



**FACULTAD DE POSTGRADO  
TRABAJO FINAL DE GRADUACION**

**PROPUESTA DE MEJORA EN GESTIÓN DE  
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE TALENTO A NIVEL DE  
MANDOS INTERMEDIOS EN LA EMPRESA CADECA**

**SUSTENTADO POR:**

**ELA ANTONIA ALVAREZ NUÑEZ  
PERLA LIZETH HUETE CALDERON**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE:  
MASTER EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**SAN PEDRO SULA, CORTES, HONDURAS,  
C.A.**

**JULIO 2018**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA  
UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR:**

**MARLON BREVE REYES**

**SECRETARIO GENERAL:**

**ROGER MARTÍNEZ MIRALDA**

**VICERRECTOR ACADÉMICA:**

**DESIREE TEJADA CALVA**

**VICEPRESIDENTE UNITEC, CAMPUS SPS:**

**CARLA MARIA PANTOJA ORTEGA**

**DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO:**

**CLAUDIA MARIA CASTRO VALLE**

**PROPUESTA DE MEJORA EN GESTIÓN DE  
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE TALENTO A NIVEL DE  
MANDOS INTERMEDIOS EN LA EMPRESA CADECA**

**TRABAJO PRESENTADO EN  
CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS  
EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE:**

**MASTER EN DIRECCIÓN DE RECURSO  
HUMANOS**

**ASESOR METODOLÓGICO:  
CARLOS ANTONIO TRIMINIO RODRIGUEZ**

**ASESOR TEMÁTICO:  
SONIA GUZMÁN**

**MIEMBROS DE LA TERNA:**

# **DERECHOS DE AUTOR**

© Copyright 2018  
Ela Antonia Álvarez Nuñez.  
Perla Lizeth Huete Calderón.

Todos los derechos son reservados.

**AUTORIZACIÓN DE AUTOR(ES) PARA LA CONSULTA,  
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN  
ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO DE TESIS DE  
POSTGRADO.**

Señores:

**CENTRO DE RECURSOS PARA  
EL APRENDIZAJE Y LA INVESTIGACIÓN (CRAI)  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA**

San Pedro Sula

Estimados Señores:

Nosotras, Ela Antonia Álvarez Nuñez y Perla Lizeth Huete Calderón, de San Pedro Sula, autores del trabajo de postgrado titulado: Propuesta de mejora en la gestión de reclutamiento y selección de talento a nivel de mandos intermedios en la empresa CADECA, 2018; presentado y aprobado en el mes de Julio del año 2018, como requisito previo para optar al título de máster en Dirección de Recursos Humanos y reconociendo que la presentación del presente documento forma parte de los requerimientos establecidos del programa de maestrías de la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC), por este medio autorizamos a las Bibliotecas de los Centros de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI) de la UNITEC, para que con fines académicos, puedan libremente registrar, copiar o utilizar la información contenida en él, con fines educativos, investigativos o sociales de la siguiente manera:

- 1) Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo en las salas de estudio de la biblioteca y/o la página Web de la Universidad.
- 2) Permita la consulta, la reproducción, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato CD o digital desde Internet, Intranet, etc., y en general en cualquier otro formato conocido o por conocer.

De conformidad con lo establecido en los artículos 9.2, 18, 19, 35 y 62 de la Ley de Derechos de Autor y de los Derechos Conexos; los derechos morales pertenecen al autor y son personalísimos, irrenunciables, imprescriptibles e inalienables, asimismo, por tratarse de una obra colectiva, los autores ceden de forma ilimitada y exclusiva a la UNITEC la titularidad de los derechos patrimoniales. Es entendido que cualquier copia o reproducción del presente documento con fines de lucro no está permitida sin previa autorización por escrito de parte de UNITEC.

En fe de lo cual, se suscribe el presente documento en la ciudad de San Pedro Sula a los días del mes de abril del 2018.

---

Ela Antonia Álvarez Núñez  
No. Cuenta 21553010

---

Perla Lizeth Huete Calderón  
No. Cuenta 21553016

**\*La autorización firmada se encuentra adjunta a nuestro expediente**



**FACULTAD DE POSTGRADO**

**PROPUESTA DE MEJORA EN GESTIÓN DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE TALENTO A NIVEL DE MANDOS INTERMEDIOS EN LA EMPRESA CADECA**

**AUTORES:**

**ELA ANTONIA ALVAREZ NUÑEZ/ PERLA LIZETH HUETE CALDERON**

**RESUMEN**

La presente investigación tuvo como finalidad plantear una propuesta de mejora en los procesos de reclutamiento y selección en la empresa CADECA. La investigación se realizó mediante el enfoque cualitativo, el tipo de estudio fue el no experimental; el tipo de diseño fue el transversal; el alcance fue el descriptivo; el tipo de muestra dirigida; la técnica o instrumento de medición fue: auditoría realizada a Recursos humanos, análisis estadístico, la observación. La cual fue aplicado a una muestra de 28 puestos a nivel de mandos intermedios. El propósito del presente estudio de esta investigación era analizar si se podría disminuir el tiempo asociado al proceso de contratación. En base a los resultados de la auditoria de RR.HH., que se realizó sobre la muestra estudiada se rechaza la hipótesis nula; ya que con la propuesta de mejora se podrá disminuir el tiempo en la gestión de selección de talento a 20 días. Ya que las principales razones del impacto en el tiempo del proceso de reclutamiento, es que existe una escases de fuente de reclutamiento porque la empresa solo utiliza un fuente externa para reclutar, y la misma no tiene un filtro de en los C.V, lo que conlleva que RR.HH. invierta más tiempo en clasificar los C.V. Tiempo que se puede disminuir a través de la propuesta de mejora.

**Palabras Claves:** Reclutamiento, Selección, Tiempo.



## **POSTGRADUATE FACULTY**

# **PROPOSAL FOR IMPROVEMENT IN RECRUITMENT MANAGEMENT AND SELECTION OF TALENT AT THE LEVEL OF INTERMEDIATE COMMANDS IN THE CADECA COMPANY.**

### **AUTHORS:**

**ELA ANTONIA ALVAREZ NUÑEZ/ PERLA LIZETH HUETE CALDERON**

### **ABSTRACT**

The purpose of this research was to propose a proposal for improvement in the recruitment and selection processes at the CADECA Company. The investigation was carried out through the qualitative approach, the type of study was the non-experimental one; the type of design was the transversal one; the scope was the descriptive one; the type of directed sample; the technique or measuring instrument was: audit performed on Human resources, statistical analysis, and observation. Which was applied to a sample of 28 positions at the level of middle managers. The purpose of the present study of this research was to analyze if the time associated with the hiring process could be reduced. Based on the results of the RR audit. HH, which was performed on the sample studied, rejected the null hypothesis; since with the proposal of improvement it will be possible to diminish the time in the management of selection of talent to 20 days. Since the main reasons for the impact over time of the recruitment process, is that there is a lack of source of recruitment because the company only uses an external source to recruit, and it does not have a filter in the cv, which entails that HR spend more time in classifying cv Time that can be reduced through the improvement proposal.

Keyword: recruitment, Selection, Time.

