conversaciones directas llevando a cabo un Focus Group, en los cuales intervienen clientes internos, que se agrupan en Coordinadores, Supervisores, Jefes y Gerentes; seleccionadores que son los analista de Recursos Humanos encargados de los procesos de selección y encargados de mantener la relación con el cliente interno durante el proceso; y los seleccionados que son los colaboradores contratados mediante la metodología de selección actual en la empresa.

Mediante el cual se realizará un diseño y actualización enfocándose en 3 preguntas claves ¿Que se debe hacer? ¿Qué se debe dejar de hacer? Y ¿Qué se está haciendo bien? La matriz utilizada para el siguiente diagnóstico será la siguiente:

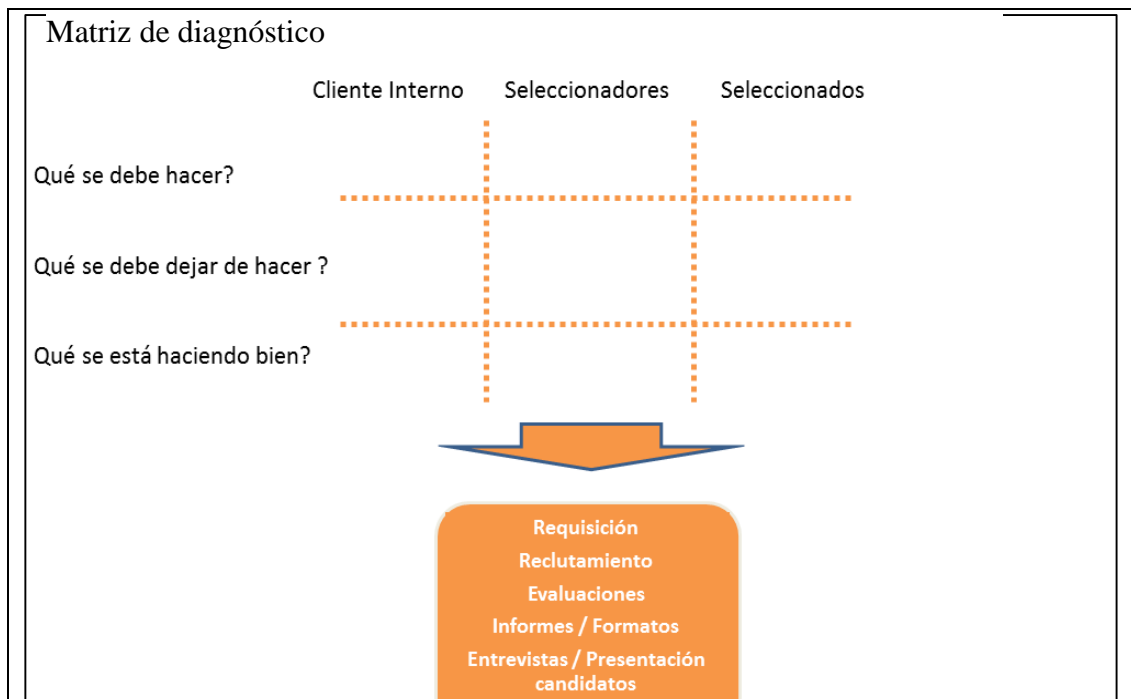


Figura 2. Matriz para levantamiento de información de procesos de selección.  
Elaborado por: Alejandra Ordoñez

Tomando en cuenta las fases que intervienen en el proceso de selección para cubrir la vacante tales como:

- Requerimiento es un documento el cual detalla las necesidades de la vacante como el perfil, experiencia, competencias etc.
- Reclutamiento “es el proceso de identificar e interesar candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo” (Werther, William B Jr. 2000).
- Entrevista “es la herramienta por excelencia en la selección de personal; es uno de los factores que más influencia tienen en la decisión final respecto de la aceptación del candidato” (Martha Alles 2008). Se debe considerar que para la toma de decisión final hay diversos factores los cuales son medibles y ayudan a elegir al candidato idóneo.
- Evaluaciones Psicotécnicas “es un proceso de recogida de información que permite la observación y descripción de determinadas conductas.” (Moreno Rosset 2005).
- Informes donde se incluye toda la recopilación de datos en cuanto a la entrevista y toma de evaluaciones psicotécnicas.
- Presentación de los candidatos se refiere a la entrega de la terna compuesta por tres candidatos que pasaron todo el proceso de selección.

## 5.1 Estatus actual de procedimiento y cambios con mejoras propuestas.

Tabla 1. Estatus actual de procedimiento y cambios con mejoras propuestas.

<b>Antes</b>	<b>Después</b>
El proceso de selección no era estandarizado a todos los clientes internos.	Actualmente el proceso de selección se encuentra estandarizado a todos los clientes internos.
Los tiempos de entrega de terna por niveles jerárquicos, no tenían un tiempo establecido.	Los tiempos de entrega de terna están definidos por niveles, y en el operativo se procedió con el proceso de selección masiva.
No se contaba con una metodología de asignación de procesos.	Se realizó la metodología de asignación de proceso por niveles, permitiendo que los procesos de selección estén mejor distribuidos.
No se contaba con una base de datos interna, la cual permita identificar candidatos potenciales.	Se generó el plan referidos como un método de reclutamiento interno, así permitiendo identificar potenciales candidatos.
Cada Analista entregaba diferentes informes de las evaluaciones psicotécnicas.	Se realizó formatos para cada tipo de proceso y entrega de evaluaciones.
No se contaba con la identificación de los cargos que realizan funciones críticas.	Se definió un matriz valorando los cargos que realizan funciones críticas, según cada Unidad de Negocio.

No había acuerdos de servicio el cual permita mejorar la percepción del cliente en el procesos de selección	Se generaron los acuerdos de servicio a través de las mejoras en el proceso de selección.
---	---

Nota: Esta tabla permite visualizar el proceso anterior y actual de selección. Elaborado por

Alejandra Ordoñez

## 6. Preguntas claves

¿Cómo apareció este proyecto?

El proyecto aparece de una necesidad identificada, por parte de la organización debido a que el área de Recursos Humanos no cuenta con un proceso de selección estandarizado que permita cumplir con los objetivos de la organización.

¿Quiénes Participaron?

La población que está involucrada es el cliente interno, seleccionadores y seleccionados.

Los seleccionados, fueron involucrados para la mejora del servicio proponiendo cambios en el proceso de entrevistas estableciendo el tiempo de coordinación de la misma, generando una mejor inducción al puesto de trabajo y mantener informado al aspirante durante los procesos. Tomando en cuenta el servicio que brindamos como departamento de Recursos Humanos.

¿Cómo y de qué manera se han involucrados los beneficiarios en el proyecto?

Los beneficiarios se involucraron desde el inicio del proyecto hasta el desarrollo de cada una de las fases, mejoras y el resultado final del proyecto.

¿Cómo reaccionaron los beneficiarios?,

La reacción, de los beneficiarios fue positiva debido a las mejoras y productos innovadores que desarrollaban dentro del proyecto.

¿Cuál sería el impacto del proyecto en la institución/ comunidad?

El impacto que se genera como organización es llegar a cumplir los objetivos como organización en el área de Recursos Humanos.

¿Qué impactos observamos a nivel individual y colectivo?

Los impactos que se produjeron es la colaboración, compromiso, trabajo en equipo para lograr el desarrollo del proyecto.

Encuesta de satisfacción			
ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN			
DATOS GENERALES			
Empresa:			
Unidad de Negocio:			
Área:			
Nombre de la Posición seleccionada:			
Evaluador:			
Responsable del proceso de selección:			
<b>Escala de calificación:</b> <i>1 Malo</i> <i>2 Regular</i> <i>3 Bueno</i> <i>4 Muy Bueno</i>			
Proceso de Selección:			
<b>Tiempo</b>			
1. El tiempo transcurrido desde la entrega del requerimiento de personal hasta que el responsable del proceso se puso en contacto con usted fue:			<input type="text"/>
2. El seguimiento y cumplimiento de los tiempos planteados en el cronograma enviado a inicio del proceso fue:			<input type="text"/>
3. El tiempo de respuesta a los mails o inquietudes sobre el proceso fue:			<input type="text"/>
<b>Asesoría</b>			
4. La información recibida sobre el proceso de selección: reclutamiento, entrevistas, evaluaciones, informe, aprobación médica, referencias, comunicación del resultado fue:			<input type="text"/>
5. El feedback e informes de los candidatos presentado por el responsable del proceso de selección fue:			<input type="text"/>
6. El seguimiento y acompañamiento (comunicación) por parte del responsable del proceso de selección fue:			<input type="text"/>
<b>Comprensión</b>			
7. Nivel de comprensión que tuvo el responsable del proceso de selección sobre el perfil de la vacante fue:			<input type="text"/>
<b>Proactividad</b>			
8. Organización de entrevistas, pruebas técnicas, etc., realizado durante el proceso fue:			<input type="text"/>
9. La proactividad del responsable del proceso fue:			<input type="text"/>
<b>La calidad de los candidatos presentados responden a la necesidad de lo solicitado en relación a:</b>			
Perfil General del candidato:	<input type="text"/>		
Comentarios y Sugerencias	<input type="text"/>		

Figura 3. Encuesta para medir la satisfacción del cliente interno en los procesos de selección

Elaborado por: Alejandra Ordoñez

## 7. Resultados del diagnóstico

Posterior al diagnóstico del levantamiento de información los resultados obtenidos son los siguientes:

### 7.1 Tiempos del proceso de selección

Tabla 2. Tiempos del proceso de selección

Unidad de Negocio/Áreas de apoyo	Días calendario			Días lab
	Min	Max	Prom	Prom DI
Unidad de Servicios Logísticos	11	19	16	12
Unidad Marketing Farma	15	31	18	14
Unidad de Marketing Consumo	10	31	15	11
Unidad de Ventas	11	23	16	12
Finanzas y Control /Áreas de Soporte	10	56	19	15
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>65</b>	<b>18</b>	<b>14</b>

Nota: En esta tabla se visualiza tiempos por Unidades/Áreas de Soporte. Elaborado por : Alejandra Ordoñez

### 7.2 Tiempos de selección por niveles

Tabla 3. Tiempos de selección por niveles.

Nivel	Días calendario			Días lab
	Min	Max	Prom	Prom DI
Administrativo	11	37	17	13
Comercial	14	65	19	15
Mandos Medios	14	56	20	16

<b>Operativo</b>	<b>10</b>	<b>31</b>	<b>13</b>	<b>11</b>
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>65</b>	<b>18</b>	<b>14</b>

Nota: se puede visualizar por tipos de selección por tipo de cargo. Elaborado por: Alejandra Ordoñez

### 7.3 Números de procesos de selección

Tabla 4. Números de procesos de selección.

