



**UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPÍRITU SANTO
FACULTAD DE ECONOMÍA Y CIENCIAS EMPRESARIALES**

**Tema: “ESTÁNDARES DE PROCESOS DE SELECCIÓN, CONTRATACIÓN
Y DESARROLLO DE TALENTO HUMANO EN ECUAPRIMAS”**

**TRABAJO DE TITULACIÓN QUE SE PRESENTA COMO REQUISITO
PARA OPTAR EL TÍTULO DE INGENIERO EN CIENCIAS
EMPRESARIALES.**

Autora: MARTHA ALVARADO MARTILLO

**Tutor:
JOHN CHIRIBOGA**

Samborondón, abril del 2014

“EVALUACIÓN DE ESTÁNDARES DE PROCESOS DE SELECCIÓN, CONTRATACIÓN Y DESARROLLO DE TALENTO HUMANO EN ECUAPRIMAS”

Resumen

El presente trabajo científico se basa en el análisis de una empresa, caso de estudio, que se encuentra en fase de formalización de políticas y procesos internos que permitirán implementar manuales de funciones, de seguridad y procedimientos como parte de una estructura organizacional está renovando su imagen corporativa y modelo de gestión por líneas de negocios por lo que las contrataciones y promociones se han incrementado en un 30% con relación a los últimos tres años. En base a lo anterior se ha detectado que los procesos de selección y promoción deben ser más estructurados, formales y que el resultado de los mismos debe responder a lo que el puesto requiere. Esta investigación se llevó a cabo en Ecuador, provincia del Guayas, cantón Guayaquil en la Agencia Asesora Productora de Seguros Ecuaprimas C.Ltda. se tomó como tiempo referencial los últimos tres años que la Unidad de Recursos Humanos, de la empresa objeto de estudio, ha realizado procesos de selección y los resultados que ha tenido de ellos. El universo de estudio, para esta investigación, serán los colaboradores de Ecuaprimas y las técnicas a utilizarse serán la consulta con expertos que desarrollan y aplican esta metodología.

Palabras claves: Talento humano, estándares, selección, políticas, procesos, manuales, Ecuaprimas, Guayaquil.

“EVALUACIÓN DE ESTÁNDARES DE PROCESOS DE SELECCIÓN, CONTRATACIÓN Y DESARROLLO DE TALENTO HUMANO EN ECUAPRIMAS”

Abstract

This scientific article is based on the analysis of a business case study, which is being formalized policies and implement internal processes that allow operating manuals, safety and procedures as part of an organizational structure is revamping its image corporate management model and business lines so that hiring and promotions have increased by 30 % over the past three years. Based on the above it seems that the process of selection and promotion should be more structured, that the skills and abilities that the demand by the present the selected person. This research was carried out in Ecuador, Guayas, Canton of Guayaquil on the Advisory Production Insurance Agency Ecuaprimas C.Ltda . was taken as reference time the last three years that the Human Resources Unit of the company under study , made the selection process and the results it has had on them. The study group for this investigation will be the partners Ecuaprimas and techniques used are consultation with experts who develop and apply this methodology.

Keywords: human talent, standards, selection, policies, processes, manuals, Ecuaprimas, Guayaquil.

“EVALUACIÓN DE ESTÁNDARES DE PROCESOS DE SELECCIÓN, CONTRATACIÓN Y DESARROLLO DE TALENTO HUMANO EN ECUAPRIMAS”

Introducción

Para la obtención de buenos resultados se hace indispensable, además de una infraestructura interna adecuada de la Unidad de Recursos Humanos, implementar un proceso de selección valioso, formal y eficiente que realmente sirva como guía para la toma de decisiones acertadas en cuanto a contratación de personal dentro de la empresa se refiere y esto se podrá realizar mediante el uso del Assessment como se plantea en esta investigación. La ausencia de procedimientos de selección eficaces, basados en pruebas ya conocidas en el medio y muchas veces resueltas por los aspirantes antes de ser aplicadas resulta una forma limitada de conocer el potencial y habilidades de la persona a contratar. Por otra parte, los individuos contratados terminan no siendo lo esperado por la empleadora quien a su vez resuelve, en la mayoría de los casos, tomar la decisión de terminar la relación laboral. Si a esto sumamos que el mercado asegurador, aun cuando es competitivo y cada vez más gana espacio en el país, los ejecutivos que trabajan en estas empresas son conocidos entre ellos por las innumerables relaciones comerciales que mantienen unas con otras por lo que “los referidos” son contratados sin pasar por un adecuado proceso de selección lo que deriva en expectativas no cumplidas en el tiempo.

“EVALUACIÓN DE ESTÁNDARES DE PROCESOS DE SELECCIÓN, CONTRATACIÓN Y DESARROLLO DE TALENTO HUMANO EN ECUAPRIMAS”

Esta problemática departamental, tanto individual como en conjunto, no permitiría que las actuales políticas de selección, sobre las cuales se trabajan puedan cumplirse pues no se está contratando personal idóneo.

De continuar esta sintomatología, la empresa podría aumentar su índice de rotación de personal lo que acarrearía, no sólo aumento en los costos de contratación tanto en tiempo como en dinero, sino que el departamento afectado tendrá múltiples complicaciones al destinar tiempo en capacitaciones y recarga de trabajo hasta que el desempeño del aspirante certifique que es la persona indicada para ocupar el puesto.

Por otra parte, sería imposible determinar que el aspirante al cargo muestra el nivel esperado en cuanto a buen criterio y manejo bajo presión si las pruebas que miden estas competencias ya son conocidas. Prácticamente se estaría incurriendo en pruebas anticuadas que no agregan valor al proceso de selección.

La siguiente investigación se requiere llevar a cabo, mediante la aplicación de conceptos básicos de recursos humanos y gestión del talento humano, porque busca encontrar explicaciones a una situación interna de la Unidad de Recursos Humanos de Ecuaprimas identificada claramente en la selección de personal que afecta directamente a los resultados de la compañía.

“EVALUACIÓN DE ESTÁNDARES DE PROCESOS DE SELECCIÓN, CONTRATACIÓN Y DESARROLLO DE TALENTO HUMANO EN ECUAPRIMAS”

Se pretende enfocar este artículo en un punto tan importante como lo es la selección de personal, proceso que determina la idoneidad de un aspirante a un cargo dentro de la compañía y la repercusión que puede tener una mala elección. Se destaca la importancia y oportunidad que conlleva realizar una selección idónea de personal, identificaremos falencias y oportunidades, desarrollaremos modelos innovadores de Assessment en base a la estructura básica de la compañía y a través de métodos de caso y por competencias.

El beneficio está dado desde tres puntos de vista, el primero que permite a Ecuaprimas aumentar su capacidad interiormente, ganando como empresa, fidelizando personal con un alto rendimiento que crecerá con la compañía; el otro punto se da desde la perspectiva del cliente ya que obtiene un servicio de calidad, donde nuestro personal puede demostrar que cuenta con las habilidades necesarias para atender sus requerimientos; y el último punto se da desde la óptica de la Unidad de Recursos Humanos que tendría argumentos suficientes para realizar promociones y ascensos de acuerdo a las posibilidades que se presenten en la empresa.

“EVALUACIÓN DE ESTÁNDARES DE PROCESOS DE SELECCIÓN, CONTRATACIÓN Y DESARROLLO DE TALENTO HUMANO EN ECUAPRIMAS”

Fundamentación teórica

Ubicar a personas en puestos por su experiencia sin considerar otros factores ha desembocado en alta rotación de personal, bajo desempeño y desmotivación. La presente investigación se desarrolla en base a documentos e información existente que nos relatan los procesos de selección llevados a cabo y el resultado de los mismos. Por otra parte, las teorías aquí planteadas se enfocan en el diseño de un Assessment Center y la reingeniería de otros medios de selección que serán la base de una selección verdadera.

Es importante señalar que el Assessment, objetivo central de la investigación, fue desarrollado por primera vez en la segunda guerra mundial en la selección del personal (Figueroa y Rodríguez, 2007).