## **DEDICATORIA**

**A DIOS:** Especialmente a ti Padre Celestial dedicamos este logro, por darnos el privilegio de terminar con total éxito este proyecto de maestría que un día iniciamos con mucho entusiasmo; gracias porque nunca nos dejaste desamparadas pese a las múltiples dificultades que tuvimos que enfrentar para poder ver nuestro sueño realidad.

**A NUESTRA FAMILIA:** Por el amor y apoyo incondicional, que nos brindaron a lo largo de este camino, gracias por su valiosa paciencia ya que sin ustedes este logro tampoco hubiera sido posible.

## **AGRADECIMIENTO**

**A LOS CATEDRÁTICOS:** Por sus vastos conocimientos que nos ayudaron a formar un mejor criterio para ser mejores profesionales y alentarnos a crear ideas innovadoras para nuestras empresas.

**A MI COMPAÑERA DE TESIS.** A mi compañera que trabajo hombro a hombro para poder realizar el mejor trabajo posible, que, a pesar del estrés, los altibajos, los días pesados no se dejó rendir ni que yo me rindiera para que alcanzáramos juntas esta meta.

**A NUESTROS ASESORES DE TESIS:** Master Carlos Triminio y Sonia Guzmán, por brindarnos el apoyo la orientación y el apoyo compartiendo sus conocimientos en este proceso de elaboración de la tesis de graduación.

**A LA EMPRESA CADECA:** Por brindarnos información y material de sustento para la realización de esta investigación.

# ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	1
1.1 INTRODUCCIÓN .....	1
1.2 ANTECEDENTE DEL PROBLEMA .....	2
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA .....	3
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	3
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	4
1.3.3 PREGUNTAS DEL PROBLEMA.....	4
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO .....	5
1.4.1 OBJETIVO GENERAL .....	5
1.4.2 OBJETIVO ESPECÍFICOS .....	5
1.5 JUSTIFICACIÓN .....	6
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO</b> .....	7
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....	7
2.1.1 MACRO ENTORNO .....	7
2.1.2 MACRO ENTORNO .....	11
2.1.3 ANÁLISIS INTERNO .....	13
2.1.3.3 VALORES CORPORATIVOS.....	14
2.1.4 PLANTEAMIENTO GENERAL RR.HH. ....	14
2.1.4.1 ORGANIGRAMA DE RECURSOS HUMANOS .....	15
2.1.4.2 ESTRUCTURA INTERNA DE RECURSO HUMANOS .....	16
2.1.4.3 ETAPAS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.....	17
2.2 TEORÍAS .....	18
2.2.1. ADMINISTRACIÓN DE RECURSO HUMANO .....	19

2.2.2 EL ENTORNO CAMBIANTES EN LA ADMINISTRACIÓN DE RR.HH.....	20
2.2.3 ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.....	21
2.2.4 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.....	24
2.2.4.1 FUENTES DE RECLUTAMIENTO.....	25
2.2.4.2 FUENTES DE RECLUTAMIENTO INTERNO.....	26
2.2.4.3 CANALES DE RECLUTAMIENTO INTERNO SON.....	26
2.2.4.4 FUENTES DE RECLUTAMIENTO EXTERNO.....	27
2.2.4.5 CANALES DE RECLUTAMIENTO EXTERNO SON.....	27
2.2.5 ANÁLISIS DEL ESCENARIO PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL.....	28
2.2.6 SELECCIÓN DE PERSONAL.....	29
2.2.6.1 ETAPAS DEL PROCESO DE SELECCIÓN.....	30
CAPÍTULO III METODOLOGÍA.....	33
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA.....	33
3.1 MATRIZ METODOLÓGICA.....	33
3.1.2.1 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	36
3.1.3 HIPÓTESIS.....	38
3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS.....	38
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	39
3.3.1 POBLACIÓN.....	39
3.3.2 MUESTRA.....	40
3.3.3 UNIDAD DE ANÁLISIS.....	41
3.3.4 UNIDAD DE RESPUESTA.....	42
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS.....	42
3.4.1 INSTRUMENTOS.....	42
3.4.2 TÉCNICAS.....	42

3.4.2.1 ANÁLISIS ESTADÍSTICOS .....	43
3.5.1 FUENTES PRIMARIAS .....	43
3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS .....	43
3.6 LIMITANTES DEL ESTUDIO.....	43
<b>CAPÍTULO IV RESULTADOS Y ANÁLISIS.....</b>	<b>44</b>
4.1 ANÁLISIS GENERAL.....	44
4.2 DEFINIR.....	44
4.3 MAPA DE PROCESO.....	45
4.3.1 REQUERIMIENTO DE VACANTE Y BÚSQUEDA DE CANDIDATO.....	46
4.3.1.1 PROCESO DE R & S- ETAPA 1.....	46
4.3.1.1 SOLICITUD DE LA VACANTE.....	47
4.3.1.2 AFINACIÓN DE PERFIL.....	47
4.3.1.3 BÚSQUEDA CURRICULAR .....	47
1) FUENTES INTERNAS:.....	47
2) FUENTES EXTERNAS:.....	48
4.3.2 ENTREVISTA LABORAL .....	48
4.3.2.1 PROCESO DE R & S- ETAPA 2 .....	48
4.3.2.1.1 SELECCIÓN DE HOJAS DE VIDA.....	48
4.3.3 EVALUACIÓN PSICOLABORAL E INVESTIGACIÓN LABORAL.....	49
4.3.3.1 PROCESO DE R & S- ETAPA 3.....	50
4.3.3.1.1 EVALUACIÓN PSICOMÉTRICA.....	50
4.3.3.1.2 REFERENCIACIÓN LABORAL .....	50
4.3.3.1.3 EVALUACIÓN MÉDICA .....	50
4.3.3.1.3 SOLICITUD DE DOCUMENTOS .....	51
4.4 ANÁLISIS DE TIEMPO .....	51
4.4 MEDICIÓN Y ANÁLISIS.....	53
<b>CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>73</b>

5.1 CONCLUSIONES .....	73
5.2 RECOMENDACIONES .....	74
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>756</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>775</b>

## ÍNDICE DE TABLA

Tabla 1. Matriz Metodológica.....	34
Tabla 2. Operacionalización de las variables.....	36
Tabla 3. Muestra de análisis de puestos .....	41
Tabla 4. Tiempos por etapas. ....	52
Tabla 5. Resumen de variable .....	69
Tabla 6. Tiempos con propuesta .....	71