<b>Unidad</b>	<b>Total</b>	<b>% Participantes</b>	<b>Promedio</b>
<b>Unidad de Servicios Logísticos</b>	<b>50</b>	<b>18%</b>	<b>6</b>
<b>Unidad Marketing Farma</b>	<b>50</b>	<b>18%</b>	<b>6</b>
<b>Unidad de Marketing Consumo</b>	<b>13</b>	<b>5%</b>	<b>1</b>
<b>Unidad de Ventas</b>	<b>46</b>	<b>17%</b>	<b>5</b>
<b>Finanzas y Control /Áreas de soporte</b>	<b>50</b>	<b>18%</b>	<b>6</b>
<b>Total</b>	<b>209</b>	<b>76%</b>	<b>24</b>

Nota: se observa porcentaje de procesos por Unidad de Negocio. Elaborado por: Alejandra Ordoñez

Porcentajes por unidades  
**Porcentaje de procesos de Selección 2014**

■ UNSL ■ UNMF ■ UNMC ■ UNV ■ FICO/APOYO

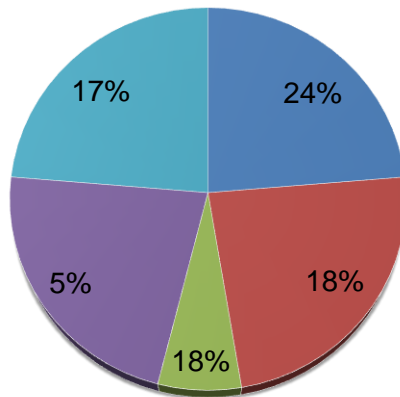


Figura 4. Porcentaje de procesos de selección 2014  
 Elaborado por: Alejandra Ordóñez

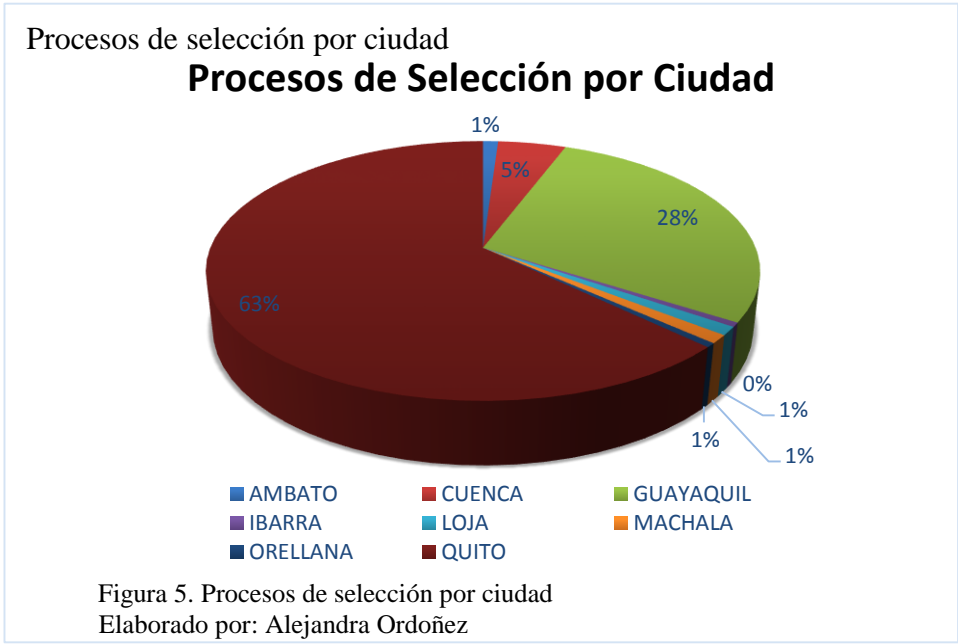
#### 7.4 Procesos de selección por ciudad

Tabla 5. Procesos de selección por ciudad.

Ciudad	%
Ambato	1%
Cuenca	5%
Guayaquil	28%
Ibarra	1%
Loja	1%
Machala	1%
Orellana	1%
Quito	63%

Nota: Porcentaje de los procesos de selección por ciudad. Elaborado por: Alejandra Ordóñez



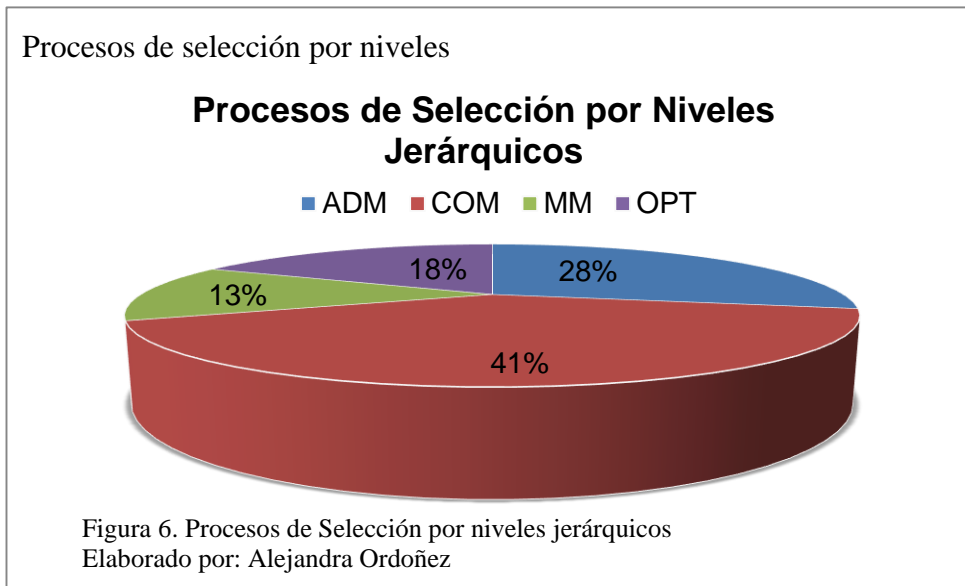


### 7.5 Procesos de selección por niveles jerárquicos

Tabla 6. Procesos de selección por niveles jerárquicos.

Nivel	%
Administración	28%
Comerciales	41%
Mandos Medios	13%
Operativos	18%

Nota: porcentaje de procesos por niveles jerárquicos. Elaborado por: Alejandra Ordoñez.



## 8. Identificación y Priorización de problemas

El problema central se basa en que Recursos Humanos no ofrece un proceso de selección estandarizado a todo sus clientes internos, partiendo de esta problemática se han definido causas y efectos que ha servido para pormenorizar el detalle de los mismo, es donde evidenciamos es que no se ha definido acuerdos de servicios con respecto a tiempos, presentación de ternas, informes, retroalimentación, pruebas técnicas, tipos de evaluaciones psicométricas por cargo; de esta manera cada cliente interno recibe un servicio diferente siendo las antes mencionadas variables de un proceso.

En la segunda causa podemos evidenciar en el proceso de selección no hay optimización de tiempos en la entrega de terna con el personal operativo tomando en cuenta que en el análisis previo a procesos de selección por niveles jerárquicos la parte operativa es donde más demanda existe al momento de cubrir una vacante; por

lo tanto esto genera malestar en el cliente interno que es una de las poblaciones que intervienen en este proyecto.

Una de las problemáticas que afecta a los seleccionadores es la falta de una metodología de asignación de procesos de selección. En la organización se maneja un promedio de 24 procesos al mes y la dificultad de los mismos no está definida. Esto no permite que se valore la carga de procesos que puede tener cada seleccionador, mermando la calidad de los mismos y afectando los resultados directamente al cliente interno.

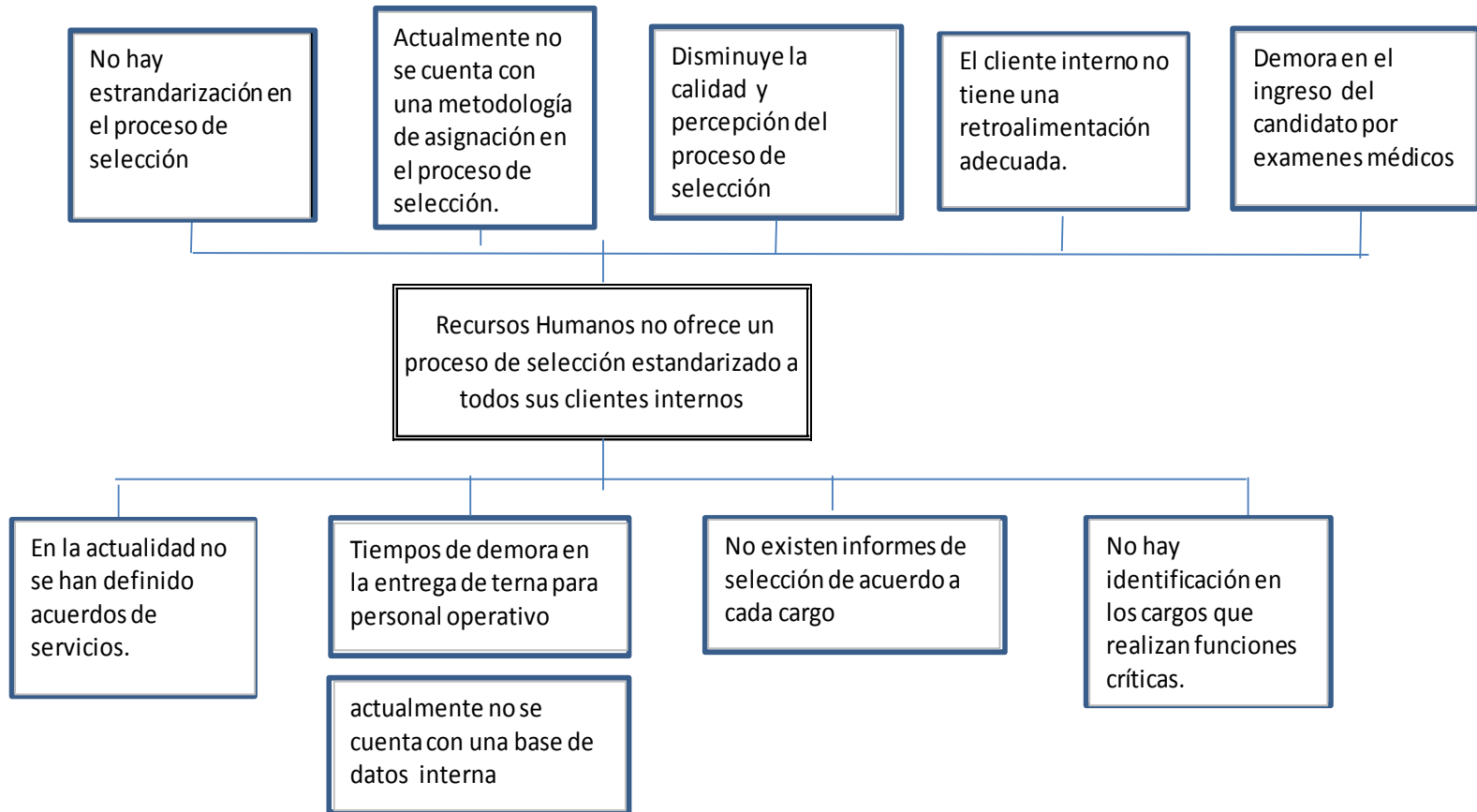
Actualmente los seleccionadores no cuentan con una base de datos interna la cual permita tener candidatos potenciales al momento de abrirse una vacante, afectando directamente el tiempo del proceso. El Cliente interno reclama que cada proceso de selección es manejado en forma distinta, este reclamo es formal ya que existen desfases en el proceso; uno de ellos es el informe final de la terna el cual no cuenta con una estandarización y el cliente interno no recibe una retroalimentación adecuada para la toma de la decisión y en ocasiones se crean consensos con las unidad/áreas para manejar los procesos en menor tiempo y con diferente metodología a la ya establecida. Además al no tener estandarizado el proceso cada cliente interno recibe un servicio distinto al momento de tener la necesidad de llenar una vacante.