Para el desarrollo del presente trabajo se han tomado como referencia dos trabajos de dos especialistas en el tema: “Descripción de la técnica de assessment center en una empresa manufacturera”, Emperatriz Lima Mónica (2004).

“La gestión del potencial humano en las organizaciones – Una propuesta metodológica desde la psicología”, Díaz (2004).

“EVALUACIÓN DE ESTÁNDARES DE PROCESOS DE SELECCIÓN, CONTRATACIÓN Y DESARROLLO DE TALENTO HUMANO EN ECUAPRIMAS”

Varias son las publicaciones que muestran las ventajas y desventajas de este tipo de reclutamiento (Chiavenato y Maristany, 2007) sin filtro de mayor valor, los referidos pasan a ser miembros de la terna final para la selección y en el peor de los casos, considerada la persona idónea sin aprobar debidamente los filtros de la selección formal. Este es uno de los casos en los que incurre la compañía objeto de estudio, la cual, movida por la referencias de colaboradores valiosos y con prestigio dentro de la compañía, acceden a “acelerar el proceso” y obvian algunos pasos importantes que constituyen una retroalimentación en cuanto a conocimiento del individuo se refiere. Caer en este tipo de prácticas puede significar alza en los gastos operativos de la unidad que realiza el proceso de selección e incorporación e implica una responsabilidad directa del departamento de Recursos Humanos.

Algunas de las circunstancias presentadas en las organizaciones son:

1. Pruebas Obsoletas: “Las pruebas psicotécnicas tratan de medir, generalmente a través de test, el potencial del candidato” (Montes y González, 2006). Actualmente el proceso de selección es un conjunto dinámico de actividades que permiten, en la medida de lo posible, tener un acercamiento más preciso de las habilidades y competencias que deseamos en el candidato.
2. Incumplimiento de perfil: “Las competencias están estrechamente relacionadas con la estructura, la estrategia y la cultura de la empresa e implican las características personales causalmente ligadas a resultados superiores en el puesto”

“EVALUACIÓN DE ESTÁNDARES DE PROCESOS DE SELECCIÓN, CONTRATACIÓN Y DESARROLLO DE TALENTO HUMANO EN ECUAPRIMAS”

Alles (2004). Partiendo de este concepto, notamos que existe una marcada importancia entre las características del individuo desde el punto de vista de competencias frente al puesto que ocupará. Una elección inversa a lo que el puesto requiere resultará en pérdida de tiempo en el proceso de selección incurrido y costos operativos para la unidad responsable. El proceso de selección se convierte así en un medio para que la organización logre sus objetivos y no en un mero fin en sí.

3. Alta Rotación: Los procesos de selección actuales en Ecuaprimas son llevados a cabo pero el resultado no siempre es el esperado. Se puede definir por alta rotación de personal como el número de colaboradores que ingresan y se desvinculan de una institución. Según Castillo (2008) la selección del candidato “idóneo” se ve opacada cuando el elegido decide terminar la relación laboral porque confirma que la oferta laboral no fue la designada o, por el contrario, es la empresa quién denota que el individuo contratado no cumple con las expectativas del cargo y se genera un movimiento en el área solicitante.

Este constante movimiento de personal genera un ambiente de desconfianza dentro de la organización y los efectos posteriores se vuelven más caóticos cuando la empresa busca como objetivo fidelizar al personal.

Muchas son las razones por las que se puede terminar la relación laboral, sin embargo, en el caso puntual de la compañía objeto de estudio, las equivocadas

“EVALUACIÓN DE ESTÁNDARES DE PROCESOS DE SELECCIÓN, CONTRATACIÓN Y DESARROLLO DE TALENTO HUMANO EN ECUAPRIMAS”

decisión en cuanto a la elección del personal han generado en los últimos 3 años altos índices de rotación de personal. Como indica Chiavenato (2009): “el proceso de selección favorece la permanencia en la empresa porque el candidato se acopla a la cultura de la organización.”

4. Falta de adaptación al cargo: “Cuanto más eficaz sea el proceso de selección, tanto mejor será la adherencia y el acoplamiento del candidato al puesto” (Chiavenato Idalberto, 2009). De acuerdo a la descripción anterior, se resalta la importancia de un proceso de selección integral que permita vislumbrar el mejor candidato que refleje las expectativas de la organización.

La falta de adaptación al puesto que se ha podido evidenciar luego de la incorporación del recurso humano se ha podido determinar que inicia desde el momento de la entrevista. Es en esta etapa que las condiciones laborales no son detalladas con claridad, no son entregadas las funciones que ejecutará la persona, no existe una inducción al cargo dirigida y ni siquiera se establece un cronograma formal de capacitación puesto a consideración del individuo. En consecuencia, la persona comienza su aprendizaje sobre la marcha y muchos de las condiciones técnicas que deberá desarrollar durante sus funciones son ajenas a ella por no haber identificado a tiempo si contaba con las competencias que el cargo requería.

“EVALUACIÓN DE ESTÁNDARES DE PROCESOS DE SELECCIÓN, CONTRATACIÓN Y DESARROLLO DE TALENTO HUMANO EN ECUAPRIMAS”

5. Bajo desempeño: “Un rendimiento superior estará dado, entre otras cosas, por la capacidad del personal y sobre esta se influirá con entrenamiento, formación y motivación” Rodríguez (2008). Como consecuencia de todo lo anterior mencionado obtenemos un bajo desempeño de parte del colaborador, desmotivación palpable y por decisión de una u otra parte, la finalización de la relación laboral.

Este efecto no hace más que condenar la gestión realizada por la unidad de recursos humanos en cuanto a su labor de reclutamiento, selección y contratación de personal. Las consecuencias a estos procesos frágiles derivan en planificaciones de ascensos y promociones inexistentes.

6. Entrevista Personalizada al Cargo: En esta sección se aplica los conceptos de Guzmán (2009) donde indica que la entrevista dirigida termina en el tipo de respuesta que se desea obtener siendo responsabilidad de la unidad de selección o jefe inmediato, la formulación de preguntas de acuerdo al desarrollo que vaya teniendo la entrevista.

Bajo un esquema previo, de preguntas establecidas y dirigidas al cargo que se solicita, se puede conocer aspectos relevantes del candidato lo que permitiría percibir competencias y conocimientos que el puesto requiere. “La entrevista dirigida es una entrevista de resultados” (Idalberto, 2009).

“EVALUACIÓN DE ESTÁNDARES DE PROCESOS DE SELECCIÓN, CONTRATACIÓN Y DESARROLLO DE TALENTO HUMANO EN ECUAPRIMAS”

7. Prueba Técnica del Área: Como lo describe Chiavenato (2009), las pruebas de conocimiento buscan evaluar conocimientos, ya sean de orden general o específico, necesarios para el puesto a cubrir. Este tipo de evaluación puede desarrollarse de forma oral o escrita y deberá ser responsable el jefe de área que requiera el personal, junto a la asesoría de la unidad de recursos humanos. La prueba en mención deberá contar con aspectos esenciales a los que el candidato deberá responder de forma certera, confirmando así que posee los conocimientos bases para el cumplimiento de las funciones que deberá realizar.

8. Pruebas Psicotécnicas y de Personalidad: Pruebas eficaces que determinen la idoneidad de la persona, junto a otros recursos de selección, es lo que se requiere. “Las pruebas psicológicas muestran un panorama objetivo y estandarizado de los candidatos” Guzmán (2009) y es a través de ellas que recopilamos mayor información sobre aspectos importantes de comportamientos y/o competencias.

El autor nos indica que este tipo de evaluación presenta tres características que no poseen las entrevistas como las pruebas tradicionales y son:

1. Pronóstico: resultados que pueden prever el desempeño
2. Validez: relación entre un esquema de selección y un criterio
3. Precisión: resultados constantes cuando la prueba se aplica más de una vez a la misma persona.