## ÍNDICE DE FIGURA

Figura 1: Tiempo promedio para reclutar y seleccionar candidato. ....	4
Figura 2. Tiempo promedio para cubrir una vacante en México. ....	10
Figura 3. Tiempo para cubrir una vacante/ Honduras.....	13
Figura 4. Organigrama de Recursos Humanos. ....	15
Figura 5. Estructura Interna RH.....	16
Figura 6. Etapas del proceso de R&S .....	17
Figura 7. Análisis Foda .....	18
Figura 8. Diagrama de variables. ....	35
Figura 9. Enfoque y Métodos.....	38
Figura 10. Variable independiente .....	44
Figura 11. Diagrama de flujo de proceso de reclutamiento y selección. ....	46
Figura 12. Requerimiento de vacante.....	46
Figura 13. Etapa 2 Entrevistas laboral .....	48
Figura 14. Etapa 3, Evaluación psicométrica.....	50
Figura 15. Puesto de RR.HH encuestados. ....	54
Figura 16. Unidad de negocios encuestados .....	55
Figura 17. Existe perfil de puesto .....	56
Figura 18. Fecha de actualización de perfil .....	56
Figura 19. Congruencia de perfil .....	57
Figura 20. Incongruencia en el perfil. ....	58
Figura 21. Fuentes de reclutamiento. ....	59
Figura 22. Fuente externa mayor utilizada.....	60
Figura 23. Tiempo para la entrega de c.v por parte de las fuentes externas .....	61
Figura 24. Tiempo en la selección de c.v.....	62
Figura 25. Tiempo de entrevista RR.HH & Jefes .....	63
Figura 26. Antecedente laboral. ....	64
Figura 27. Puesto más difícil de cubrir. ....	65
Figura 28. Evaluación de satisfacción con cliente sobre la gestión de selección. ....	66

Figura 29. Cliente interno encuestado sobre la gestión de selección.....	66
Figura 30. Calidad de los candidatos proporcionados por RR. HH.....	67
Figura 31. Tiempo entrega de candidato.....	68
Figura 32. Como califica el tiempo de entrega de los candidatos por RR.HH. ....	68
Figura 33. Resumen de variables .....	70
Figura 34. Propuesta de Mejora .....	72

# CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se muestra la problemática a la que se pretende plantear una propuesta de mejora, describiendo en detalle los componentes del planteamiento de la investigación. Todo esto con la finalidad de lograr un completo análisis del problema a tratar, como ser la introducción al problema, los antecedentes, el enunciado del problema, así como también se define las preguntas de investigación, los objetivos del proyecto a investigar, la hipótesis a comprobar y una justificación sobre el estudio.

## 1.1 INTRODUCCIÓN

En la actualidad el mundo laboral se vuelve más competitivo y más demandante, por tal razón las empresas deben contar con el personal calificado; la planeación de recursos humanos juega un rol muy importante para el éxito y competitividad de la empresa. Durante las dos últimas décadas han ocurrido cambios relevantes en las políticas y procedimientos en la gestión de reclutamiento y selección de talento humano, ya que durante esta época no era un tema de mayor importancia ya que el objetivo de reclutar era dar a conocer los puestos a los solicitantes que pudieran estar calificados para estos.

En la actualidad el tema de gestión de reclutamiento y selección talento dentro del sistema de gestión de recursos humanos, se considera como los procesos de mayor relevancia dentro de todas las organizaciones, ya que de la efectividad de dicha gestión depende en gran manera el éxito de la organización, y por muy estructuradas que sean las organizaciones ninguna puede operar con total eficiencia sin el personal calificado, por lo que es fundamental captar el capital humano idóneo para lograr los objetivos organizacionales y poder ser competitivos en un mercado que cada vez se vuelve más exigente.

Debido a las necesidades organizacionales de captar un recurso humano en el menor tiempo se considera oportuno presentar una propuesta de mejora en la gestión de reclutamiento y selección de talento a nivel intermedio para la empresa CADECA, con la finalidad de disminuir el tiempo de entrega del candidato a ocupar la vacante disponible.

## 1.2 ANTECEDENTE DEL PROBLEMA

Corporación Multi Inversiones, es una Corporación familiar multinacional, que inició operaciones en 1920 en Guatemala, Centroamérica. Tomando posicionamiento en Honduras en el año 1991, bajo el nombre de Compañía Avícola de Centro América (CADECA). Desde esa fecha la empresa ha logrado un crecimiento acelerado, teniendo presencia a lo largo de todo el territorio nacional y posesionándose como líderes en el mercado. Hoy son más de 2,200 colaboradores permanentes y emplean a otros 5,000 indirectamente.

Compañía avícola de Centro América (CADECA), se encuentra estructurada en cinco unidades de negocios una de ellas es planta de alimentos balanceados que su marca es ALIANSA, donde elaboran concentrado para animales, el área pecuaria es la segunda unidad de negocios ahí es donde esta todas las granjas incubadoras, engorde en donde se recibe el pollito de un día de nacido proveniente de Estados Unidos y se le el cuidado inicial, luego se envía a procesamiento industrial que es la tercera unidad de negocios, es donde el pollo se ve beneficiado, posteriormente, la cuarta unidad de negocios que es el área comercial la que se encarga de la distribución y comercialización del pollo, y para finalizar con la cadena de valor está el área de contraloría y staff, para brindar servicios a las diferentes unidades de negocio , que es donde están las oficinas centrales, finanzas, compras, legal, recursos humanos entre otros.

El departamento de recursos humanos en la empresa CADECA, era una unidad especializada en estos procesos encargada de llevar a cabo la selección de talento a todas las unidades de negocio a nivel nacional, esta unidad estaba conformada por dos analistas y un jefe la cual se encontraba ubicadas en Tegucigalpa, y San Pedro Sula; En el año 2015, se realizó un cambio relevante en la estructura organizacional trasladando la gestión de captación de talento a cada una de las cinco unidad de negocio; y el proceso selección se vuelve segmentado por niveles de puestos.

El gerente de recursos humanos recluta gerentes y directores utilizando como fuente Outsourcing; La jefatura de Recursos Humanos (Mandos medios), se encarga de seleccionar

y contrata puestos de supervisores y jefaturas; la supervisora de Recursos humanos se encarga de contratar puestos intermedios( asistentes, técnicos, líderes, verificadores), y el encargado de servicios al colaborador selecciona toda la fuerza operativa que es donde mayor demanda laboral existe, la selección de la fuerza laboral operativa se hace mediante referidos a diferencia de puesto intermedios que ya requiere otro tipo fuente de selección. Cabe mencionar que por ubicación geográfica hay unidades de negocio en donde no existe mano de obra calificada.

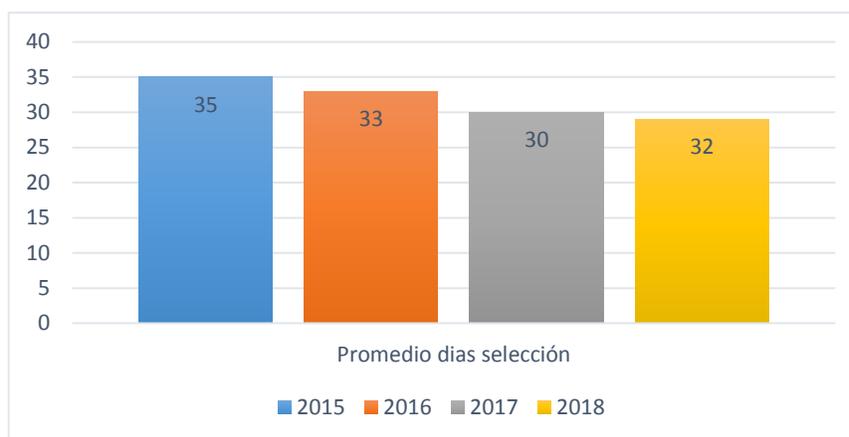
Una de las preocupaciones de recursos humanos de CADECA, es que el proceso de reclutamiento y selección tarda un promedio de 32 días en la búsqueda de candidato a nivel de mandos intermedios; según las políticas e indicadores de reclutamiento y selección de la empresa dichos procesos deberían durar aproximadamente 20 días.