Otra de las causas que afecta al cliente interno y al seleccionado es la no identificación de cargos que realizan funciones críticas, esto trae demora al momento del proceso de selección y a la vinculación, ya que el tiempo de duración de exámenes médicos el candidato puede no salir seleccionado por problemas de salud, retrasando la

vinculación del mismo a la organización, perdiendo de esta manera la satisfacción de las dos poblaciones descritas.

Estas causas, y consecuencias en el proceso de selección aparte de generar diferentes percepciones en la población de involucrados en el proceso, afectan constantemente la calidad del servicio brindado por el área de Recursos Humanos.

## 8.1 Árbol de problemas



## 9. Organización y procesamiento de la información

### 9.1 Instrumentos diseñados para el proyecto

Tabla 7. Matriz de involucrados

<b>Grupo de Involucrados</b>	<b>Intereses</b>	<b>Problemas</b>	<b>Recursos</b>
<b>Recursos Humanos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promueve el fortalecimiento de la organización</li> <li>• Seleccionan al personal idóneo para el cumplimiento de objetivos de la organización</li> </ul>	<p>No cuenta con un proceso de selección estandarizado.</p> <p>Falta de comunicación entre las distintas áreas como giro de negocio en el procesos de selección</p> <p>No cuenta con acuerdos de servicio para mejorar la percepción del cliente interno.</p> <p>Actualmente el cliente interno no tiene una buena percepción en el proceso de selección actual.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Económicos</li> <li>• Humanos</li> <li>• Financieros</li> </ul>

<p><b>Cliente Interno</b></p>	<p>son los principales actores de acuerdo a cada giro de negocio</p> <p>Contar con el personal adecuado para llevar acabo la gestión de cada área.</p>	<p>No cuentan con un proceso de selección estandarizado.</p> <p>Limitada cantidad de información en cuanto al proceso de selección.</p>	<p>Económicos</p> <p>Humanos</p> <p>Financieros</p>
<p><b>Seleccionadores</b></p>	<p>Mejorar el servicio del proceso de selección para la satisfacción del cliente interno</p> <p>Cumplir con la selección del personal idóneo para los distintos giros de negocio.</p>	<p>Analista/Consultores no tienen el proceso de selección de personal estandarizado.</p> <p>El proceso de selección es manejado de acuerdo al criterio de cada analista.</p> <p>Actualmente la retroalimentación no es la adecuada para la toma de decisión por parte del cliente interno.</p>	<p>Humanos</p> <p>Económicos</p> <p>Tecnológicos</p>
	<p>Optimizar tiempos y recursos en el</p>	<p>No están definidas las entrevistas al momento de iniciar un nuevo proceso de selección.</p>	<p>Humanos</p> <p>Tecnológicos</p>

<b>Seleccionados</b>	procesos de entrevistas  Brindar un mejor servicio al momento de vincular al candidato a la organización	Definir tipos de evaluaciones según el cargo.  Estrategias para procesos masivos.  Candidato pierde la percepción del proceso debido a que no se realiza un respectivo seguimiento.	
----------------------	--	---	--

Nota: diseño de los involucrados para el proceso de diagnóstico. Elaborado por: Alejandra Ordoñez.

Tabla 8. Matriz de marco lógico

<b>Resumen</b>	<b>Descripción</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Fuentes de Verificación</b>	<b>Supuestos</b>
<b>Objetivo del proyecto</b>	Diagnosticar y estructurar una propuesta de mejoramiento basado en la generación de acuerdos de servicios, con el fin de mejorar la percepción del servicio en la selección de personal.	Establecer diferentes acuerdos de servicios los cuales van a permitir medir el proceso de selección y logro en base a objetivos.	Acuerdos de servicio en el proceso de selección de Recursos Humanos	Recursos Humanos brinda servicios de calidad en los procesos de selección para un buen desempeño como organización.

Nota: información sobre las fases, diseño y herramientas. Elaborado por: Alejandra Ordoñez



<p><b>Resultados esperados</b></p>	<p>Creación de acuerdos de servicios para la estandarización del proceso de selección de personal de Recursos Humanos.</p>	<p>Encuestas de satisfacción en el proceso de selección.</p> <p>Informes mensuales del cumplimiento del desarrollo planteado</p>	<p>Difundir los acuerdos de servicio a la organización.</p>	<p>Existencia de dificultad de difundir los acuerdos de servicios debido a los diferentes giros de negocio.</p>
	<p>Base de datos interna la cual nos permita obtener candidatos referidos para cubrir una vacante</p>	<p>Contar con una base de datos candidatos referidos</p>	<p>Status de procesos por cada vacante que se cubra con dicho proceso.</p>	<p>Debido a los recursos que se necesitan no pueda ejecutarse.</p>

	Elaboración del proceso de selección masiva para personal operativo.	Contar con una base de candidatos pre evaluados mínimo 40.	Status de procesos por cada vacante que se cubra con dicho proceso.	Existencia de la decisión de gerencia de Recursos Humanos para elaborar y cumplir con el proceso de selección masiva.
	Elaboración de informes de evaluación de pruebas psicotécnicas	Tener informes estandarizados de acuerdo al cargo	Herramienta con especificaciones cualitativas y cuantitativas	Tiempo de entrega por la carga laboral.
	Identificación de cargos críticos /exámenes médicos	Tener formato para identificar los cargos que realizan	Formato con riesgos a levantar.	Demora debido a los cargos existente a levantar

		funciones criticas		
<b>Actividades</b>		<b>Insumos</b>	<b>Costos</b>	<b>Precondiciones</b>
1.1. <b>Diseño de Herramienta</b>	Diseño de la herramienta de diagnóstico	<b>Humanos :</b> Analista <b>Tecnológicos</b> Computador	<b>10</b>	Aprobación por el Gerente de Recursos Humanos para la aplicación del proyecto en la organización
1.2 <b>Reunión para el levantamiento de información</b>	Reunión del levantamiento de información para conocer las necesidades del proceso de selección	<b>Humanos:</b> Consultor y Analistas <b>Tecnológicos</b> Computador		
<b>1.3</b>				<b>Aprobación del Consultor</b>

<b>Diseño de herramienta para levantamiento de información</b>	Diseño de herramienta Focus Group para la identificación de necesidades	<b>Humanos : 7</b> Consultor y Analista <b>Tecnológicos:</b> Computador		<b>y Gerencia de Recursos Humanos</b>
<b>1.4</b> <b>Diseño y actualización del procesos de selección</b>	Metodología de la asignación de procesos	<b>Humanos : 2</b> Analista y Especialista de Selección <b>Tecnológicos</b> Computador	<b>10</b>	
<b>2.1</b> <b>Diseño del proceso de selección de selección masiva para el personal operativo</b>	Levantamiento de la información de los proceso actuales en el personal operativo de acuerdo a cada área	<b>Humanos :</b> Analista y Especialista de Selección <b>Tecnológicos:</b> Computadora		
<b>2.2</b> <b>Reunión para el levantamiento</b>	Levantamiento de competencias para evaluar los	<b>Humanos:</b> Analista		

<b>nto de competencias de cada cargo</b>	distintos cargos operativos	<b>Tecnológicos:</b> Computador		
<b>2.3 Diseño proceso de selección masiva</b>	Implementación de la metodología a realizar en el proceso de selección masiva	<b>Humanos:</b> Analista <b>Tecnológicos :</b> Computador	<b>60</b>	
<b>2.4 Reunión para el levantamiento de información</b>	Proceso de información como se va llevar acabo la implementación	<b>Humanos:</b> Analista <b>Tecnológicos :</b> Computador , Material para el desarrollo del mismo		
<b>2.5 Resultados del proceso de selección masiva</b>	Status de procesos cerrados y efectividad del proceso con datos estadísticos	<b>Humanos :</b> Analista , Especialista de selección <b>Tecnológicos</b> Computador		
<b>3.1 Diseño de herramienta base de</b>	Levantamiento de las fuentes de reclutamiento de la Organización	<b>Humanos :</b>		Aprobación de la Gerencia de Recursos Humanos.

<b>datos interna</b>		Especialista de Selección y Analistas  Tecnológicos:  Computador		
<b>3.2 Levantamiento de información de Datos Estadísticos</b>	Elaboración de tabla para determinar las bases de reclutamiento que actualmente posee la organización	<b>Humanos:</b>  Especialista de Selección y Consultor  <b>Tecnológicos:</b>  Computador  Impresora	<b>4,359</b>	
<b>3.3 Creación del modelo de plan de referidos</b>	Estructurar mediante una matriz el presupuesto que se va a necesitar , en implementación y comunicación	<b>Humanos :</b>  Especialista de Selección y <b>Consultor</b>  Tecnológicos:  Computador		Debido al presupuesto puede que Gerencia no apruebe el mismo.
<b>4.1 Levantamiento de información para determinar informes</b>	Reunión con Consultor y analista para determinar los informes a desarrollar	<b>Humanos:</b>  Especialista de selección  <b>Tecnológicos :</b>  Computador		