**“EVALUACIÓN DE ESTÁNDARES DE PROCESOS DE SELECCIÓN,
CONTRATACIÓN Y DESARROLLO DE TALENTO HUMANO EN
ECUAPRIMAS”**

9. Assessment a través del método del caso y por competencias: Según Mouret (2003) esta técnica es una herramienta de evaluación basada en un sistema integrado de casos que sirven de estímulo para generar comportamientos similares a los que se requieren para ocupar un determinado cargo.

Este método evalúa al candidato en el momento, observando el desempeño del individuo ante situaciones que se planteen definiendo así, posibles comportamientos futuros.

La duración de un assessment puede variar de acuerdo a las exigencias del puesto y a la cantidad de información que se desee evidenciar de parte del candidato. Por otra parte, es importante recalcar que este método se desarrolla de forma grupal exponiendo a todos los candidatos a iguales situaciones, a través de esta herramienta se puede identificar competencias y habilidades que la persona ponga de manifiesto y el cargo requiera, convirtiéndose en un importante recurso para la unidad de recursos humanos.

10. Selección: Según Lorente (1999) “la elección del hombre adecuado, o más ampliamente entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados para los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño laboral”.

“EVALUACIÓN DE ESTÁNDARES DE PROCESOS DE SELECCIÓN, CONTRATACIÓN Y DESARROLLO DE TALENTO HUMANO EN ECUAPRIMAS”

La etapa de selección de personal es el proceso que comprende, tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quien deberá contratarse.

El proceso de selección consiste elegir entre un grupo de solicitantes a la persona más adecuada para un puesto y organización en particular.

Assessment center por Competencias

Partiendo del punto de la definición del término “competencias”, tan acertadamente manejado en la actualidad por las áreas pertinentes, como “el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que una persona demuestra poseer y que pone a disposición de una función productiva con altos niveles de eficiencia y eficacia en su desempeño”; se pretende tomar en cuenta toda conducta observable del individuo, lo que servirá, sobre todo en el ámbito laboral, a entender quienes resultan ser competentes para determinado cargo.

Una competencia laboral como tal debe ser demostrada, y en este aspecto puede ser percibida por la observación de la conducta, razón por la cual, para observarla, analizarla, y considerarla adecuada al nivel requerido, se hace necesario la aplicación de técnicas de evaluación de competencias, como es el caso del Assessment center.

“EVALUACIÓN DE ESTÁNDARES DE PROCESOS DE SELECCIÓN, CONTRATACIÓN Y DESARROLLO DE TALENTO HUMANO EN ECUAPRIMAS”

El Assessment Center es una técnica de evaluación de competencias laborales, que se basa en la observación y registro de las conductas generadas por una persona a través de la aplicación de una serie de pruebas de tipo situacional que ponen a los participantes en situaciones similares a las del puesto o rol a ocupar. El método se enfoca en la observación de la conducta de los candidatos por parte de varios evaluadores entrenados en esta técnica, conducta que es producto de una serie de situaciones especialmente diseñadas y aplicadas para identificar el nivel de competencia de cada uno de los participantes, a partir de situaciones y contextos similares a los que encontrarán en el quehacer diario del puesto de trabajo.

Igualmente, pretende predecir el desempeño de una persona en un puesto de trabajo, consta de diferentes pruebas que pueden variar en función de las características del puesto y, en consecuencia, lo que se considere necesario evaluar. Pero para que un conjunto de pruebas sea considerado Assessment Center siempre deberá existir un ejercicio de simulación del puesto lo más próximo a la realidad posible; en la que el candidato sea evaluado por observadores entrenados que registraran minuciosamente su rendimiento.

Cuando se aplica a un Assessment Center debemos tener una descripción detallada de las competencias a evaluar a través de los ejercicios. Por ello se hace necesario contar con un detalle de los niveles de desarrollo de la competencia establecido con anterioridad.

“EVALUACIÓN DE ESTÁNDARES DE PROCESOS DE SELECCIÓN, CONTRATACIÓN Y DESARROLLO DE TALENTO HUMANO EN ECUAPRIMAS”

A manera de ejemplo, al evaluar a una persona que está postulada para un puesto de Jefe de Selección de personal, nada mejor que intercambiar roles y crearle una situación basada en una simulación de entrevista donde él sea el entrevistador. Si requiere manejar personal, le creamos una situación donde otra persona que puede ser otro candidato sea su subordinado y él haga el rol de jefe. Ante esta situación, el subordinado ha de plantearle al supuesto jefe una serie de situaciones concretas, las cuales deben quedar muy claramente expuestas para que este pueda jugar su rol de jefe. Durante la simulación, los observadores han de anotar, clasificar y evaluar las conductas presentadas por los participantes y llegar a una conclusión conjunta y concertada.

Visto de esta manera, el Assesment Center se ubica como una de las técnicas más objetivas en lo que a evaluación de competencias laborales se refiere, ya que permite observar, registrar, calificar y evaluar las competencias demostradas por los participantes en dicho proceso; evidenciado y compartido por más de un actor, por más de un miembro de la organización, lo que lo hace un método participativo, donde la responsabilidad sobre las evaluaciones establecidas es totalmente compartida y recae sobre la responsabilidad de una sola persona. Para la ejecución de esta investigación, es necesario resaltar que esta herramienta será aplicada en los procesos de selección para cargos del área comercial y operativa, para los cargos administrativos, y de dirección se aplicarán los mismos procesos que hasta ahora se

“EVALUACIÓN DE ESTÁNDARES DE PROCESOS DE SELECCIÓN, CONTRATACIÓN Y DESARROLLO DE TALENTO HUMANO EN ECUAPRIMAS”

vienen desarrollando, debido a que la mayor rotación y por ende mayor número de personal está en las áreas de afectación.

Requisitos para el Assessment center

Aparte de los requisitos básicos de educación, formación y demás, un nuevo proceso de selección tiene su perfil requerido que contará con:

- Las competencias requeridas para el cargo.
- La definición en términos descriptivos de cada competencia.
- El nivel o grado de exigencia requerido en cada competencia.
- Listado de comportamientos a observar en cada competencia.

El perfil por competencias: Es el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para el cargo que se quiere cubrir. Lo que para este caso comprende la información de punto de arranque para diseñar el Assessment Center.

Las competencias que evaluaremos al aplicar este tipo de filtro en nuestra selección de personal, en base a las necesidades establecidas para el área comercial y operativa son:

- Análisis de problemas.- Capacidad para trascender de lo lógico a lo abstracto y encontrar las verdaderas causas y soluciones de una situación o problema específico; cuyos resultados son sustentados con un alto nivel de eficacia y confiabilidad.

**“EVALUACIÓN DE ESTÁNDARES DE PROCESOS DE SELECCIÓN,
CONTRATACIÓN Y DESARROLLO DE TALENTO HUMANO EN
ECUAPRIMAS”**

- Capacidad de Negociación.- Capacidad para llegar a acuerdos ventajosos a través del intercambio de información, debate de ideas y utilización de estrategias efectivas con personas o grupos que puedan representar de alto interés para la organización.
- Actitud de servicio.- Disposición de actuar, sentir y/o pensar en torno a las necesidades del cliente.
- Adaptabilidad.- Capacidad de adaptarse a entornos cambiantes, lo cual implica procesos, responsabilidades o personas.
- Trabajo en equipo y cooperación.- Es la intención de colaborar y cooperar con otros, formar parte del grupo, trabajar juntos, lo opuesto a hacerlo individual o competitivamente
- Espíritu comercial.- Capacidad para entender aquellos puntos claves del negocio que afectan a la rentabilidad y al crecimiento de una empresa y para actuar de manera persistente para alcanzar el éxito comercial a su cargo.
- Preocupación por la imagen y el impacto de la organización.- Ser conscientes de cómo los demás perciben nuestra imagen y nuestro rol en la organización y

“EVALUACIÓN DE ESTÁNDARES DE PROCESOS DE SELECCIÓN, CONTRATACIÓN Y DESARROLLO DE TALENTO HUMANO EN ECUAPRIMAS”

de la forma como esta influye en el nivel de aceptación y en la impresión misma de la empresa interna y externamente.