### 1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Estudia el problema de investigación, tomando en cuenta los siguientes elementos:  
El enunciado del problema, la formación del problema y las preguntas de la investigación.

#### 1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Al determinar que la gestión de reclutamiento y selección de personal tardan un promedio de 32 días en la búsqueda del candidato a nivel de mandos intermedios. Situación que trae como consecuencia desenfoque en otros procesos por excesos de tiempo invertido en estos procesos. Es por tal razón importante analizar dichas gestión con la finalidad de disminuir los tiempos asociados a estos procesos.



**Figura 1: Tiempo promedio para reclutar y seleccionar candidato.**

Fuente: (Elaboración propia 2018).

Los resultados presentados en la figura 1, se obtuvieron del indicador que la empresa tiene para medir el proceso de reclutamiento y selección, y mide los días calendarios desde que se aprueba una solicitud para cubrir la vacante, hasta la fecha en que la oferta es aceptada por el candidato postulante, del análisis de la presente gráfica se aprecia que el tiempo promedio para reclutar y seleccionar el candidatos desde el año 2015 era de 35 días, ha tenido una tendencia significativa en la disminución; ya que actualmente el tiempo para la entrega de candidato es de 32 días, sin embargo estos datos siguen siendo de suma preocupación debido a que estos puestos necesitan ser cubiertos lo más pronto posible.

### 1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Podrá disminuirse el tiempo de contratación a través de una gestión eficiente de reclutamiento y selección de talento a nivel de mandos intermedios?

### 1.3.3 PREGUNTAS DEL PROBLEMA

Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2006) afirma: “que mediante estas se obtienen los resultados que se están buscando, al plantear el problema de investigación como pregunta se tiene la ventaja de presentarlo de manera directa, minimizando la distorsión de los hechos” (p. 41).

1. ¿Cuál es la situación actual de la gestión de reclutamiento y selección?
2. ¿Cuáles son las causas que conlleva a la gestión de reclutamiento y selección a considerarse poco eficiente en términos de tiempo?
3. ¿Qué fuentes de reclutamiento están siendo efectivas en la gestión de reclutamiento?
4. ¿Qué herramienta de mejora continua se necesita emplear para reducir el tiempo? asociados a la gestión de reclutamiento y selección de talento.

#### 1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

“Objetivos de investigación tienen la finalidad de señalar a lo que se aspira en la investigación y deben expresarse con claridad, pues son las guías del estudio”(Hernández Sampieri, 2014, p. 40).

##### 1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar y generar una propuesta para la gestión de reclutamiento y selección, con el fin de disminuir el tiempo asociado al proceso de contratación.

##### 1.4.2 OBJETIVO ESPECÍFICOS

- Analizar la situación actual en la gestión de reclutamiento y selección.
- Identificar las causas que conlleva a la gestión de reclutamiento y selección a considerarse poco eficiente en términos de tiempo.
- Conocer y analizar que fuentes de reclutamiento están siendo efectivas la gestión de reclutamiento.
- Analizar qué herramienta de mejora continua se necesita emplear para reducir el tiempo asociados a la gestión de reclutamiento y selección de talento.

## 1.5 JUSTIFICACIÓN

El estudio de esta propuesta de mejora en los procesos de reclutamiento, de talento, es optimizar los procesos para poder contribuir en la disminución del tiempo que conlleva estos procesos para seleccionar personal calificado a ocupar plazas específicas, que mientras sucede dicha selección y posterior contratación las pérdidas para la organización son altamente elevadas al no poder llenar la vacante en un tiempo oportuno.

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

En este capítulo se expondrán los aspectos teórico que sustentan este estudio. Hernández Sampieri (2014) afirma que el Marco teórico es: “Es un compendio escrito de artículos, libros y otros documentos que describen el estado pasado y actual del conocimiento sobre el problema de estudio. Nos ayuda a documentar cómo nuestra investigación agrega valor a la literatura existente” (p. 54). Por lo que en el presente capítulo se expondrán aquellos aspectos de la situación actual, los conceptos relacionados, las teorías de sustento. El marco de referencia contiene información general sobre la temática acerca de los procedimientos de selección, e integración de talento en las organizaciones.

### **2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

Se presenta un análisis sobre la investigación a realizar; a nivel de macro-entorno con la finalidad de valorar como se desarrolla los procesos de reclutamiento, selección e integración en América latina; a nivel de Honduras como micro-entorno y, a nivel interno de la empresa CADECA.

#### **2.1.1 MACRO ENTORNO**

Saratoga (2014) Afirma: En américa latina, el área de Recursos Humanos (RH) se encuentra sufriendo cambios radicales, ya que tradicionalmente ha sido una área transaccional enfocada al pago de nóminas y al cumplimiento de los requerimientos gubernamentales” (p. 2). Actualmente RH está en un proceso de transición para convertirse en socio estratégico, posesionándose como parte fundamental de la organización.

“La búsqueda de especialistas hoy en día los colaboradores con cualidades especiales son muy apreciados a nivel de las empresas. Todo esto en base a un estudio realizado por Right Management en el hermano país de Perú” (Muñoz, 2012). Dicho estudio arroja la disputa que existe entre la empresas por atraer este tipo de mano de obra calificada o de profesionales.

La gran problemática para las organizaciones es primordial el poder agenciarse personal calificado, pues la pérdida de empleados afecta de manera considerable el poder cumplir con los objetivos organizacionales. Solamente aquellas empresas que hoy consigan atraer y retener el talento que necesitan para el cumplimiento de sus negocios pueden decir que son rentables y que hay crecimiento rápido, tal y como enfatiza Alberto Mondelli, quien es líder del cono sur de Mercer y experto en Talent Management.

Hace mucho tiempo atrás la mayoría de las empresas y organizaciones no les interesaba ni se veían enfrentadas a la problemática de la contratación de profesionales de alto nivel. Cabe destacar que con la globalización y los distintos cambios que se han venido dando en el mundo, hoy la tendencia está dirigida a la retención del talento, siendo pilar importante de la gestión de Recursos Humanos.

Según la directora de Selección de Adecco en Chile, los mercados laborales han evolucionado a las necesidades que se tenían anteriormente, ahora hasta las personas candidatas a ocupar una plaza, se encuentran hasta cierto punto incierto en un ambiente en donde hay altos niveles de empleabilidad, dándose la novedad de que no hay estrés al momento de solicitar un empleo, ya que el candidato toma su tiempo en el análisis de sus opciones permitiéndole así pedir un buen salario ya que se atiene a sus cualidades que le dan cierta posición ventajosa (Ardizzone, 2014).