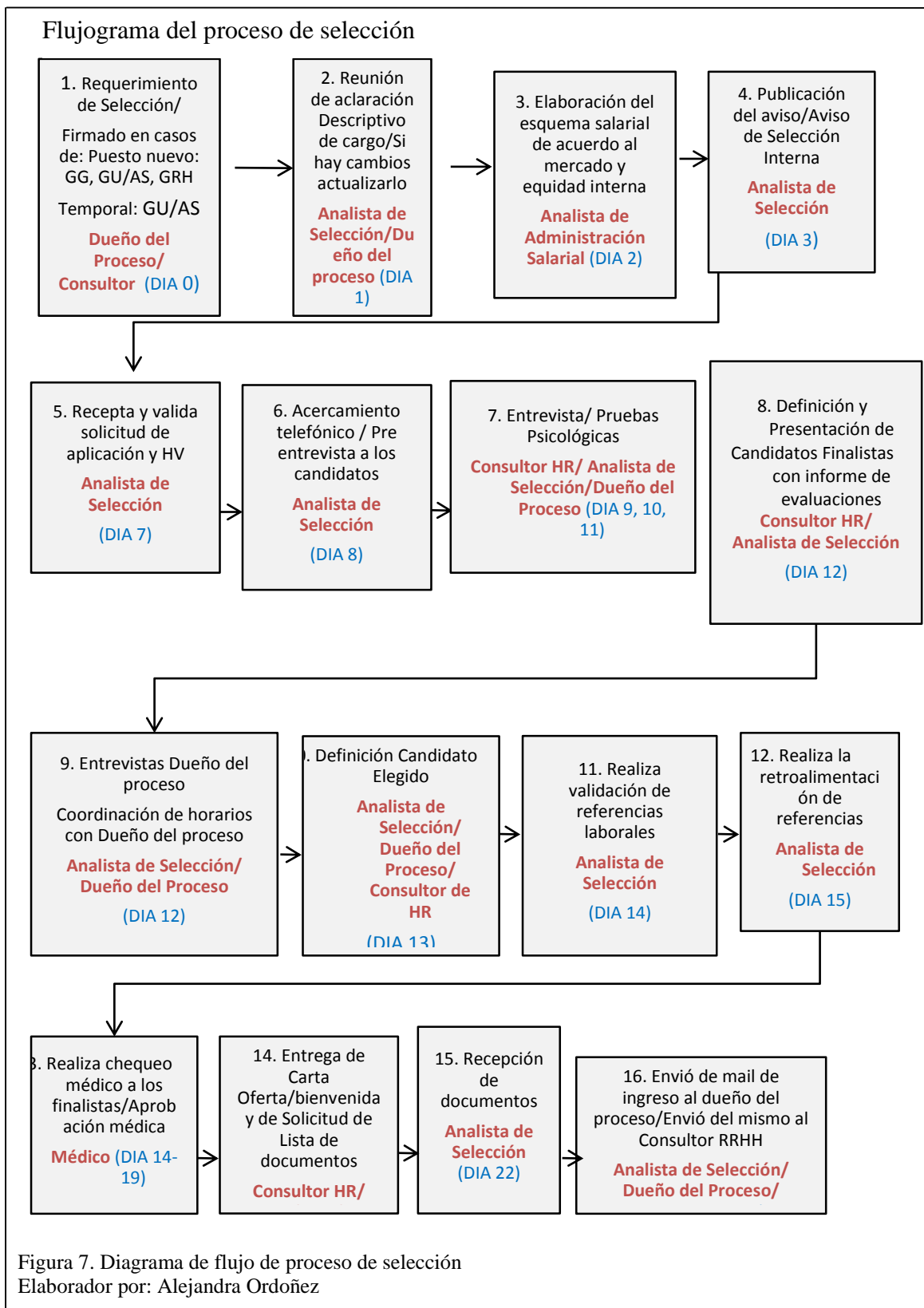
<b>de Evaluación</b>				
<b>4.2 Diseño de informes de evaluación</b>	Estructurar de acuerdo a la información los informes de evaluación	<b>Humanos:</b> Especialista de Selección <b>Tecnológicos:</b> Computador		
<b>4.3 Validación de los informes</b>	Reunión con el Consultor para la validación de los informes	<b>Humanos:</b> Especialista de Selección <b>Tecnológicos:</b> Computador proyector.		
<b>5.1 Diseño de Formato para el levantamiento de cargos críticos según funciones de cargo</b>	Elaboración de formato para el levantamiento de cargos críticos según funciones	<b>Humanos:</b> Especialista de Selección y Médico ocupacional <b>Tecnológicos:</b> <b>Computador</b>	<b>10</b>	

<p><b>5.2</b></p> <p><b>Diseño de herramienta para el levantamiento de acuerdo de servicio a través de las mejoras en el proceso de selección</b></p>	<p>Diseño de los acuerdos de servicio a través de las mejoras en el proceso de selección</p>	<p><b>Humanos : 2</b></p> <p>Analista y Especialista de Selección</p> <p><b>Tecnológicos</b></p> <p>Computador</p>	<p><b>10</b></p>	
<p><b>Capacitación para la difusión de las herramientas elaboradas y acuerdos de servicios</b></p>	<p>Llevar a cabo una capacitación para el personal de Recursos Humanos de la compañía donde se explique el funcionamiento de las herramientas</p>	<p><b>Humanos:</b></p> <p>Todo el personal de selección</p> <p><b>Tecnológicos:</b></p> <p>Computadora</p> <p>Proyector</p>		
			<p><b>Total</b></p>	<p><b>4,419</b></p>

Nota: Información sobre las fases, diseño y herramientas. Elaborado Alejandra Ordóñez



## 9.2 Flujograma del proceso de selección



## **10. Análisis de la información**

Con todo el levantamiento de la información recolectada de la experiencia y el diagnóstico se procede con la obtención de datos reales para dar a conocer las mejoras en el proceso de selección, y así llegar al objetivo general que son los acuerdos de servicios con la implementación de las distintas herramientas que están mencionadas dentro de la matriz de marco lógico; es importante especificar como se llega a la implementación de cada una y como están vinculados en el proceso de selección del área de Recursos Humanos.

Para iniciar con la elaboración de los acuerdos de servicios se realizaron mejoras dentro del proceso de selección para cumplir con la generación de los acuerdos:

1. Metodología de la asignación de los procesos de selección.
2. Base de reclutamiento interna (Plan de referidos).
3. Proceso de selección masiva
4. Elaboración de informes de evaluación de pruebas psicotécnicas
5. Identificación de cargos críticos para la realización de exámenes médicos.
6. Acuerdos de servicio

### **10.1 Metodología de la asignación de procesos**

Los procesos de selección se asignarán de acuerdo a los siguientes criterios y prioridad:

1. Puntaje total del Indicador de Procesos de Selección (IPS) del mes actual
2. A través del área de gestión del Analista

3. Tipo de proceso (A, B o D)
4. El Analista de Selección manejará máximo 3 procesos a la vez correspondientes al mismo cargo, a no ser de que se trate de un proceso de selección masivo en el cual se haya distribuido con el resto de Analistas un número similar de procesos.

Todo proceso de selección deberá ser asignado por el Analista de Selección a cargo de la distribución del proceso.

Tabla 9. Nivel de valoración, tipos de procesos y valor individual  
 Nota: clasificación por tipos de proceso. Elaborado por: Alejandra Ordoñez

<b>Clasificación</b>	<b>Tipo de proceso</b>	<b>Valor</b>
<b>Nivel 1L al 4M</b>	<b>A</b>	<b>1</b>
<b>Nivel 4P en adelante*</b>	<b>B</b>	<b>1,5</b>
<b>Gerencias y Subgerencias</b>	<b>C</b>	<b>2</b>
<b>Otra ciudad</b>	<b>D</b>	<b>1 + Valor A, B o C</b>

Los requerimientos de selección recibidos con un tiempo de anticipación mayor a 2 meses, serán considerados para su contabilización (cálculo IPS) un mes antes del ingreso solicitado por el área/Unidad.

Proceso masivo será considerado cuando se cuenten con 7 o más vacantes en el mismo cargo. Será asignado al Analista responsable del Área/Unidad, quien se encargará de liderar y organizar las fases del proceso con el equipo de Analistas involucrados en la búsqueda.

## **10.2 Base de datos interna**

La base de datos interna de personal es un producto de innovación llamado plan de referidos. Este es un método de reclutamiento interno que permite a los colaboradores de la organización puedan referir candidatos potenciales al momento que se habrá una vacante en las Unidades de Negocios o Áreas de Soporte en la organización. El seguimiento lo realiza cada uno de los Analistas a través de un cuadro, el cual nos permite observar quienes son las personas que refieren los candidatos y el tiempo que llevan dentro de la organización.

Los beneficios que nos proporciona esta herramienta son:

- La disminución de tiempos en la fase de reclutamiento
- Optimización de costos (selección, rotación de personal, etc.)
- Mejora la calidad de perfiles referidos incentivando a que los colaboradores refieran candidatos.
- Permite tener un mayor filtro de perfiles que serán evaluados

Para proceder con esta herramienta de implementación se realizó un análisis de las bases de reclutamiento que maneja actualmente la organización se maneja con diferentes estándares para el incentivo al colaborador dentro de esto la acumulación de puntos, tabla de incentivos y un presupuesto.

Tabla 10. Fuentes de reclutamiento.

Nota: identificación de fuentes de reclutamiento. Elaborador por: Alejandra Ordoñez

<b><sup>1</sup>Fuentes de Reclutamiento</b>	<b>Cargos Directivos</b>	<b>Mandos Medios</b>	<b>Cargos Técnicos</b>	<b>Cargos Administrativos</b>
Portales de Empleo	45,05%	62,82%	75,95%	76,95%
Contactos personales/referid	49,42%	57,32%	58,87%	58,47%
Página web de la Compañía	23,30%	48,38%	61,83%	61,91%
Promoción interna	59,02%	83,03%	77,05%	19,69%
Empresas de selección/Head Hunting	89%	76,12%	58,44%	22,06%
Centros de Formación Profesional	2,21%	5,85%	70,83%	65,40%
Redes Sociales	19,35%	33,40%	48,78%	58,29%
Prensa	61,92%	54,36%	47,74%	35,58%

### 10.3 Procesos de selección masiva

De acuerdo a la metodología anterior de selección de personal operativo, los resultados en tiempos de reclutamiento, evaluaciones y entrega de terna variaba en relación a la propuesta del presente proyecto; ya que con la metodología anterior la efectividad en

<sup>1</sup> [Guelbenzu J y Vazquez I, 2014. \("Fuentes de Reclutamiento"\).](#)

tiempos era baja y un proceso de selección en promedio duraba 15 días. Una de las variables que impactaba directamente a estos resultados, era la falta de la metodología de asignación de procesos a los seleccionadores que también forma parte de la propuesta actual. Anteriormente los seleccionadores manejaban en promedio 8 procesos mensuales operativos, esto hacia que para llenar el número de vacantes, se realicen 8 procesos de selección completos, sin tener una base de respaldos de candidatos.

La siguiente propuesta es el proceso de selección masiva para el personal operativo que consiste en proponer una nueva técnica de reclutamiento, la cual nos permita cubrir con mayor rapidez y eficacia los procesos de selección que se presenten en la organización.

Los beneficios que nos genera dicha herramienta son los plazos de entrega de acuerdo a las necesidades y cronogramas de trabajo del cliente Interno, siendo flexibles ante los ajustes que puedan suscitarse, optimización de recursos internos, externos y mejora la productividad del proceso.

La metodología que se llevó acabo es a través del levantamiento de necesidades en el proceso de selección, análisis de las fuentes de reclutamiento, identificación de competencias a evaluar, identificación de potenciales candidatos.