- **Comunicación efectiva.-** Es la competencia que posee el líder para escuchar, entender y valorar con empatía información, ideas y opiniones que su equipo le comunique, siendo capaz de retroalimentar asertivamente el proceso comunicativo.
- **Comunicación escrita.-** Capacidad para redactar las ideas claramente y de forma gramaticalmente correcta de manera que sean entendidas sin lugar a dudas.
- **Orientación al Logro.-** Es la preocupación por realizar bien el trabajo, por cumplir con un objetivo propuesto. Por realizar algo único y excepcional.
- **Aptitud Verbal.-** Habilidad para expresarse eficazmente dando muestras de manejar un lenguaje profesional y técnico con un tono muy espontáneo, acorde a su nivel de formación y experiencia, así como del nivel del cargo que ocupe, lo que incide directamente en el nivel de impacto personal del trabajador.

“EVALUACIÓN DE ESTÁNDARES DE PROCESOS DE SELECCIÓN, CONTRATACIÓN Y DESARROLLO DE TALENTO HUMANO EN ECUAPRIMAS”

Materiales y Métodos:

La investigación que se realiza en el presente artículo científico es de tipo exploratoria y explicativa. Este documento revisa y analiza información recopilada durante el desarrollo del tema así como observa y describe el proceso de selección actualmente llevado en Ecuaprimas. Se analiza el grado de relación entre variables de la población e identifica los motivos por los que abarcamos este tema. Esta investigación además es de tipo cuantitativa ya que la medición de las variables se desarrollará a través del manejo de entrevistas a profesionales y técnicos de Recursos Humanos responsables de la selección, de esta forma se transformarán situaciones en valores numéricos.

Este trabajo tiene como población los colaboradores que conforman la plana de Ecuaprimas, entre directivos, jefes, supervisores, ejecutivos, asistentes y personal de mensajería y limpieza cuyas edades fluctúan de 20 a 45 años, de un nivel económico medio, medio-alto. La empresa cuenta con 170 colaboradores a nivel nacional por lo que la población es finita.

“EVALUACIÓN DE ESTÁNDARES DE PROCESOS DE SELECCIÓN, CONTRATACIÓN Y DESARROLLO DE TALENTO HUMANO EN ECUAPRIMAS”

Para este trabajo de investigación los métodos utilizados serán: inductivo, estadístico y analítico. Se puede describir como inductivo al proceso de observación que se realizará en varias empresas en cuanto al desarrollo de sus procesos de selección y el efecto de los mismos. Por su parte, recurriremos al método analítico pues tendremos el estudio de entrevistas desarrolladas.

Entre los métodos empíricos a que se utilizó en esta investigación será la observación del comportamiento de las variables identificadas dentro del proceso de selección de Ecuaprimas.

El instrumento que se implementó para esta investigación fue la entrevista. La entrevista puede ser revisada en el Anexo I, compuesta de la siguiente manera: once preguntas a la que acceden los expertos en selección y/o jefes de Recursos Humanos. Entre los materiales que se usaron para la entrevista se elaboró un cuestionario con preguntas para la obtención de información con un enfoque en los temas específicos.

“EVALUACIÓN DE ESTÁNDARES DE PROCESOS DE SELECCIÓN, CONTRATACIÓN Y DESARROLLO DE TALENTO HUMANO EN ECUAPRIMAS”

Discusión:

Durante el desarrollo de la presente investigación se contó con la colaboración de los siguientes profesionales:

- ✓ Ing. Eliana Salas – Profesional de RRHH con experiencia en Multinacionales del País con visión Great Place to Work.
- ✓ Psic. Ma. Victoria Merchán – Jefe de Selección de Personal de Comandato, una de las empresas más grandes a nivel nacional.

Por su parte, el departamento de Desarrollo Humano se constituye de la siguiente forma:

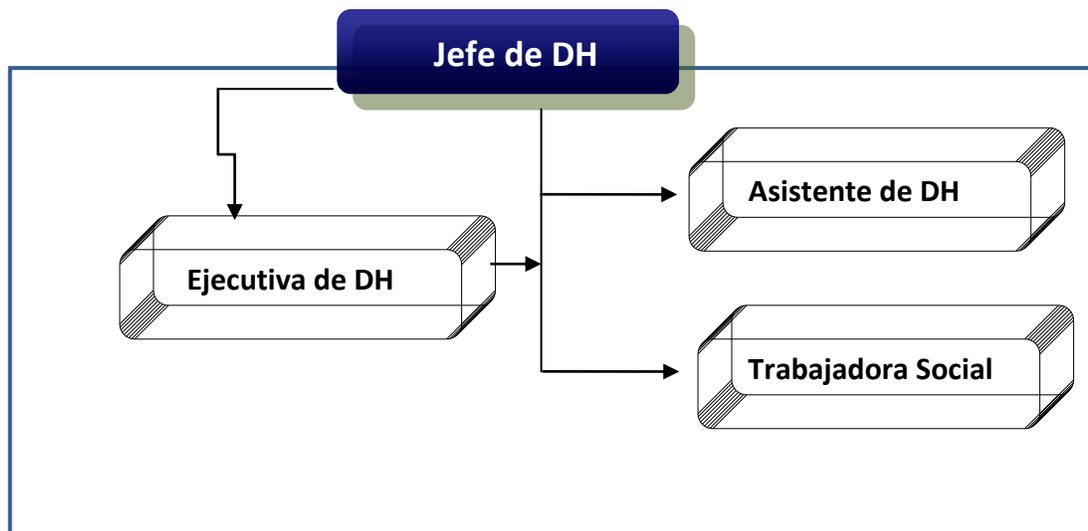


Figura 1: Organigrama de Desarrollo Humano (DH)

Fuente: Desarrollo Humano

“EVALUACIÓN DE ESTÁNDARES DE PROCESOS DE SELECCIÓN, CONTRATACIÓN Y DESARROLLO DE TALENTO HUMANO EN ECUAPRIMAS”

Como funciones principales del departamento de DH se encuentran las siguientes:

- ✓ Reclutamiento
- ✓ Selección de Personal
- ✓ Ingreso de nuevo personal
- ✓ Mantenimiento de colaboradores
- ✓ Organización de eventos de la Cía.
- ✓ Beneficios y compensaciones
- ✓ Liquidaciones y despidos
- ✓ Nómina
- ✓ Trabajo Social

Siendo de ellas, objeto de estudio, Selección de Personal, por su trascendencia en cuanto a la inclusión del nuevo talento que se proporciona a la empresa.

El proceso de selección para las áreas Administrativa y Operativa, consta de las siguientes etapas:

1. Requerimiento de personal. Este proviene de la necesidad surgida en el área y que es comunicada por el Gerente y/o Jefe de área verbalmente, quien luego plasma su solicitud a través del Formulario de Requisición de Personal (ver formato en anexos).

**“EVALUACIÓN DE ESTÁNDARES DE PROCESOS DE SELECCIÓN,
CONTRATACIÓN Y DESARROLLO DE TALENTO HUMANO EN
ECUAPRIMAS”**

2. Reclutamiento o búsqueda de hojas de vida en redes sociales, bolsas de trabajo, base de datos, medios de comunicación o referidos. Se realiza la respectiva revisión y clasificación de los perfiles que aplican al proceso.
3. Llamada a las personas preseleccionadas para comentar brevemente el puesto y perfil deseado. En este primer contacto se indica el sueldo para conocer si se encuentra dentro de las expectativas.
4. Coordinación de entrevistas con DH. Una vez se recibe con aceptación la propuesta planteada se procede a concretar la cita para la primera entrevista.
5. Toma de prueba psicotécnica IC y de personalidad 16pf. Al concretar la primera asistencia se realizan las pruebas indicadas.
6. Calificación de pruebas. Esta calificación nos permite obtener la información necesaria del candidato y reportar los mejores resultados, enseguida es comunicado al aspirante para la entrevista con el jefe requirente de quien sería su jefe inmediato.
7. Coordinación de entrevistas con Gerente y/o Jefe de área.