Como hemos venido señalando durante el desarrollo del presente trabajo de tesis, los procesos de reclutamiento, selección, e integración de talentos, ha venido teniendo muchas variantes a lo largo de la historia dejando de lado la simple búsqueda tradicional de candidatos en los canales laborales. Por lo que ahora las organizaciones y empresas, ante la falta de profesionales capaces, se han visto en la tarea de tener que buscar el talento humano en todas las partes en donde sientan que hay algún candidato útil para la empresa, para lo cual se han valido de todas las herramientas necesarias como anuncios en las entradas o salidas de las empresas para que aquellas personas que se entusiasmen y reúnan las condiciones solicitadas se postulen o aventuren a solicitar empleo en otras empresas que sean más atractivas en incentivos económicos y mejores ambientes laborales.

A medida que la demanda de profesionales especializados va en constante aumento, se hace necesario que los procesos de selección sean muchísimos más complejos, profundos y proyectivos, enfocados al compromiso y entrega de los futuros miembros a ocupar una vacante en la organización de la empresa; tal y como lo indica Álvaro Vargas, quien se desempeña como gerente general de Trabajando.com, en Chile. Por lo que han obligado a la clase empresarial a la implementación cada vez más medidas más enérgicas, como ir a las universidades a realizar reclutamientos de personas las cuales aún no han finalizado sus estudios, todo ello por la ausencia de colaboradores especializados.

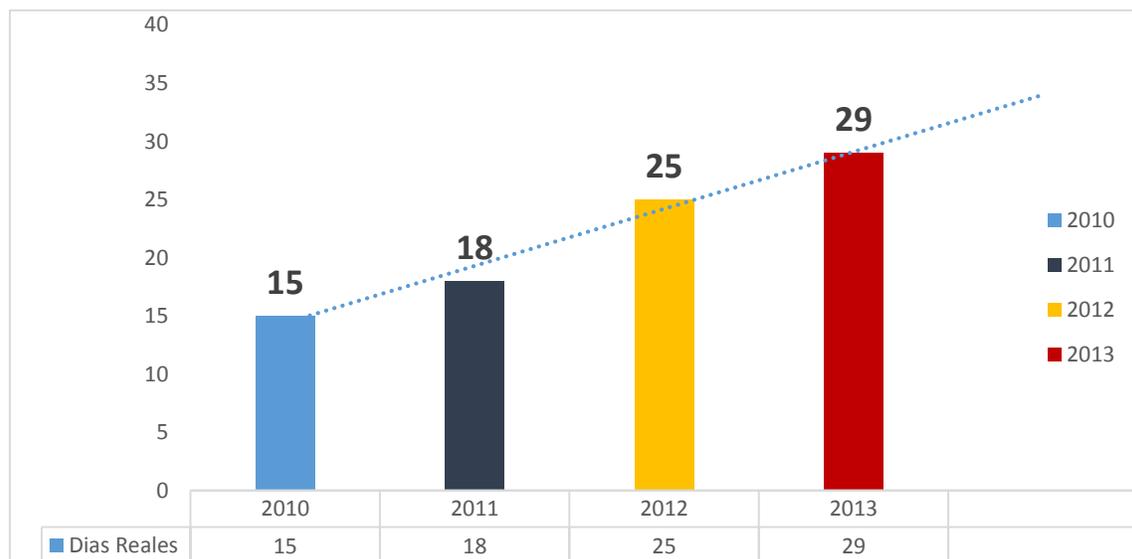
Algunos países de América Latina como Brasil, han tenido la necesidad de enviar representantes a otros países como por ejemplo Portugal con el único objetivo de poder agenciarse talento profesional idóneo, todo esto radica en que actualmente entre los países la barrera del idioma ya no es un obstáculo, dándose el fenómeno de que las empresas hoy en día se están uniendo para unir recursos para así crear métodos adecuados para el desarrollo de personal como una manera de ganar escala y patrimonio, lo que genera bienestar para todos.

Para Alberto Mondelli, las empresas hoy en día en vez de introducir nuevos métodos o innovaciones, estas están priorizando en los procesos de planeación de la fuerza laboral. Este modo de operar aún sigue en construcción con lo que la hace falta más apoyo para llegar a ser tomada como una opción viable. En la actualidad las empresas deben de hacer planes con antelación con respeto a sus necesidades en relación al talento humano con anticipación mínima de tres años; todo esto va encaminado a la atracción de personal especializado para así de esta forma cubrir sus vacantes. De esta forma lograron identificar dónde y cuándo tenían que hacer desarrollo interno, reclutamiento, transferencias de personal de un país a otro.

Según Margarita Chico, Directora general de trabajando.com México, hace referencia a algunos aspectos que suelen en relación a retos y novedades. Se distinguen algunos retos nuevos para las empresas al momento de seleccionar y contratar al talento humano necesario, las empresas solicitan vacantes específicas, con habilidades, competencias y sobretodo con

experiencias. Destaca la señora Chico, que las aspiraciones salariales de los candidatos son cada vez más altas y dichas aspiraciones sobrepasan los presupuestos de la empresa; de igual manera se aprecia muchas rotaciones de personal joven, así mismo se denota la falta de compromiso en las personas que aplican a ocupar plazas al momento de someterse al proceso de selección (Chicos, 2017). Hoy en día la mayoría de las empresas prefieren la estabilidad en el trabajo, pero la gran desilusión que se aprecia en la realidad es de que los talentos jóvenes no tienen la intención de durar más de unos cuantos años laborando en una empresa, ya que siempre anhelan lo que se llama “espíritu de superación” o sea buscar mejores derroteros o mejores oportunidades de empleo.

Al no haber solicitantes comprometidos que compartan las mismas visiones de una empresa y accesibilidad a querer aprender dentro de la organización de una empresa, tiende a ser una debilidad; otro detalle es que las empresas deben de dar más apertura a aquellas personas que superan la edad de 35 años, y pagar salarios acordes a los perfiles más altos y especializados. Para finalizar la presentación de estudios macro entorno se presenta una gráfica que según estudios realizados por la revista Saratoga PwC2013, sobre la ciudad de México, donde muestra una tendencia en el tiempo que se tardan para cubrir una vacante.



**Figura 2. Tiempo promedio para cubrir una vacante en México.**  
Fuente (Saratoga PwC2013)

Los resultados presentados en la figura 2, Muestra el tiempo para cubrir una vacante en México, mide los días calendarios desde que se aprueba una solicitud para cubrir la vacante, hasta la fecha en que la oferta es aceptada por el candidato seleccionado. La grafica muestra una tendencia ascendente en el año 2010, el promedio de días eran de 15 en cubrir una vacante y ha aumentado significativamente hasta llegar, 2013-2014, a un promedio de 29 días en cubrir una vacante. La industria que más tiempo tarda en cubrir una vacante, es la industria de Telecomunicaciones, que tarda 35 días, seguido del sector servicio que tardan 31, sector financiero 25 y por último, Manufactura 24.