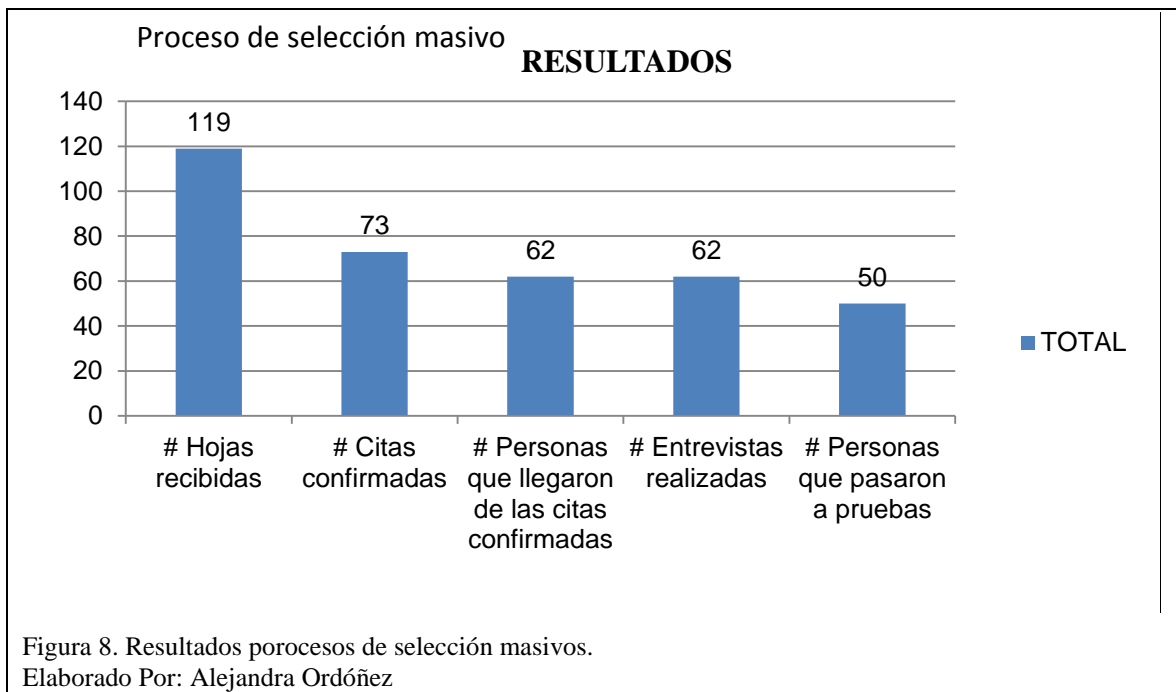
El proceso se generó a través de los siguientes pasos:

- Convocatoria
- Fuentes de reclutamiento
- Pre selección de candidatos

- Citación de candidatos
- Realización de pruebas técnicas
- Determinar competencias
- Entrevista individual
- Competencias

El proceso de selección masiva, nos dio como resultados los siguientes datos cumpliendo con el objetivo para cumplir con el objetivo de cubrir las vacantes de personal operativo solicitadas por la organización.

- 79% Efectividad Hojas pre -filtradas entregadas a cada analista.
- 84% Citas confirmadas Vs. Personas que llegaron a la entrevista.
- 80% Entrevistas realizadas Vs. Porcentaje de candidatos que pasan a evaluaciones.



## **10.4 Evaluaciones**

Otro mejora dentro del proceso de selección so los informes de evaluación de pruebas psicotécnicas, esto permite a cada seleccionador trabajar en un informe estandarizado cuantitativo y cualitativo, cada uno de estos informes abarca la información necesaria para evaluar la experiencia, formación académica, competencias etc. Generando una mejor retroalimentación en los procesos de selección.

- Informe proceso externo.
- Informe proceso externo con conocimiento.
- Informe con Assesment
- Informe proceso interno
- Informe proceso interno con conocimientos
- Informe cualitativo

## **10.5 Identificación de cargos críticos**

También se toma en consideración el levantamiento de cargos críticos que consiste en identificar los cargos que realizan funciones críticas; esta metodología se la realizó conjuntamente con el de dispensario médico con el fin de optimizar tiempo en la toma de exámenes pre ocupacional para la vinculación del nuevo personal a la organización. Se elaboró un formato el cual identifica los riesgos que pueden tener los colaboradores



internos en la organización según el tipo de trabajo que realizan, esta gestión ayuda a los procesos futuros y a la optimización de tiempos en el proceso de vinculación al personal.

## **10.6 Acuerdos de servicio**

### **Objetivo**

El presente acuerdo tiene como objetivo principal crear acuerdos de servicios entre el proceso de selección por competencias que se mantiene con el cliente interno y el área de Recursos Humanos, generando mejor percepción del servicio; basado en una comunicación y atención a los diferentes requerimientos relacionados.

### **Alcance**

El presente acuerdo rige para toda la empresa identificando a la población: cliente interno, seleccionadores y seleccionados.

### **Descripción del servicio**

Este documento describe las prestaciones de servicios desempeñados para los clientes internos, seleccionadores y seleccionados. También, detalla los criterios de tiempos de respuesta, disponibilidad del servicio y criterios de rendimiento.

PREPARADO POR:  
FECHA:

REVISADO POR:  
FECHA:

VALIDADO POR:  
FECHA:

APROBADO POR:  
FECHA:

## **Nomenclatura**

- **CI** (cliente interno): colaboradores con personal a cargo (Gerencias, Subgerencias, Jefaturas, Supervisores y Coordinadores.)
- **S** (seleccionadores): Consultores, Especialista y Analistas de recursos humanos
- **SE** (seleccionados): candidatos que participan en el proceso.

## **Disponibilidad y fiabilidad**

La disponibilidad del servicio se refiere al tiempo total en el que funcionará así como la fiabilidad se establecerá con el porcentaje de confiabilidad la formula será (horas de no disponibilidad del servicio al mes /horas totales acordadas del servicio.

## **Tiempos de respuesta de soporte de los servicios de selección**

Una vez gestionado el requerimiento y asignado el proceso al analista se compromete en entregar una respuesta en un tiempo máximo establecido según la tabla que se encuentra en la parte inferior.

Especificando que la respuesta a la información solicitada por el **CI** en el proceso de selección; es gestionada en cada una de las etapas del proceso y el tiempo total para el cierre culmina una vez que el seleccionada esté vinculado a la organización.

PREPARADO POR:  
FECHA:

REVISADO POR:  
FECHA:

VALIDADO POR:  
FECHA:

APROBADO POR:  
FECHA:

Se excluye como tiempo de respuesta si el proceso de selección es realizado por el CI, debido a que el área de Recursos Humanos es la especializada; por lo tanto el consultor de cada Unidad podrá optar como requerimiento no valido y se colocará otra fecha para la asignación del mismo.

PREPARADO POR:  
FECHA:

REVISADO POR:  
FECHA:

VALIDADO POR:  
FECHA:

APROBADO POR:  
FECHA:

Tabla 11. Acuerdo de servicio para proceso de selección

N°	Servicio	Tiempo	Responsable
1	Llenar el requerimiento con la información necesaria para cumplir con el perfil. ( Anexo 1)	según las aprobaciones que se necesiten, para cubrir la vacante	Cliente
2	Asignar el procesos de selección al analista en base al requerimiento de selección completo.	Hasta un día máximo luego de ser entregado por el cliente	Especialista de selección
3	Enviar el mail de solicitud y confirmación de quien manejará el proceso.	Hasta un día luego de recibir el proceso de selección	Especialista de selección
4	Reunirse o contactarse con el cliente, validar el requerimiento junto con el descriptivo de cargo y enviar cronograma de trabajo. (Anexo 2.)	Hasta un día luego de recibir el proceso de selección	Analista de selección
5	Iniciar el proceso de reclutamiento y entrevistas	Hasta 5 días laborales según el tipo de cargo	Analista de selección
6	Comunicar primeros avances , reclutamiento y posibles candidatos	7 días calendario luego de recibir el proceso	Analista de selección
7	Comunicar avances, entrevistas realizadas, principales hallazgos	15 días calendario luego de recibir el proceso	Analista de selección
8	Presentar candidatos preseleccionados, informe y agendar entrevistas finales	21 días calendario luego de recibir el proceso	Analista de selección
9	Respuesta del cliente una vez entregado todos los informes	Hasta un día máximo luego de entregar candidatos preseleccionados	Cliente
10	Contactarse con el cliente interno para realizar la retroalimentación de las entrevistas	Hasta un día maximo luego de las entrevistas	Analista de selección
11	Contactarse con el cliente interno para confirmar que se realizará la oferta salarial	Hasta un día máximo luego de recibir, aprobación médico	Analista de selección
12	Contactarse con el cliente para confirmar fecha de ingreso	Hasta un día después de recibir confirmación del candidato	Analista de selección
13	Realizar retroalimentación a los candidatos que estuvieron dentro de la terna y no fueron seleccionados	Hasta un día máximo después de proceder con la contratación	Analista de selección

Nota: Información de tiempos en base a los acuerdos de servicio. Elaborado por: Alejandra Ordoñez

PREPARADO POR:  
FECHA:

REVISADO POR:  
FECHA:

VALIDADO POR:  
FECHA:

APROBADO POR:  
FECHA:

## Clasificación de los tiempos entrega de terna según perfil de cargo

Es importante determinar que de acuerdo al cargo y al perfil que requiera cada giro de negocio se debe determinar tiempos de entrega de terna ya que existe complejidad en algunos procesos jerárquicos como las jefaturas; por lo tanto se elabora una tabla especificando tiempos, tomando en consideración los tiempos de respuestas de soporte de los servicios del proceso de selección.

Tabla 12. Clasificación por tipo de proceso para tiempo de entrega de terna

<b>Clasificación</b>	<b>Tipo</b>	<b>Entrega</b>
Nivel 1L al 4 M	A Administrativos	15 a 17 días laborales, según caso técnico.
	Operativos	1 a 15 días laborales, según proceso de reclutamiento
Nivel 4P en adelante	B Jefaturas	17 días laborales
Gerencias y Subgerencias	C	20 días laborables
Otra Ciudad	D	17 días laborales

Nota: identificación según metodología asignación de procesos para entrega de terna. Elaborado por: Alejandra Ordoñez

## Causales para la no entrega del servicio

- a) En caso de que el requerimiento de selección de personal no obtenga las aprobaciones correspondientes, no se procede con el inicio de la gestión.
- b) En periodos de cierre del año en curso, este acuerdo no será aplicable.

PREPARADO POR:  
FECHA:

REVISADO POR:  
FECHA:

VALIDADO POR:  
FECHA:

APROBADO POR:  
FECHA:

c) Según acuerdos establecidos por las Gerencias Generales.

### **Informes y revisiones de los acuerdos de servicio**

Al finalizar el periodo comprendido del primer trimestre se presentará, hasta el 15 del mes siguiente, un informe de gestión que contenga los siguientes indicadores:

Tabla 13. Indicadores para medición de efectividad de acuerdos de servicios

Nota: porcentaje de cumplimiento para realizar informes. Elaborado por: Alejandra Ordoñez

<b>INDICADOR 1</b>	<b>INDICADOR 2</b>	<b>INDICADOR 3</b>	<b>INDICADOR 4</b>
N° de requerimientos de personal /el tiempo establecido del servicio de selección	% entrega de ternas finalistas/ el rango de días laborables	Informe trimestral de selección /encuestas de satisfacción	% cumplimiento/encuestas de satisfacción

El informe en formato Word será entregado por parte del Consultor de Selección a los diferentes involucrados de este acuerdo para las firmas respectivas, y el informe trimestral será difundido al área de Recursos Humanos según la fecha especificada.