**“EVALUACIÓN DE ESTÁNDARES DE PROCESOS DE SELECCIÓN,
CONTRATACIÓN Y DESARROLLO DE TALENTO HUMANO EN
ECUAPRIMAS”**

8. Elaboración de informes de los resultados obtenidos durante todo el proceso, los mismos son presentados y evaluados para la toma final de la decisión del área solicitante.

9. Comunicación de decisión final al candidato seleccionado, mediante llamada telefónica o correo electrónico.

10. Ingreso, que incluye solicitud de documentación necesaria para la carpeta personal, coordinación de fecha de ingreso y explicación de la presencia en el área de trabajo, como requisito importante para mantener el estándar de imagen que la Compañía se propone mantener. Al personal femenino se le solicita realizarse test de embarazo.

11. Inducción, presentación a los colaboradores y reconocimiento de su área de trabajo.

El proceso de selección para el área Comercial, consta de las siguientes etapas:

1. Requerimiento de personal. Este surge de la necesidad del área misma que es comunicada por el Jefe y/o Supervisor de área verbalmente y a través de correo electrónico (no utiliza Formulario de Requisición de Personal).

**“EVALUACIÓN DE ESTÁNDARES DE PROCESOS DE SELECCIÓN,
CONTRATACIÓN Y DESARROLLO DE TALENTO HUMANO EN
ECUAPRIMAS”**

2. Reclutamiento y pre selección de hojas de vida, a través de referidos de Asesores Comerciales que actualmente laboran en la empresa y a través de base de datos.
3. Llamada a interesados para comentar brevemente el puesto y perfil deseado, el resultado de la llamada es concretar la cita para la entrevista.
4. Entrevista con Jefe y/o Supervisor de área. Este comunica a DH, las personas seleccionadas.
5. Jefe y/o Supervisor comunica a las personas seleccionadas su decisión de contratarlas.
6. Inducción, presentación a los colaboradores, y reconocimiento de su área de trabajo.

Estadísticas de procesos de selección los últimos 3 años por área.

En los últimos 3 años, Ecuaprimas ha realizado procesos de selección debido a:

- ✓ Despidos
- ✓ Nuevos puestos
- ✓ Cambio de funciones
- ✓ Ascensos y promociones

“EVALUACIÓN DE ESTÁNDARES DE PROCESOS DE SELECCIÓN, CONTRATACIÓN Y DESARROLLO DE TALENTO HUMANO EN ECUAPRIMAS”

- ✓ Temporales para reemplazo por maternidad y/o enfermedad y aumento del nivel operativo.

En el siguiente gráfico se podrán contemplar los índices de contratación en los últimos años:

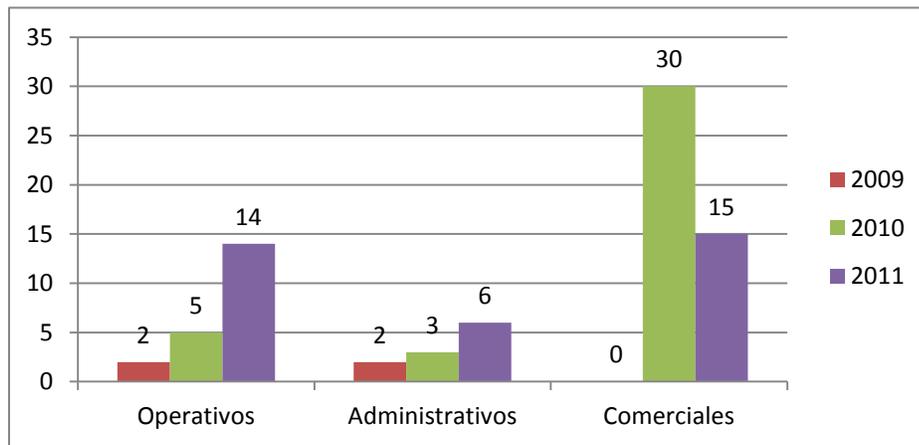


Gráfico No. 1: Índices de Contratación 2009 – 2011

Fuente: Desarrollo Humano

En la Selección del personal, intervienen: el Jefe del área y/o el Gerente, como elementos de decisión final, o en caso de referir personal para un proceso específico. Los candidatos provienen de bases de datos y referidos. Una vez estén los candidatos preseleccionados, DH presenta la terna, teniendo en cuenta que el filtro más decisivo es la entrevista, seguido de las pruebas. Se realizan 3 sesiones en total (DH, Jefe y Gerente). El tiempo que demanda la requisición y proceso de selección son 19 días laborables. Para las personas que no son seleccionadas, se decide no contactarlos más.

“EVALUACIÓN DE ESTÁNDARES DE PROCESOS DE SELECCIÓN, CONTRATACIÓN Y DESARROLLO DE TALENTO HUMANO EN ECUAPRIMAS”

ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS

Una vez detallada la situación actual y revisados, detenidamente, los puntos que implican el proceso de Selección de nuestra Compañía, a continuación se plantea una propuesta que pretende, mejorar ciertos detalles e implementar los cambios necesarios para conseguir el objetivo propuesto en esta investigación.

Existe un formulario de Requisición de Personal (apéndice 1), presenta una reestructuración de diseño y ordenamiento de datos, que pretende resaltar puntos que anteriormente no se consideraban:

- Encabezado: La distribución del encabezado permite llevar el control de fecha y quien solicita el proceso. El logo de la Compañía está reubicado para darle en primer lugar la importancia que requiere y en segundo plano, el proceso que se va a desarrollar.

- Datos generales del cargo (cambio de nombre)

La movilización de los cuadrantes de Nombre, Ubicación, Sueldo y Funciones principales, facilitan la visualización macro del puesto con detalles específicos.

“EVALUACIÓN DE ESTÁNDARES DE PROCESOS DE SELECCIÓN, CONTRATACIÓN Y DESARROLLO DE TALENTO HUMANO EN ECUAPRIMAS”

Fuente del reclutamiento.- este punto permitirá manejar una estadística sobre las mejores referencias de ingreso de hojas de vida a la Compañía.

- Perfil del Candidato (subtítulo nuevo) :Cambio en la distribución que ayuda a la visualización de los detalles que resalten al candidato elegido. A la vez se toma en cuenta el orden cronológico de vida, es decir, estudios, vida personal y su experiencia de donde se desprenderán las capacidades obtenidas.
- Aprobaciones (cambio de nombre): El objetivo es recalcar la participación y acuerdo de los altos directivos en conjunto con Desarrollo Humano, esto permitirá en futuras ocasiones la injerencia de opiniones mancomunadas y coparticipación de las decisiones tomadas en cuanto al Reclutamiento del Personal.

Según Salas (2014), las hojas de vida son la única fuente de información concreta de un individuo, más aun cuando se trata de presentarlas ante una empresa en la que desea incorporarse como trabajador, sea cualquier tipo de empleo o empresa, formalmente establecida sobretodo, requiere de esta indispensable presentación. Es por este principal motivo que es necesario que el Departamento que realiza el reclutamiento de personal, obtenga de las mejores fuentes posibles la información de los candidatos, para esto no es recomendable estandarizar y mucho menos fijar estas fuentes, ya que a medida que evolucionan los procesos, también

“EVALUACIÓN DE ESTÁNDARES DE PROCESOS DE SELECCIÓN, CONTRATACIÓN Y DESARROLLO DE TALENTO HUMANO EN ECUAPRIMAS”

debe actualizarse la obtención de la información y por su puesto va de acuerdo a la época en la que cada uno establece la búsqueda.

Actualmente se pueden establecer algunas fuentes confiables como:

Referencias de las Consultoras.- A pesar de tener el área establecida en la Compañía, en la mayoría de las ocasiones y sobre todo para puestos claves, es necesario solicitar la colaboración de estas empresas que son expertas buscadoras de talentos. Esto, en conjunto con la decisión de los encargados, en incurrir en invertir un presupuesto adicional, debe ser analizado y sobre todo definido en que ocasiones se hará uso de este servicio.