Apartir del analisis desarrollado en esta investigacion podemos concluir que en America Latina se esta evolucionando a un nuevo modelo de gestion de personal.dicho modelo se esta propiciando que el ara demuestra su efectividad y se posicionamiento como socio estrategico de la organización. Esto a traves de media la efectividad de las iniciativas que el area a implementado, lo que se ha logrado, esto con la intencion de desmostra con resultados. Por otro lado el mayor problema que tiene la region es que no se cuenta con una adecuada estrategia de atraccion de talento. Por ese motivo el area de Capital Humano se debe posicionar como area estretegica dentro de las organizaciones y dar resultados correspondiente a la necesidades del negocio. En referencia al estudio, la profesionalizacion del area del capital humano es imprescindible para poder conseguir los objetivos de crecimiento de las empresas ya que se enfrentan a situaciones socioculturales distintas que representan desafios a lo que no se encuentran acostumbradas, es por ello que el area de capital humano debe ser creativa, innovadora, y diseñar nuevas estrategias, nuevas iniciativas que respondan a los restos del talento.

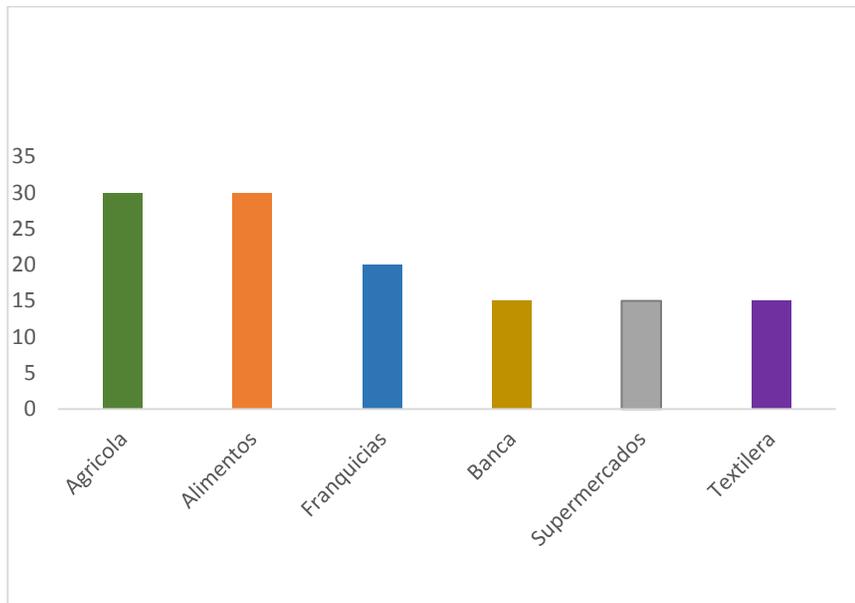
### 2.1.2 MICRO ENTORNO

En nuestro país los procesos de reclutamiento y selección son procesos arduo, que conlleva muchísimo tiempo. Ya que la mayoría de las empresas nacionales e internacionales que radican en Honduras, tienen el mismo temor que se tiene en el extranjero de no querer tener ningún equivocación al momento de elegir al candidato idóneo, cayendo en los excesos de tiempo y costos, dejando como consecuencia que quienes aplican se desesperan perdiendo el deseo e interés en el proceso de reclutamiento y por ende estos valores son aprovechados por otras empresas.

Determinar cuánto tiempo se puede llevar o tomar un proceso que sea adecuado para la selección del personal es una tarea ardua, ya que cada empresa tiene sus directrices a seguir. Porque existen factores que hacen lento el delicado proceso de reclutamiento de talento humano, entre estos podemos señalar algunos:

1. Siendo de que cada empresa cree tener el mejor medio de reclutamiento, algunas de estas empresas tienen varios grados de dificultad y rigurosidad al momento de acudir al proceso de selección, al aplicarse un aumento de test y pruebas dificultosas todo con el fin de asegurar que a la persona reclutada sea la adecuada para rellenar la vacante. En la mayoría de los casos algunas de las personas que aplican a las entrevistas cuentan ya con un trabajo. Y en algunos casos estos cambios de una empresa a otra hace que el proceso se haga mucho más lento de lo que debería ser.
2. Cambio en los procesos de selección, hoy en día no solo basta con que se cuente con un título sino que además se debe de poseer cualidades de liderazgo, habilidades, valores, principios y sobretodo comprometerse con la empresa en su visión, misión y logros a obtener. Por lo que se alarga la tarea de selección y no toda la persona se pueden acoplar a las necesidades de las empresas.
3. Requerimientos más altos por parte de las empresas ya que las empresas hoy en día no toman decisiones a la ligera en cuanto se refiere a quien van a reclutar y que formara parte de sus filas laborales, ya que un error podría suponer pérdidas en su economía. Razón por la cual las empresas se ven empeñadas en ser más exigentes en cuanto a requisitos en los procesos de reclutamiento con el fin de elegir a la persona que reúna todas las cualidades y habilidades para cubrir su vacantes.

La siguiente grafica muestra el tiempo que se tarda para cubrir una vacante en Honduras, la cual está dividida por rubros.



**Figura 3. Tiempo para cubrir una vacante/ Honduras**

Fuente: (Elaboración, propia 2018)

### 2.1.3 ANÁLISIS INTERNO

Corporación Multi Inversiones una Corporación familiar multinacional integrada por más de treinta mil colaboradores. Inicio operaciones en 1920 en Guatemala, Centroamérica, teniendo un crecimiento desde entonces fundamentado desde su raíz, con el ejemplo de la vivencia de principios éticos, creciendo con el acompañamiento de colaboradores que reforzaron dichos principios, para llegar a convertirse hoy, en uno de los grupos empresariales más importantes de América Latina.

#### 2.1.3.1 MISIÓN CORPORATIVA

Es una Corporación internacional, líder en negocios relevantes y selectivamente diversificados que generan valor de manera sostenida para sus accionistas, consumidores, clientes, proveedores, colaboradores y la comunidad.

### 2.1.3.2 VISIÓN CORPORATIVA

Ser una organización de clase mundial en productos, procesos y capital humano, participando de manera significativa en múltiples mercados y creciendo estratégicamente con una rentabilidad sobresaliente y sostenible.

### 2.1.3.3 VALORES CORPORATIVOS.

- Responsabilidad: Asumir los compromisos y cumplirlos, garantizar las obligaciones que hemos adquirido, aceptando las consecuencias de nuestras acciones.
- Excelencia: Buscar continuamente la superioridad a través de hacer bien las cosas siempre, buscando la mejora continua esforzándose y rechazando la mediocridad y la ineficiencia.
- Integridad: Es la cualidad que nos permite actuar con firmeza de acuerdo a las normas éticas, siendo congruentes en nuestras acciones, con nuestros principios y valores.
- Respeto: Es la atención y cumplimiento hacia los derechos de otra persona, institución o grupo.