PREPARADO POR:

FECHA:

REVISADO POR:

FECHA:

VALIDADO POR:

FECHA:

APROBADO POR:

FECHA:

## 11. Cronograma

Tabla 14. Cronograma de trabajo

CRONOGRAMA DE TRABAJO							
ACTIVIDADES	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Diseño de la herramienta de diagnóstico							
Reunión del levantamiento de información para conocer las necesidades del proceso de selección							
Diseño de herramienta Focus Group para la identificación de necesidades							
Diseño y mejoras del proceso de selección.							
Diseño de los acuerdos de servicio a través de las mejoras en el proceso de selección							
Estructurar mediante una matriz el presupuesto que se va a necesitar, implementación y comunicación.							
Diseño e implementación de los formatos de los acuerdos de servicio							
Proceder con la difusión de los acuerdos de servicio							

Nota: detalle de las actividades de implementación del proyecto. Elaborador por: Alejandra Ordoñez

## 12. Presupuesto

Tabla 15. Presupuesto del proyecto

<b>PRODUCTO</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>INSUMO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO (USD)</b>
Diagnóstico	Diseño de la herramienta levantamiento de la información Focus Group.	Computador /internet	<b>1</b>	<b>10</b>
Diagnóstico y actualización	Diseño de la metodología Asignación de procesos de selección.	Computador /internet	<b>1</b>	<b>10</b>
Plan de referidos	Base de reclutamiento interna, a través de plan de comunicación y tabla de incentivos.	Plan de Comunicación		
		Afiches	<b>300</b>	<b>336</b>
		Cartillas	<b>300</b>	<b>168</b>
		Stickers	<b>2400</b>	<b>376</b>
		Individuales	<b>700</b>	<b>110</b>
		Roll Ups	<b>6</b>	<b>605</b>
		Presupuesto premios	<b>99</b>	<b>2764</b>



Proceso de selección Masiva	Implementación del proyecto de selección masiva. para el personal operativo	Plan de Comunicación		
		Afiches	<b>200</b>	<b>10</b>
		Computador /internet	<b>1</b>	<b>10</b>
Levantamiento de informes de pruebas psicotécnicas/matriz de cargos críticos.	Diseño de informes de evaluación psicotécnicas	Computador /internet	<b>1</b>	<b>10</b>
Diseño de los acuerdos de servicios	Implementación y difusión de los mismo	Computador /internet	<b>1</b>	<b>10</b>
			<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>4.419</b>

Nota: detalla el valor de gastos de la implementación del proyecto. Elaborado por: Alejandra Ordoñez

### **13. Justificación**

Debido a las necesidades organizacionales de potencializar el recurso humano, el cual hace parte esencial para el logro de objetivos corporativos, se considera una propuesta que incremente la percepción de satisfacción del proceso de selección de la empresa, con el fin de dotar de personal idóneo a la organización, el cual permita desarrollar el proceso de selección en el área de Recursos Humanos, optimizando tiempos y recursos que permita tener un enfoque integral dentro del subsistema.

El proceso de selección es el subsistema de Recursos Humanos que requiere de mayor tiempo y esfuerzo por parte del área; actualmente se maneja de 30 a 35 procesos mensuales tomando en cuenta que en la localidad de Quito el porcentaje de requerimientos de selección es el más alto con el 63%; Guayaquil con un 28% y el 9% restante de las otras ciudades, esto se debe al giro de negocio de Consumo Masivo, distribución y comercialización de diferentes líneas y tipos de productos. La variedad del negocio también ha hecho que el reclutamiento y la logística de los procesos sean más amplios, ya que el mismo equipo debe manejar procesos tanto del sector, farmacéutico y consumo en niveles comerciales, operativos y administrativos.

Tabla 16. Cuadro comparativo de índice de rotación de personal 2014-2015

2014			2015		
Ingresos	Salidas	%	Ingresos	Salidas	%
317	54	17%	342	103	30%

Nota: porcentajes de índice de rotación año 2014 y 2015 Elaborador por: Alejandra Ordoñez

A partir del diagnóstico llegamos a la conclusión que el proceso de selección actualmente no es estandarizado; por lo tanto se ha venido presentado molestias en cuanto a tiempos establecidos, entrega de terna, informes y retroalimentación por parte de los seleccionadores y el cliente interno es decir, la satisfacción del cliente interno no es la adecuada, a través de este proyecto se ha evidenciado la necesidad de hacer integral el proceso de selección lo cual aporte a la empresa ventajas a nivel interno y externo, ya que se proporcionarán los medios para identificar y especificar las fases del proceso, planificando tiempo, responsabilidades, actividades y recursos con el fin de estandarizar y difundir los acuerdos de servicios, generando el cumplimiento de objetivos en el área de Recursos Humanos y organización.

Esta propuesta de mejora permitirá que el proceso de selección sea organizada y se cumplan los parámetros establecidos, los acuerdos de servicios permitirá que el proceso de selección sea objetivo y mejore la satisfacción del cliente interno, seleccionadores y seleccionados.

Se debe tomar en cuenta que el proceso de selección es uno de los subsistemas claves dentro de la organización; por lo tanto se procede a realizar mejoras dentro del mismo como la base de reclutamiento del plan de referidos conjuntamente con el análisis de las

fuentes de reclutamiento de personal , el proceso de selección masiva para cargos operativos, informes de evaluación del personal y el levantamiento de cargos críticos que consiste en identificar los cargos que realizan funciones críticas.

Adicional se considera que los diferentes giros de negocio que tiene la empresa, tiende a generar un servicio al cliente más exigente en cuanto al personal que es seleccionado y optimizar tiempos, recursos para vincular al personal en las distintas áreas según el requerimiento que soliciten. También debemos resaltar que el área de recursos humanos no cuenta con una base de datos interna que permita tener candidatos potenciales al momento de abrirse una vacante, el cliente interno reclama que cada proceso de selección es manejado en forma distinta, este reclamo es formal ya que existen desfases en el proceso; uno de ellos es el informe final de la terna el cual no está estandarizado, el cliente interno no recibe retroalimentación adecuada para la toma de decisiones y en ocasiones se crean consensos con las unidad/áreas para manejar los procesos en menor tiempo y con diferente metodología a la ya establecida. Además al no tener estandarizado el proceso cada cliente interno recibe un servicio distinto al momento de tener la necesidad de llenar una vacante.

La viabilidad que tiene este proyecto con los acuerdos de servicio es fundamental ya que de esta manera se puede organizar el proceso de selección para cada una de las unidades y giros de negocio manteniendo un buen servicio para la organización.

## **14. Caracterización de los beneficiarios**

Es factible realizar la propuesta de mejoramiento basado en la generación de acuerdos de servicios, lo que beneficiará al Departamento de Recursos Humanos, Analista, Cliente Interno y seleccionados debido a que se facilitará los tiempos de entrega de terna, informes y retroalimentación por parte del analista, por lo tanto con esta propuesta se podrá mejorar la percepción del cliente Interno e n cómo se lleva a cabo el proceso de selección optimizando tanto tiempo como recursos.

De manera generalizada el beneficio será para toda la organización ya que la calidad de seleccionados incrementará y con esto la gestión del desempeño, clima laboral y lineamiento de la cultura.

Se obtuvo la participación de todos los colaboradores del área de Recursos Humanos delegando actividades de acuerdo a las mejoras del proceso de selección, lo cual se evidenciaron habilidades, como el trabajo en equipo ya que este es un proyecto que no solo beneficia a una parte de la organización; por lo tanto el proceso que se llevó a cabo con cada uno de los beneficiarios involucrados permitieron que este proyecto pueda generar resultados positivos.

Tomando en cuenta que el giro de negocio abarca distintas Áreas y Unidades evidenciando el trabajo que demanda los otros subsistemas del Área de Recursos Humanos. Todos los involucrados generaron acción participativa tanto en el trabajo operativo como en las reuniones que se mantuvieron en todos los niveles jerárquicos. Es importante mencionar que otras áreas de la organización como el Sistema Integrado de Gestión de la Unidad

SAS permitió conjuntamente elaborar el levantamiento de cargos críticos para la vinculación de los colaboradores a la organización, permitiendo la optimización de tiempos en la toma de exámenes médicos en el proceso de ingreso del colaborador a la empresa.

La socialización de este proyecto se dio a conocer por medio de reuniones con cada una de las áreas, partiendo del Manual de Funciones se organizó reuniones con cada Jefatura para los levantamientos de las funciones de cada uno de los cargos.

## **15. Interpretación**

En el Ecuador la corporación en la actualidad tiene 3 empresas, cada una de ellas con un diferente giro de negocio. Es una organización especializada, en representación de marcas farmacéuticas y de consumo masivo, comercialización de químicos para producción a nivel industrial y distribución de fármacos para patologías crónicas; todo esto avalado por áreas de soporte de negocios que brindan servicios, administrativos financieros, tecnológicos, legales, y administración del capital humano. El propósito de la organización es facilitar el desarrollo de negocios rentables a través de soluciones comerciales y logísticas diferenciadas para productos y servicios en los sectores de salud y consumo.

El área de Recursos Humanos da soporte y acompañamiento a más de 1300 colaboradores. La estructura es flexible y especializada ya que cuenta con equipos de trabajo que lideran 5 subsistemas y además dan apoyo a las Unidades y Áreas de soporte en la organización;

así es como el área de Gestión Organizacional está encargada de la Unidad de ventas (UNV) y la Unidad de Marketing Consumo (UNMC), el área de Bienestar Integral da soporte a la Unidad de Servicio Logísticos (UNSL), el área de Capacitación está encargada de la Unidad de Marketing Farma (UNMF) y el subsistema de Selección y Desarrollo de las unidades Finanzas y Control (FICO) , Gerencia y áreas de soporte (Tecnología, Legal, y Recursos Humanos ).

En el caso del subsistema de Selección y Desarrollo al igual que los otros subsistemas brinda el servicio de reclutamiento y selección de personal .Esta estructura facilita el conocimiento de toda la organización en sus diferentes procesos y cargos mejorando el nivel de servicio.

Con la experiencia de este proyecto y la cultura que tiene la organización generó incertidumbre; debido a que cada unidad o giro de negocio requiere un servicio al cliente distinto en el proceso de selección al momento de llevar a cabo la difusión del mismo, con los acuerdos de servicio tomo tiempo para que la organización se ajuste a un esquema de servicio innovador, diferente el cual permita la optimización de tiempos y recursos en el subsistema de selección de personal.

## **16. Principales logros y aprendizaje**

Como parte de aprendizaje de este proyecto se debe recalcar que se puede cambiar la percepción del cliente interno con la innovación de un mejor servicio, el cual puede

brindar el área de Recursos Humanos evidenciando el trabajo en equipo para llegar a soluciones objetivas dentro del proceso de selección.

La formación académica de las prácticas psicosociales de intervención permitió observar de una manera más integral los problemas que se venían presentando dentro unos de los subsistemas de Recursos Humanos como es el de selección de personal, generando de esta forma la intervención a través de un diagnóstico partiendo de mejoras en el proceso de selección con soluciones prácticas y medibles para llegar al objetivo como proyecto que son los acuerdos de servicio.

Como todo proyecto de intervención psicosocial se presentaron experiencias tanto positivas como negativas debido a los cambios que pueden generarse en una organización; en cuanto a experiencias positivas podemos destacar el involucramiento del personal del área y del cliente interno (Organización) para que pueda llevarse a cabo el proyecto mencionado, como experiencias negativas observamos que todo cambio puede generar malestar ya que es una nueva herramienta que debe aplicarse a todas las áreas a través de una difusión , el cambio algunas veces puede ser complejo; si la comunicación que se transmite a todos los niveles jerárquicos de la empresa no es la adecuada. Por lo tanto la comunicación y sensibilización de los cambios serán difundidas antes y durante el proceso para no generar malestar.