Red de comunicación social a nivel nacional.- Con el despunte de los medios tecnológicos, se mejoraron los medios de comunicación y a su vez esto trajo consigo la creación de muchas redes sociales, las cuales nos mantienen actualizados. Así mismo las empresas no se han quedado atrás y se estableció una red que permite la interactividad con las empresas afiliadas y sobre todo es la mayor fuente de hojas de vida en este tipo de herramienta. Quedan además los medios tradicionales como anuncios en prensa escrita, referidos de otros colaboradores, recomendaciones de altos directivos.

“EVALUACIÓN DE ESTÁNDARES DE PROCESOS DE SELECCIÓN, CONTRATACIÓN Y DESARROLLO DE TALENTO HUMANO EN ECUAPRIMAS”

Lo importante es optar por la mayoría de estas fuentes al momento de requerir el personal, no limitarse, sino más bien llenarse de la mayor información posible de manera que tengamos una muestra de candidatos bastante amplia y enriquecida de las mejores posibilidades. Se puede optar solo por un referido, como sucede actualmente, pero al establecer las políticas necesarias es indispensable tener muchas opciones para atraer al mejor talento y sobre todo enfocarse a personas responsables que a futuro no generen tanta rotación, sino que se comprometan con el trabajo encomendado.

Lo que corresponde a la pre-selección de las hojas de vida, es necesario definir aspectos relevantes como; formación que es la base de la habilidad mental del individuo, una educación lo más completa posible nos resultará en un profesional responsable; enseguida fijarse en la experiencia, cada cargo normalmente requiere experiencia y aunque no la requiera es necesario verificar lo detallado en la hoja de vida, esto nos ayudará a escudriñar la trayectoria, y las empresas en las que ha estado, siempre tendrán los debidos registros que no proporcionen la confiabilidad al constatar los datos descritos por el candidato.

Lo importante es no dejar pasar por alto el Perfil del Puesto, en muchas ocasiones, incluso altos Directivos, pretenden, recomendar personas por algún tipo de afinidad, pero parte de la gestión del Dpto. de Desarrollo Humano es defender la causa por la que existe, proporcionar el mejor talento para que haga el mejor trabajo posible aportando sus mejores habilidades adquiridas sea en las aulas o en la práctica

“EVALUACIÓN DE ESTÁNDARES DE PROCESOS DE SELECCIÓN, CONTRATACIÓN Y DESARROLLO DE TALENTO HUMANO EN ECUAPRIMAS”

empresarial. Para conseguir esto es necesario establecer acuerdos con los Directivos y establecer políticas firmes, que empezando por la misma área d RRHH se cumplan y se hagan cumplir para beneficio futuro de la misma Compañía y reducción de los índices de rotación.

En la mayoría de las ocasiones no se presta demasiada importancia a la llamada telefónica, pero debería ser lo contrario, este es el primer filtro y el primer contacto con los candidatos, y por esto es preciso en este momento completar nuestra base de datos, que servirá como referencia de información y nos ahorrará re-procesos innecesarios y lo mejor evita la pérdida de tiempo.

Esta parte del proceso permite tener actualizadas, de acuerdo al mercado laboral, las expectativas de los mejores perfiles para cada puesto en cuanto a desarrollo profesional, exigencia de beneficios y sobre todo expectativas salariales. Recalquemos que también evita insistir e invertir tiempo en personas que definitivamente no quieren ser parte de la Compañía.

Gracias al filtro que nos ofrece la base de datos, nos será posible y manera más acertada, realizar un pre selección de las hojas de vida, que reúnan las características principales: interés del candidato e interés de la Compañía.

“EVALUACIÓN DE ESTÁNDARES DE PROCESOS DE SELECCIÓN, CONTRATACIÓN Y DESARROLLO DE TALENTO HUMANO EN ECUAPRIMAS”

Enseguida, lo que nos queda es confirmar al candidato nuestro deseo de conocerlo y conversar presencialmente. En este punto es necesario tranquilizar a la persona, ya que, por efecto reactivo totalmente normal, se suelen generar muchas expectativas, inducidos por una necesidad urgente de trabajo o por el nerviosismo que implica esta primera impresión. Toda comunicación de esta decisión de la Compañía, de conocer al candidato, debe ser transmitida, por parte de Desarrollo Humano, lo mas tranquilizante y ubicada posible, aclarando que como primera impresión es importante una buena presentación, impecable y profesional, no exagerada ni llamativa en extremo. Algo que es importante resaltar es la motivación, que está dada de muchas maneras y debe ser parte importante en cada paso, y particularmente, la persona debe sentir que la Compañía está interesada en conocerle, tratarle, y, si es posible emplearle; mientras que en la práctica se le hace sentir al candidato como si la empresa “le estuviese haciendo un favor al llamarlo para el proceso de selección”.

Es preciso relevar la importancia que tiene para la empresa, el desarrollo de funciones que repercuten en el crecimiento organizacional, no dejemos de lado el objetivo principal del ser humano en un negocio, aportar con su capacidad física y mental para su crecimiento personal y profesional, de manera paralela, a la de ser productivo para la función que se le encomienda y esto, que repercuta en crecimiento para la organización y todos sus relacionados (accionistas, colaboradores, proveedores, distribuidores, clientes, el Estado, etc. Todos aquellos en quienes impacta positivamente.

“EVALUACIÓN DE ESTÁNDARES DE PROCESOS DE SELECCIÓN, CONTRATACIÓN Y DESARROLLO DE TALENTO HUMANO EN ECUAPRIMAS”

Una vez entendido el enfoque de preparación a la primera impresión y seguros de contar con un candidato animado y con expectativas de “hacer su mejor esfuerzo”, podemos, de acuerdo a horarios acordados y que no perjudique a ninguna de las dos partes, concretar el día y la hora para la primera presentación. Con la asistencia del candidato, es importante tener la planificación de las actividades con la anticipación necesaria, debido a la experiencia en el manejo de estos procesos es más viable para el área establecer prioridades y enfocarnos en el objetivo de esta primera visita.

En cuanto a las pruebas, se ha revisado la posibilidad de actualizar el sistema de pruebas, ya que hasta ahora se ha manejado con IC (Coeficiencia intelectual) y pruebas técnicas solo para el área de Sistemas.

La propuesta es implementar las pruebas psicotécnicas on-line; pactado con Psigma, empresa dedicada al servicio de toma de pruebas vía internet y así mismo informar a la empresa solicitada los resultados de manera inmediata. El mecanismo consiste en enviar vía e-mail al candidato, las especificaciones de tiempo y funcionamiento de dichas pruebas; la empresa agenda las pruebas y detalla el procedimiento, el candidato tiene la potestad de realizarla en cuanto disponga del tiempo necesario incluso detenerse en algún momento dado, y volver a ingresar hasta culminarlas. Esto evita tiempo invertido innecesariamente en pruebas extensas y en muchas ocasiones de incomodidad para el candidato.

“EVALUACIÓN DE ESTÁNDARES DE PROCESOS DE SELECCIÓN, CONTRATACIÓN Y DESARROLLO DE TALENTO HUMANO EN ECUAPRIMAS”

Por otro lado para las pruebas técnicas, se propone el establecer una prueba de conocimientos técnicos, si así lo requiere el puesto o Jefe Inmediato, es decir, en caso de personal contable, el encargado del área elaborará una serie de preguntas o ejercicios acorde a la práctica de trabajo diario, para evaluar los conocimientos técnicos; otro ejemplo, para el área de Sistemas, así mismo el encargado del área evaluará al candidato en sus conocimientos técnicos mediante la prueba práctica que se decida, sea en los sistemas de la Compañía o mediante un cuestionario. Esto no solo ayuda al involucramiento necesario de los Jefes y Superiores sino también a que al momento de fallas en el proceso, si fuera el caso, la responsabilidad en conjunto sea evaluada para mejorar los detalles y la aplicación de las pruebas técnicas.