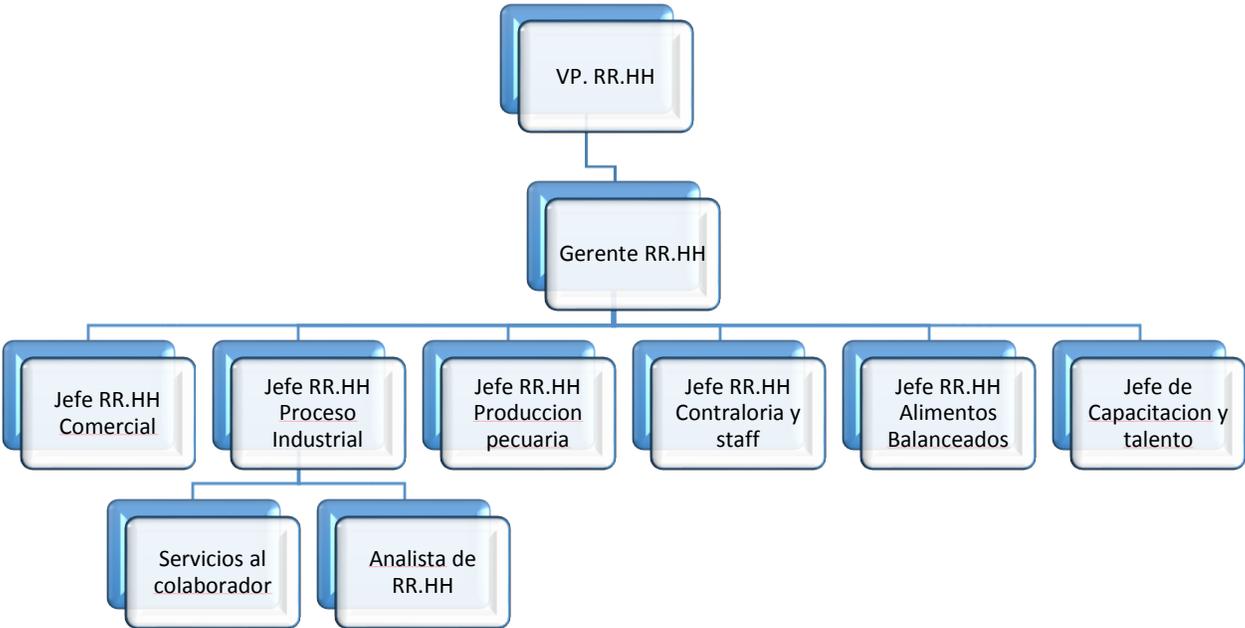
La empresa CADECA, se encuentra estructurada en cinco unidades de negocios una de ellas es planta de alimentos balanceados que su marca es ALIANSA, donde elaboran concentrado para animales; el área pecuaria es la segunda unidad de negocios ahí es donde esta todas las granjas incubadoras, engorde en donde se recibe el pollito de un día de nacido proveniente de Estados Unidos y se le da el cuidado inicial, luego se envía a procesamiento industrial que es la tercera unidad de negocios, es donde el pollo se ve beneficiado, posteriormente, la cuarta unidad de negocios que es el área comercial la que se encarga de la distribución y comercialización del pollo, y para finalizar con la cadena de valor está el área de contraloría y staff, para brindar servicios a las diferentes unidades de negocio , que es donde están las oficinas centrales, finanzas, compras, legal, recursos humanos entre otros.

### 2.1.4 PLANTEAMIENTO GENERAL RR.HH.

El departamento de recursos humanos en la empresa CADECA, era una unidad encargada de llevar a cabo la selección de talento, brindando servicio a todas las unidades de negocio a nivel nacional, es decir que existía un área especializada en estos procesos,

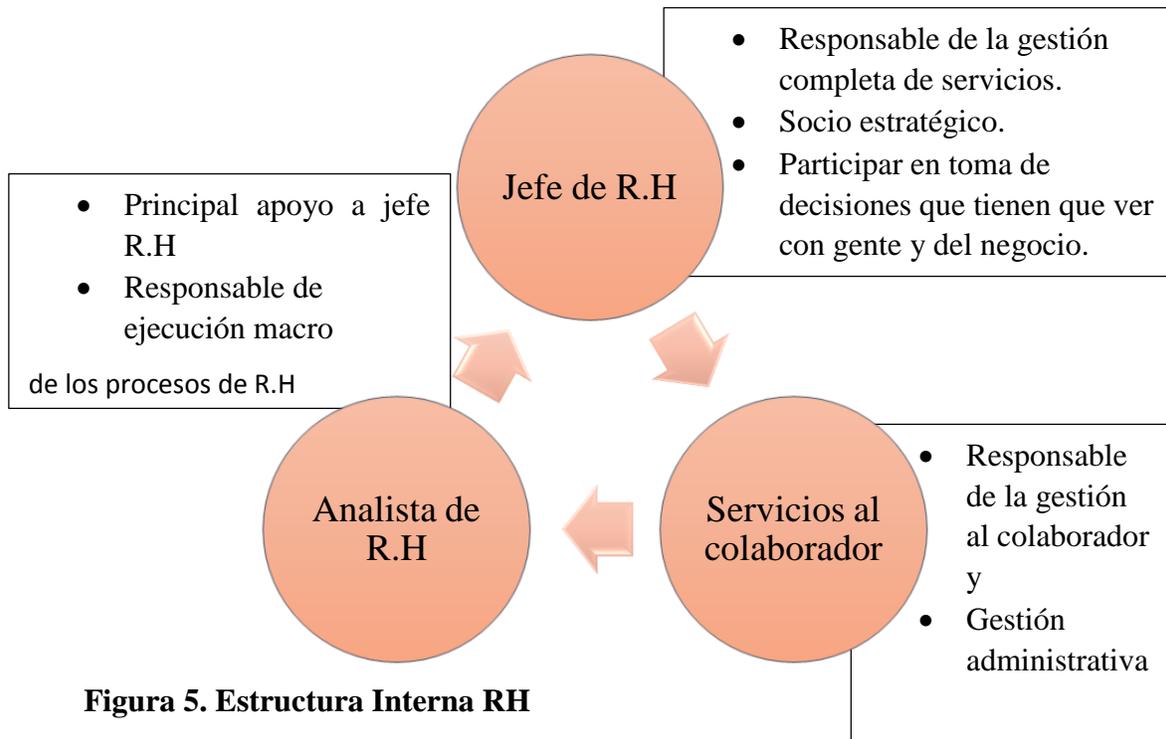
conformada por dos analistas y un jefe, y se encontraba ubicada en Tegucigalpa, y San Pedro Sula. En el año 2015, se realizó un cambio relevante en la estructura organizacional, trasladando la gestión de captación de talento, y a cada una de las estructura de Recursos humanos en cada unidad de negocio, el proceso selección está segmentado por niveles de puestos; El gerente de recursos humanos recluta gerentes y directores utilizando como fuente Outsourcing, jefatura de Recursos Humanos (Mandos medios), se encarga de seleccionar y contrata puestos de supervisores y jefaturas; la supervisora de Recursos humanos se encarga de contratar puestos intermedios( asistentes, técnicos, lideres, verificadores), y el encargado de servicios al colaborador selecciona toda la fuerza operativa que es donde mayor demanda laboral existe, porque también ahí tenemos contratos por hora y están renovando una o más veces al año, estando en ese proceso semanalmente lo que conlleva a estar actualizando la base de datos.