Los productos que se generaron en el proyecto de intervención fueron los siguientes: la base de datos de reclutamiento interno (Plan de referidos), proceso de selección masiva dirigido a personal operativo, informe de evaluación de toma de pruebas psicotécnicas,



levantamiento de matriz de cargos críticos, encuestas de satisfacción laboral y los acuerdos de servicios.

Los objetivos que se plantearon fueron los siguientes:

- Identificar el status actual del servicio brindado en el proceso de selección de la empresa de Distribución y Comercialización de consumo masivo.
- Establecer herramientas de mejora en el proceso de selección la cuales permitan determinar los acuerdos de servicio para la Organización.
- Proponer acuerdos de servicios en relación a las fases del proceso de selección con el fin de estandarizar y difundir los mismos.

Se logró cumplir con todos los objetivos planteados ya que se determinaron: tiempos, recursos, responsabilidades, planificación y estructuración en el proceso de selección y en las mejoras que se implantaron no se encontró algún tipo de riesgo el cual no permita cumplir con los objetivos planteados.

Como elementos innovadores en base a experiencia tenemos la base de datos interna (plan de referidos), el proceso de selección masiva para el personal operativo con la optimización de tiempos en el reclutamiento de personal y los acuerdos de servicio, gracias a esto se mejora la percepción del servicio al cliente y el área de Recursos Humanos cumple con los objetivos planteados, en cuanto a reclutar el personal idóneo para la organización.

El impacto que produjo estas herramientas fueron tomadas con una gran iniciativa por parte de la organización y el grupo de involucrados ya que la innovación de los acuerdos de servicios para mejorar la percepción del cliente interno fue la adecuada ya que con esto delimitamos tiempos en los procesos de selección.

### **Conclusiones**

- El subsistema de Selección en el área de Recursos Humanos es fundamental en la organización; por lo tanto es importante seguir dotando a la empresa del personal idóneo desarrollando mejoras que permitan evidenciar cambios como Departamento.
- El aporte del talento humano es esencial para alcanzar el éxito en cualquier organización. Lo cual muestra una necesidad de estandarizar los acuerdos servicios para mejorar los procesos de selección en el área de Recursos Humanos.
- Durante el desarrollo de este diagnóstico ha sido de gran importancia identificar y determinar formalmente elementos claves dentro de la empresa como el análisis y descripción de los problemas que se han venido presentando en la organización en las distintas etapas de los procesos.
- La calidad del proceso de selección de Recursos Humanos actualmente no es el satisfactorio por lo tanto se debe cubrir las necesidades que tienen los clientes internos en este caso los jefe de cada unidad de negocio.

## **Recomendaciones**

- Crear acuerdos de servicios los cuales permitan cumplir con los objetivos en el proceso de selección de acuerdo a las mejoras que se vayan desarrollando.
- Que los acuerdos de servicios sean utilizados por la organización como una herramienta la cual permita una mejora y optimización de tiempos en el proceso de selección.
- Tener una base de datos interna la cual permita dotar al personal idóneo y cubrir la vacante con un menor tiempo.
- Crear un proceso el cual permita tener una base de datos para el personal operativo y la terna sea entregada en el menor tiempo debido a que existe una mayor demanda.
- Disponer de informes los cuales ya estén estandarizados de acuerdo al cargo y esto permita dar una mejor retroalimentación al cliente interno para la toma de decisión.
- Crear una herramienta en el área operativa, la cual genere tiempos adecuados de respuesta en el proceso de selección de personal presentando el proceso de selección masiva y en la administrativa por medio de los acuerdos de servicio llegar a mejorar la percepción de satisfacción del cliente

## Referencias

- Chiavenato,(2009). *Gestión del Talento Humano*. Mc Graw-hill/interamericana editores, S.A.
- Morenorosset, C.(ed.)2005. *Evaluación psicológica: Concepto, proceso y aplicación en las áreas de desarrollo y de la inteligencia*.Madrid: Sanz yTorres
- Alles, M. (2008). *Elija al mejor : como entrevistar por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Mondy, R. & Noe, R. (2005): *Administración de Recursos Humanos* .México Ed. 9na
- Noya, M, Hierro, E. Díez & Jiménez, J. (2001). *Selección de personal: Sistema Integrado*. Madrid. 2aEd.
- Goig, R. Grupos de Discusión (2004) : *Manual par la aplicación a la investigación social, comercial y comunicativa*. Madrid: Editorial Esic.
- Lacalle, G. Caldas, M. *Administración y Gestión: Recurso Humanos y Gestión social Corportativa*. Madrid: Editorial Editex
- Fernandez, M. (1995). *Análisis y descripción de puestos de trabajo*. España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Porret, M. (2010). *Gestión de personas: Manual para la gestión del capital Humano*. Madrid: Editorial Esic 4ta. Ed.

**Anexos**

**Anexo 1. Cronograma de Trabajo de Acuerdo de Servicio**

CRONOGRAMA DE TRABAJO ACUERDO DE SERVICIO										
ACTIVIDAD	Día 1	Día2	Día3	Día 4	Día 5	Día 6	Día 7	Día 8	Día 9	Día 10
Asignar el procesos de selección al analista en base al requerimiento de selección completo.										
Enviar el mail de solicitud y confirmación de quien manejará el proceso.										
Reunirse o contactarse con el cliente, validar el requerimiento junto con el descriptivo de cargo y enviar cronograma de trabajo. (Anexo 2.)										
Iniciar el proceso de reclutamiento y entrevistas										
Comunicar primeros avances , reclutamiento y posibles candidatos										
Comunicar avances, entrevistas realizadas, principales hallazgos										
Presentar candidatos preseleccionados, informe y agendar entrevistas finales										
Respuesta del cliente una vez entregado todos los informes										
Contactarse con el cliente interno para realizar la retroalimentación de las entrevistas										
Contactarse con el cliente interno para confirmar que se realizará la oferta salarial										
Contactarse con el cliente para confirmar fecha de ingreso										
Realizar retroalimentación a los candidatos que estuvieron dentro de la terna y no fueron seleccionados										

## Anexo 2. Informe de Evaluación

<b>INFORME EXTERNO CON CONOCIMIENTO</b>																						
CANDIDATO	Años de experiencia		Formación		Experiencia		Evaluación de conocimiento		COMPETENCIAS							TOTAL	OBSERVACIONES					
									Liderazgo	Trabajo bajo presión	Comunicación	Orientación al cliente	Trabajo en equipo	Pensamiento Analítico								
PESO	15%	10%	15%	20%	40%																	
NIVEL REQUERIDO	5	P	20	21	7	6	6	7	6	7												
Maria Dolores Meneses	0,80	12%	Ing Comercial graduada en la UTE	8%	20	15%	10	17%	4,00	70%	5,66	94%	6,10	103%	5,55	73%	5,75	96%	5,76	82%	72%	Maria Dolores ha implementado el departamento en la empresa actual y se encuentra liderando un
Carla Suarez	0,80	12%	Ing Comercial graduada en la UTE	8%	20	15%	10	17%	4,00	70%	5,66	94%	6,10	103%	5,55	73%	5,75	96%	5,76	82%	72%	Maria Dolores ha implementado el departamento en la empresa actual y se encuentra liderando un

**Maestria** M  
**Universidad Completa** U  
**Universidad Egresado** E  
**Universidad Incompleta** I  
**Tecnologo** T  
**Bachiller** B

Candidate	Total Score
Maria Dolores Meneses	72%
Carla Suarez	72%

<b>INFORME EXTERNO</b>																				
CANDIDATO	Años de experiencia		Formación		Experiencia		COMPETENCIAS							TOTAL	OBSERVACIONES					
							Proactividad	Pensamiento Analítico	Orientación al Cliente	Trabajo bajo presión	Orientación al logro	Trabajo en equipo								
PESO	15%	15%	30%	40%																
NIVEL REQUERIDO	1	U	20	6	7	6	6	6	6											
Maria Dolores Meneses	0,80	12%	Ing Comercial graduada en la UTE	15%	19,5	29%	4,08	68%	4,7	68%	5,8	97%	4,43	74%	3,42	57%	4,93	82%	86%	Maria Dolores ha implementado el departamento en la empresa actual y se encuentra liderando un proyecto de registros sanitarios
Carla Suarez	0,80	12%	Ing Comercial graduada en la UTE	15%	19,5	29%	4,08	68%	4,7	68%	5,8	97%	4,43	74%	3,42	57%	4,93	82%	86%	Maria Dolores ha implementado el departamento en la empresa actual y se encuentra liderando un proyecto de registros sanitarios

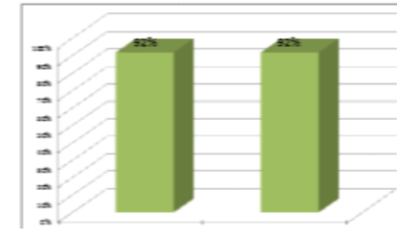
**Maestria** M  
**Universidad Completa** U  
**Universidad Egresado** E  
**Universidad Incompleta** I  
**Tecnologo** T  
**Bachiller** B

Candidate	Total Score
Maria Dolores Meneses	86%
Carla Suarez	86%

INFORME PROCESO INTERNO

CANDIDATO	Años de experiencia	Formación	Entrevista	COMPETENCIAS						TOTAL	Comentarios de la entrevista	OBSERVACIONES
				Liderazgo	Trabajo bajo presión	Orientación al cliente	Trabajo en equipo	Orientación al logro	Toma de decisiones			
<b>PESO</b>	<b>15%</b>	<b>15%</b>	<b>30%</b>	<b>40%</b>								
<b>NIVEL REQUERIDO</b>	<b>2</b>	<b>1 o E</b>	<b>20</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>			
Maria Dolores Meneses	0,80	12% Ina Comercial graduado LUTE	## 19,5	23% 3,95	66% 6,4	91% 6,8	100% 5,4	90% 5,9	98% 5,3	88% 92%	Crecimiento y conocer procesos nuevos Ha tenido responsabilidad coordinado con sus pares, haciendo seguimiento y logrando objetivos	Considera que su oportunidad de mejora es la timidez Maria Dolores ha implementado el departamento en la empresa actual y se encuentra liderando un proyecto de registros sanitarios
Carla Suarez	0,80	12% Ina Comercial graduado LUTE	## 19,5	23% 3,95	66% 6,4	91% 6,8	100% 5,4	90% 5,9	98% 5,3	88% 92%	Crecimiento y conocer procesos nuevos Ha tenido responsabilidad coordinado con sus pares, haciendo seguimiento y logrando objetivos	Considera que su oportunidad de mejora es la timidez Maria Dolores ha implementado el departamento en la empresa actual y se encuentra liderando un proyecto de registros sanitarios

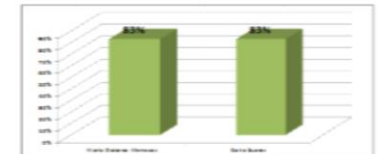
Maestría M  
 Universidad Completa U  
 Universidad Especial E  
 Universidad Incompleta I  
 Tecnólogo T  
 Bachiller B