Una vez explicado este tema se lo hace pasar a la entrevista con la Jefatura de Desarrollo Humano, para establecer el primer filtro interno. Esta fase, al ser rutinaria, la manejaremos con el criterio ya establecido, con la serie de preguntas necesarias para constatar la información de la hoja de vida y siendo lo más intuitivo posible al momento de evaluar su actitud frente al entrevistador.

Para la aplicación del siguiente punto es importante aclarar el cambio de visión de los procesos de selección, a implementarse según ejecución de este trabajo de investigación: revisión de competencias a los miembros de la terna, postulantes a

**“EVALUACIÓN DE ESTÁNDARES DE PROCESOS DE SELECCIÓN,
CONTRATACIÓN Y DESARROLLO DE TALENTO HUMANO EN
ECUAPRIMAS”**

cualquier cargo de Ecuaprimas, sea un proceso interno para promociones o remociones, o para un proceso de búsqueda externa.

Formato de registro y evaluación de competencias

Martha Alles (autora de referencia en esta investigación) propone, para la evaluación de los resultados del Assessment, el dominio de los siguientes niveles de competencia:

0 %	No posee la competencia / Competencia no desarrollada
25 %	Competencia desarrollada en un nivel básico o elemental
50 %	Posee la competencia en un nivel medio
75 %	Alto nivel de competencia
100 %	Excelente nivel de competencia, genera valor agregado al cargo

Tabla #1: Evaluación del resultado del Assessment por competencias.

Fuente: Elaboración propia.

“EVALUACIÓN DE ESTÁNDARES DE PROCESOS DE SELECCIÓN, CONTRATACIÓN Y DESARROLLO DE TALENTO HUMANO EN ECUAPRIMAS”

Para realizar la implementación de la técnica es necesario establecer el ambiente en que se desarrollará, y sobre todo quien va a dirigir, la estructura logística diseñada para la ejecución de las pruebas se muestra en el siguiente gráfico:

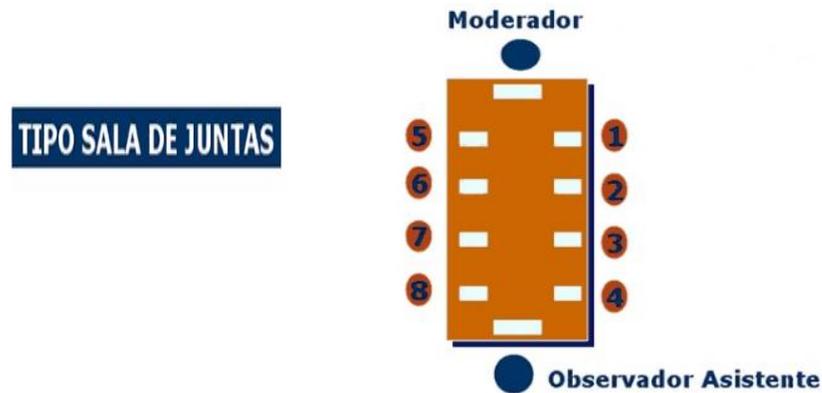


Figura 2: Tipo Sala de Juntas.

Fuente: Elaboración propia

De igual manera es importante y necesario hacer notar la comodidad dentro de la sala, es por esto que nos aprovisionaremos de los materiales necesarios como útiles de trabajo, una bebida adecuada, ambientación cerrada. El tiempo necesario establecido para el desarrollo del Assessment es de 60 minutos:

**“EVALUACIÓN DE ESTÁNDARES DE PROCESOS DE SELECCIÓN,
CONTRATACIÓN Y DESARROLLO DE TALENTO HUMANO EN
ECUAPRIMAS”**

<i>Actividad</i>	<i>Tiempo estimado</i>
Bienvenida	5 minutos
Explicaciones del ejercicio, presentación del Moderador entrega de materiales y posibles preguntas	15 minutos
Ejecución del ejercicio (Incluye lectura y desarrollo por parte de los participantes)	30 minutos
Recolección de material entregado, agradecimiento y despedida	10 minutos

Tabla # 2: Cronograma de Ejecución del Assessment

Fuente: Elaboración propia.

Así mismo el moderador debe contar con la disposición del tiempo y estar totalmente de acuerdo en llevar a cabo el ejercicio, y para esto se ha definido a los participantes internos de la siguiente manera, el moderador es el jefe inmediato del nuevo contratado para el área comercial. El observador asistente es la persona de Desarrollo Humano que lleva a su cargo los procesos de selección. Como se puede notar esta práctica reemplaza a la entrevista, que en el proceso anterior realizaba el Jefe o Gerente del área, de manera que se sienta involucrado al 100% por ciento en el proceso y pueda evaluar de manera más enfocada y con la mayor atención posible a los candidatos. Así, el ejecutivo de Talento Humano solo se remite a elaborar el informe de los resultados en base a las percepciones del propio Jefe inmediato.

“EVALUACIÓN DE ESTÁNDARES DE PROCESOS DE SELECCIÓN, CONTRATACIÓN Y DESARROLLO DE TALENTO HUMANO EN ECUAPRIMAS”

Conclusiones:

Las ideas generadas y propuestas, servirán para marcar un importante precedente en la Organización; de manera que, se fortalezca y afiance todo Proceso de Selección en conjunto con cada área que solicite el personal, sea nuevo o como resultado de una promoción o remoción. Los resultados obtenidos al mediano plazo se concretarán en el buen desempeño de los empleados y puesta en práctica de las mejores formas de trabajar, ya que se sentirá involucrado con su Jefe y el movimiento del negocio desde que conoce y llega a las instalaciones de la empresa. Se pretende dejar atrás el simple hecho de sentar a una persona en un puesto y que se desempeñe como mejor pueda, al contrario se trata de obtener la mejor participación de cada individuo y sacarle provecho a sus competencias que podrá manifestar en el día a día laboral.

Los puntos antes mencionados, han desencadenado en alta rotación de personal, dificultad para adaptarse al cargo y bajos niveles de desempeño.

- Los cambios incluyen: estandarizar los filtros para recepción de hojas de vida, implementar el Assessment center como metodología para evaluar los comportamientos que provienen de las competencias de los candidatos, y finalmente evaluar y decidir en base a las mejores prácticas y que a su vez el elegido evalúe el proceso para conocer opiniones y generar mejoras entre DH y el área de servicio interna.

“EVALUACIÓN DE ESTÁNDARES DE PROCESOS DE SELECCIÓN, CONTRATACIÓN Y DESARROLLO DE TALENTO HUMANO EN ECUAPRIMAS”

- Fundamentos como experiencia y presencia personal son antepuestos a otros importantes como competencias, aptitudes y posibilidades de crecimiento que el proceso debe reflejar. La marcada tendencia de “trabajar con sentido de urgencia” ha deteriorado el subsistema de selección que es la base para el desarrollo de la persona dentro de la organización y el éxito de esta última.
- La efectividad del proceso dependerá mucho del logro que tenga DH en la Ecuaprimas, al proponer la implementación de los cambios propuestos, es por esto que considero que la principal recomendación, es plantear una propuesta vendedora y con la motivación necesaria para mostrar resultados a corto y mediano plazo. De esta manera los Jefes y Gerentes constatarán la satisfacción por parte de empleados y Jefes para el desarrollo armónico del trabajo.
- Una vez se obtenga la aceptación necesaria, la implementación debe ser inmediata, no esperar que se ejecuten mas selecciones bajo la metodología actual.
- Es importante también, mantener la información lo más actualizada posible, realizar índices que muestren gráficamente el trabajo realizado en DH. La importancia que se dé, de la injerencia de las actividades de RRHH en Ecuaprimas debe ser plasmada en fácil lectura para todos y de acuerdo al nivel de profesionales con los que nos encontramos rodeados.

“EVALUACIÓN DE ESTÁNDARES DE PROCESOS DE SELECCIÓN, CONTRATACIÓN Y DESARROLLO DE TALENTO HUMANO EN ECUAPRIMAS”

Finalmente se puede concluir que la selección equívoca derivará en problemas futuros para la empresa, el colaborador y el departamento de recursos humanos puesto que carecemos de un candidato apto para el cargo, Ecuaprimas incurrirá en gastos de sueldos y beneficios a alguien que no cumple sus expectativas, mantendremos a un trabajador desmotivado por un puesto en el que no se puede desarrollar y la unidad de recursos humanos incurriendo en nuevos procesos de selección.

“EVALUACIÓN DE ESTÁNDARES DE PROCESOS DE SELECCIÓN, CONTRATACIÓN Y DESARROLLO DE TALENTO HUMANO EN ECUAPRIMAS”

Referencias Bibliográficas

- Alles M. (2005). Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias. Ediciones Granica, Argentina.
- Alles M. (2004) m. Elija al mejor: cómo entrevistas por competencias. Granica. Buenos aires. 2 edición.
- Alles, M. (2004). Manual de assessment. Productos Gráficos.
- Assessment center. Extraído el 9 de diciembre del 2011 de : <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/asscenter.htm>
- Chiavenato R. (2009). Gestión del assessment integral.
- Evaluación psicométrica. Cuaderno 2. 1 edición. México 2004.
- Figueroa-rodríguez ma. Luisa. (2007). Reflexiones en torno al balance de competencias. Universitat de Barcelona. España.
- Idalberto A. (2009). Entrevistas mediante assessment. Elegir al indicado. Editorial colossal. Bogotá.
- Jaime G (2012). “Centros de evaluación de assessment”; Editorial: Manual Moderno.
- Lorente G. (2004). Técnicas efectivas en recursos humanos: assessment. Usa. Mc Graw Hill.
- Mariela D. (2005), Assessment center paso a paso.- modelos de aplicación práctica del assessment center <http://es.scribd.com/doc/53052609/libro-assessment-center>. Psicom editores - Bogotá d.c. Colombia.

**“EVALUACIÓN DE ESTÁNDARES DE PROCESOS DE SELECCIÓN,
CONTRATACIÓN Y DESARROLLO DE TALENTO HUMANO EN
ECUAPRIMAS”**

- Montes G. (2006). La búsqueda del candidato adecuado. Ideas propias editorial. España.
- Rodríguez G. (2008) Domine el Coaching y potencie su empresa.
- Salas E. (2014) Gestión del assessment en Kimberly Clark. Entrevistador: Martha Alvarado Martillo.
- Urdaneta B. (2002). Cómo hacer desarrollo de personal en las organizaciones. Legis ediciones.
- Ecuaprimas C.ltda. Extraído el 9 de diciembre del 2011 de: www.ecuaprimas.com
- Pruebas psicológicas. Extraído el 9 de diciembre de: http://www.psi.uba.ar/academica/carrerasdegrado/psicologia/informacion_adicional/obligatorias/040_trabajo1/cdcongreso/cd/talleres/8.pdf

**“EVALUACIÓN DE ESTÁNDARES DE PROCESOS DE SELECCIÓN,
CONTRATACIÓN Y DESARROLLO DE TALENTO HUMANO EN
ECUAPRIMAS”**

ANEXOS

Anexo I: Modelo de Entrevista

OBJETIVO: Desarrollar un programa piloto de Assessment Center y formalizar los mecanismos asen Ecuaprimas Guayaquil como herramienta para la selección eficaz de candidatos identificando habilidades y potencial requeridos para desarrollar en la empresa

NOMBRE: _____

GÉNERO: M F

PROFESIÓN: _____

EMPRESA DONDE LABORA: _____

PREGUNTAS

- ¿Cuál es su opinión de los referidos?
- Es preferible ser objetivo o subjetivo al leer una hoja de vida?
- ¿Considera que es importante revisar el nivel social y cultural de un candidato? ¿Cómo cree que influye esto?
- ¿Cuán importante es presentar o no información completa del puesto en la primera entrevista?
- ¿Para qué tipo de empresas es recomendable utilizar consultoras para sus procesos?
- ¿Qué opinión le merece la implementación del assessment como parte del proceso de selección?
- ¿Cuántas sesiones deberían contemplarse en el proceso de selección?
- ¿Considera importante mantener bien informado al candidato del proceso?
- ¿Cree que el seleccionado debería conocer la descripción de su cargo y plan de carrera desde el inicio?
- ¿Qué motiva la fidelidad del seleccionado desde el inicio en la empresa?

**“EVALUACIÓN DE ESTÁNDARES DE PROCESOS DE SELECCIÓN,
CONTRATACIÓN Y DESARROLLO DE TALENTO HUMANO EN
ECUAPRIMAS”**

Anexo II: Formato Actual de Requisición de Personal

REQUISICIÓN DE PERSONAL



Fecha de Solicitud: _____

Cargo: Solicitado por:

División: Dpto.:

Jefe Inmediato: Cargo:

Motivo de la Vacante	
Renuncia	<input type="checkbox"/>
Cargo Nuevo	<input type="checkbox"/>
Traslado	<input type="checkbox"/>
Promoción	<input type="checkbox"/>
Terminación Contrato	<input type="checkbox"/>
Otros: _____	<input type="checkbox"/>

Clase de Contrato	
1.- Termina fijo un año	<input type="checkbox"/>
2.- Término Indefinido	<input type="checkbox"/>
3.- Honorarios __ Meses	<input type="checkbox"/>
4.- Temporal __ Meses	<input type="checkbox"/>

REQUERIMIENTOS DEL CARGO

Funciones Principales:
1.
2.
3.

**“EVALUACIÓN DE ESTÁNDARES DE PROCESOS DE SELECCIÓN,
CONTRATACIÓN Y DESARROLLO DE TALENTO HUMANO EN
ECUAPRIMAS”**

Nivel de Educación: Primaria <input type="checkbox"/> Bachillerato <input type="checkbox"/> Post Grado <input type="checkbox"/> Técnico <input type="checkbox"/> Universitario <input type="checkbox"/> Otro _____ <input type="checkbox"/>														
Información específica: _____ _____														
El puesto requiere de disponibilidad de: <table style="margin-left: auto; margin-right: auto; border: none;"> <tr> <td></td> <td align="center">Si</td> <td align="center">No</td> </tr> <tr> <td>Viajar</td> <td align="center"><input type="checkbox"/></td> <td align="center"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Automóvil (Indispensable)</td> <td align="center"><input type="checkbox"/></td> <td align="center"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Cambio de Residencia</td> <td align="center"><input type="checkbox"/></td> <td align="center"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>				Si	No	Viajar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Automóvil (Indispensable)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Cambio de Residencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Si	No												
Viajar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>												
Automóvil (Indispensable)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>												
Cambio de Residencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>												
Profesional en:	Edad:	Género: <input type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/> Masculino												
Sueldo: USD <hr/> Desarrollo: _____ Capacitación: _____ <hr/> Prestaciones: Sin prestaciones: <input type="checkbox"/> De ley: <input checked="" type="checkbox"/> Otras: _____ _____	Experiencia Previa en: _____ Actividades a realizar en el puesto:													

**“EVALUACIÓN DE ESTÁNDARES DE PROCESOS DE SELECCIÓN,
CONTRATACIÓN Y DESARROLLO DE TALENTO HUMANO EN
ECUAPRIMAS”**

Competencias (destrezas, habilidades, actitudes) requeridas para el cargo:		
Análisis	<input type="text"/>	Comunicación
Coordinación de Grupos	<input type="text"/>	Creatividad
Don de Mando	<input type="text"/>	Liderazgo
Negociación	<input type="text"/>	Orientación a resultados
Proactividad	<input type="text"/>	Relaciones Interpersonales
Trabajo en Equipo	<input type="text"/>	Actitud de Servicio
Artes Gráficas	<input type="text"/>	Coordinación de Personal
Delegación de Funciones	<input type="text"/>	Hablar en Público
Investigación	<input type="text"/>	Redacción
Relaciones Públicas	<input type="text"/>	Toma de decisiones
Trabajo bajo presión	<input type="text"/>	
Otros: Adaptabilidad a diferentes entornos ____		
Aprobado: _____		
Departamento de Desarrollo Humano		