INFORME CON ASSESMENT

CANDIDATO	Años de experiencia	Formación	Entrevista	COMPETENCIAS PRUEBAS PSICOTECNICAS						TOTAL (máx. 63)	COMPETENCIAS ASSESMENT					TOTAL (máx. 63)	TOTAL	Comentarios	OBSERVACIONES						
				Presencia	Psicometría o Analítico	Orientación al Cliente	Trabajo bajo presión	Orientación al logro	Trabajo en equipo		Toma de decisiones	Orientación al cliente	Orientación al logro	Negociación	Liderazgo										
<b>PESO</b>	<b>10%</b>	<b>10%</b>	<b>10%</b>	<b>35%</b>							<b>35%</b>														
<b>NIVEL REQUERIDO</b>	<b>1</b>	<b>U</b>	<b>20</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>		<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>										
Maria Dolores Meneses	0,80	8% Ina Comercial graduado LUTE	15% 20	10% 4,1	## 4,75	68% 5,8	97% 4,4	74% 3,4	57% 4,3	82% 5,2	552	2,9	73%	3,1	78%	3,56	92%	3,2	81%	3,22	81%	##	632	Realiza las negociaciones con la compañía que debe pasar todo el como al otro. Hacia las negociaciones y se esfuerza en dar resultados de las mismas. Crea un clima dentro de las relaciones con sus colaboradores, siendo concreto y aportando sus métodos para lograr a su acuerdo. Se esfuerza en entender y satisfacer las necesidades del cliente. Se empodera en liderar al grupo, para poder resolver los problemas y recoger todos los puntos de vista.	Maria Dolores ha implementado el departamento en la empresa actual y se encuentra liderando un proyecto de registros sanitarios
Carla Suarez	0,80	8% Ina Comercial graduado LUTE	15% 20	10% 4,1	## 4,75	68% 5,8	97% 4,4	74% 3,4	57% 4,3	82% 5,2	552	2,9	73%	3,1	78%	3,56	92%	3,2	81%	3,22	81%	##	632	Realiza las negociaciones con la compañía que debe pasar todo el como al otro. Hacia las negociaciones y se esfuerza en dar resultados de las mismas. Crea un clima dentro de las relaciones con sus colaboradores, siendo concreto y aportando sus métodos para lograr a su acuerdo. Se esfuerza en entender y satisfacer las necesidades del cliente. Se empodera en liderar al grupo, para poder resolver los problemas y recoger todos los puntos de vista.	Carla Suarez ha implementado el departamento en la empresa actual y se encuentra liderando un proyecto de registros sanitarios

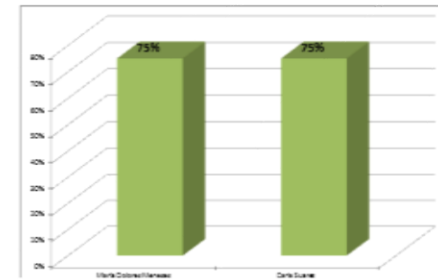
Maestría M  
 Universidad Completa U  
 Universidad Especial E  
 Universidad Incompleta I  
 Tecnólogo T  
 Bachiller B



**INFORME INTERNO CON CONOCIMIENTO**

CANDIDATO	Años de experiencia	Formación	Entrevista	Evaluaciones de conocimientos	COMPETENCIAS											TOTAL	Comentarios de la entrevista			OBSERVACIONES				
					Liderazgo		Trabajo bajo presión		Comunicación		Orientación al cliente		Trabajo en equipo		Pensamiento Analítico		Motivación para participar	Fortalezas	Oportunidad de mejora					
					7	6	6	7	6	7	6	7												
<b>PESO</b>	<b>15%</b>	<b>10%</b>	<b>15%</b>	<b>20%</b>	<b>40%</b>																			
<b>NIVEL REQUERIDO</b>	5	P	20	21	7	6	6	7	6	7	6	7												
Maria Dolores Meneses	5,00	■ ■ Incompleta graduación la UTE	8%	20	15%	11	17%	4,88	70%	5,66	94%	6,18	103%	5,55	79%	5,75	96%	5,76	82%	75%	Crecimiento y conocer procesos nuevos	Ha tenido responsabilidad coordinando con sus pares, haciendo seguimiento y logrando	Considera que su oportunidad de mejora es la timidez	Maria Dolores ha implementado el departamento en la empresa actual y se encuentra liderando un proyecto de registros sanitarios
María Suarez	5,00	■ ■ Incompleta graduación la UTE	8%	20	15%	11	17%	4,88	70%	5,66	94%	6,18	103%	5,55	79%	5,75	96%	5,76	82%	75%	Crecimiento y conocer procesos nuevos	Ha tenido responsabilidad coordinando con sus pares, haciendo seguimiento y logrando	Considera que su oportunidad de mejora es la timidez	Maria Dolores ha implementado el departamento en la empresa actual y se encuentra liderando un proyecto de registros sanitarios

**Maestría** M  
**Universidad Completa** U  
**Universidad Egresado universitario** E  
**Incompleta** I  
**Bachiller** B



**INFORME CUALITATIVO**

#	CANDIDATOS	Datos generales	Título Académico	Empresa Actual	Cargo	Número de reportes directos	Funciones	Experiencia en los últimos cargos.	Remuneración Actual	Aspiración Salarial	Motivación de cambio
1	Pamela Olivo	Es soltera, sin planes de casarse, vive en la Gasca, Tiene 30 años	Egresada Psicóloga Industrial, PUCE Diplomado Internacional en Gerencia del Talento Humano Universidad Javeriana de Cali	Pintex	Jefe de RRHH	2 personas	Administrar y Coordinar todos los Subistemas de recursos Humanos. Negociación con sindicatos. Vigilar la nomina. Perfil por competencias. Maneja la comunicación interna de la Empresa	1. La Internacional: Coordinador de Talento Humano (3 años) 2. Holdingine: a) Especialista de RRHH (2 años)	\$ 2000 (B)	\$2500 (B)	Inestabilidad económica de la Empresa



### Anexo 3. Matriz de levantamiento cargos críticos

PUESTOS CARGOS CRÍTICOS:		Cargos de ascenso (basurales, ciudad, Esféricas, valle, etc. etc.)										Módulo de desplazamiento					Logares de atención y tiempo referente a sus labores					Manipulación de cargas (pesos de desinfectante, peso material para prueba)					
Área	CARGOS	Ciudad	Manabí	Esféricas	Esféricas	Esféricas	Esféricas	Esféricas	Esféricas	Esféricas	Esféricas	Esféricas	Esféricas	Esféricas	Esféricas	Esféricas	Esféricas	Esféricas	Esféricas	Esféricas	Esféricas	Esféricas	Esféricas	Esféricas	Esféricas	Esféricas	Esféricas
		0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
ADMINISTRACIÓN	RECEPCIONISTA UIO																										
CONTABILIDAD	AUXILIAR DE ARCHIVO																										
TRADE MARKETING UNMC	MERCADERISTAS UIO																										
TRADE MARKETING UNMC	MERCADERISTAS GYE																										
TRADE MARKETING UNMC	MERCADERISTAS CUE																										
UNMF	VISITADOR MÉDICO HOSPITALARIA UIO																										
UNMF	VISITADOR MÉDICO HOSPITALARIA GYE																										
UNMF	VISITADOR MÉDICO UIO																										
OPERACIONES LOGÍSTICAS	SUPERVISOR DE FLOTA UIO																										
OPERACIONES LOGÍSTICAS	SUPERVISOR DE FLOTA GYE																										
SERVICIO AL CLIENTE	TELEVENDEDOR																										
SERVICIO AL CLIENTE	ANALISTA DE SERVICIO AL CLIENTE RECLAMOS																										
VENTAS CONSUMO	ASESOR COMERCIAL CUENTAS CLAVE UIO																										
VENTAS CONSUMO	ASESOR COMERCIAL CUENTAS CLAVE GYE																										
VENTAS CONSUMO	ASESOR COMERCIAL CONSUMO																										
VENTAS CONSUMO	ASESOR COMERCIAL CONSUMO																										
VENTAS CONSUMO	ASESOR COMERCIAL CONSUMO																										
VENTAS CONSUMO	ASESOR COMERCIAL CONSUMO MACHALA																										
VENTAS CONSUMO	ASESOR COMERCIAL CONSUMO SANTO DOMINGO																										
VENTAS CONSUMO	ASESOR COMERCIAL CONSUMO																										
VENTAS CONSUMO	ASESOR COMERCIAL CONSUMO MANABI																										
VENTAS CONSUMO	ASESOR COMERCIAL CONSUMO IBARRA																										
VENTAS CONSUMO	ASESOR COMERCIAL CONSUMO BABAHoyo																										

## Anexo 4. Formato de requerimiento de personal

<b>REQUERIMIENTO DE PERSONAL</b>			
FECHA DE REQUISICIÓN: _____			
I. DATOS GENERALES DEL SOLICITANTE			
1. Cargo solicitado:			
2. N° de vacantes:			
3. Proceso de selección:			
4. Fecha estimada de ingreso:			
5. Empresa:			
6. UNAS:			
7. Nombre de quien lo solicita:			
8. Cargo del solicitante:			
8. Justificación de la vacante:			
8.1. En caso de reemplazo: Indicar el nombre de la persona a reemplazar:			
8.2. En caso de nueva posición: Indicar si se encuentra presupuestada:			
8.3. Justifique en caso de que no se encuentre presupuestada:			
II. DATOS DEL CARGO SOLICITADO			
<b>PERFIL DEL CARGO:</b>			
EDUCACIÓN:	BACHILLERATO TÉCNICO <input type="checkbox"/>	TÍTULO TÉCNICO - TECNÓLOGO <input type="checkbox"/>	
	CARRERA UNIVERSIT. EN CURSO/EGRESADO <input type="checkbox"/>	TÍTULO UNIVERSITARIO <input type="checkbox"/>	
		MAESTRÍA/ DIPLOMADO <input type="checkbox"/>	
TÍTULO :		AÑOS DE EXPERIENCIA	
CONOCIMIENTOS ESPECIALES :			
FUNCIONES PRINCIPALES:			
Número de personas a cargo que tiene la posición:			
Reporta a: (Cargo y nombre de la persona)			
El cargo requiere disponibilidad de viajar?:	Dentro de la Provincia:	Frecuencia y sectores a los que debe movilizarse:	
SI	A otras ciudades:	Frecuencia y ciudades a las que viajaría:	
NO	Fuera del país:	Frecuencia y países a los que viajaría:	
OTROS REQUISITOS:			
III. REQUERIMIENTOS DEL EMPLEADOR			
<b>TIPO DE CONTRATACION</b>		<b>TIEMPO DE DURACION (en el caso de ser temporal/pasantía)</b>	
Fijo			
LOCALIDAD: <input style="width: 100%;" type="text"/>			
ADMINISTRACIÓN SALARIAL (Este campo se llena en RRHH)			
REMUNERACION FIJA:	<input style="width: 100%;" type="text"/>	REMUNERACION VARIABLE:	<input style="width: 100%;" type="text"/>
MONTO DE MOVILIDAD ASIGNADA:	<input style="width: 100%;" type="text"/>	OTROS INGRESOS:	<input style="width: 100%;" type="text"/>
AUTORIZACIONES			
FIRMA GERENTE DE UNAS	GERENTE DE RRHH	FIRMA GERENTE GENERAL	