2.1.4.1 ORGANIGRAMA DE RECURSOS HUMANOS



**Figura 4. Organigrama de Recursos Humanos.**  
Fuente: (Elaboración CADECA)

#### 2.1.4.2 ESTRUCTURA INTERNA DE RECURSO HUMANOS

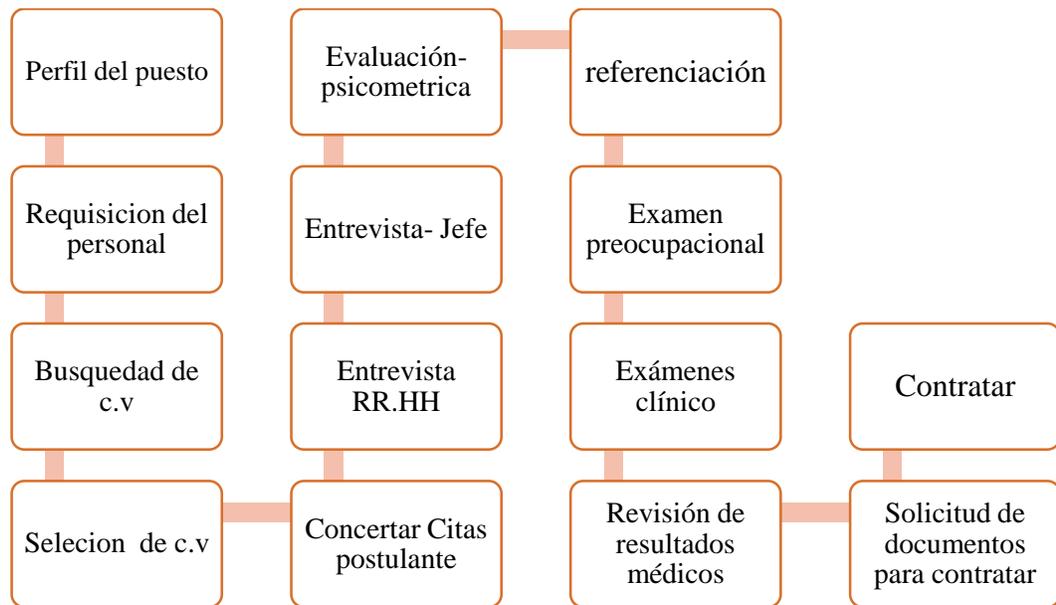


**Figura 5. Estructura Interna RH**

Fuente: (Elaboración CADECA)

Las principales dificultades que se presenta dentro de esta área es un atraso en las contrataciones a nivel de mandos intermedios, la cual es provocada en su mayoría, por tiempos muertos en el proceso de reclutamiento y selección. En las políticas e indicadores de la empresa se establecen que el tiempo de duración entre el proceso de reclutamiento y selección es de 20 días; sin embargo estos procesos según información proporcionada por recursos humanos de cada unidad de negocio tardan un promedio de 32 días. Situación que preocupa por que no se está cumpliendo lo establecido por la empresa, además que estos atrasos generan un desenfoco en otros procesos.

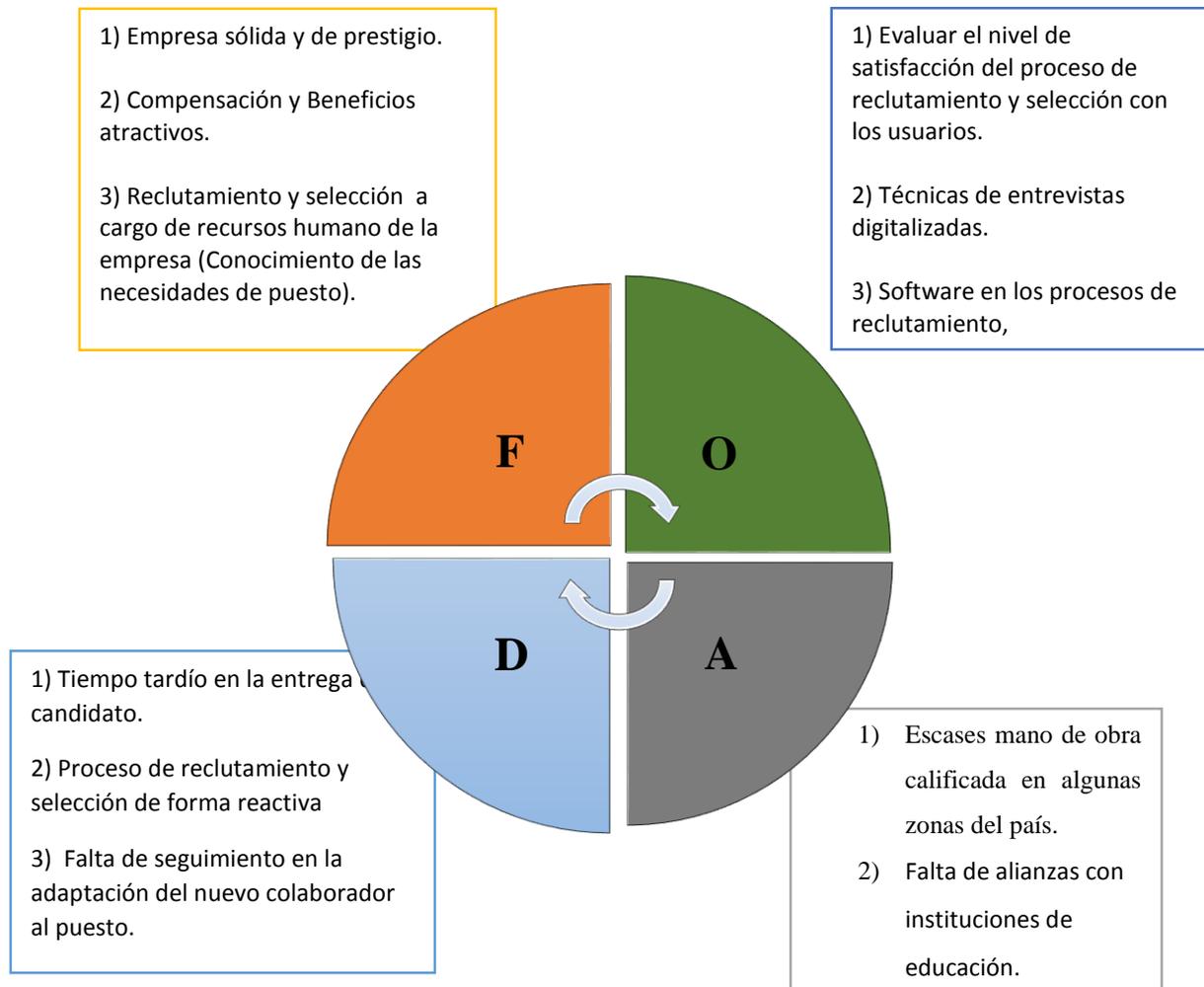
### 2.1.4.3 ETAPAS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN



**Figura 6. Etapas del proceso de R&S**

Fuente: (Elaboración CADECA)

#### 2.1.4.4 ANÁLISIS FODA



**Figura 7. Análisis Foda**

Fuente: (Elaboración CADECA)

#### 2.2 TEORÍAS

A continuación se presentan diversas definiciones y teorías con respecto a la selección, e integración en las organizaciones, los factores que la afectan, que nos ayudan a estudiar la presente temática desde una perspectiva científica

### 2.2.1. ADMINISTRACIÓN DE RECURSO HUMANO

En el año 1970, surgió el concepto de administración de recursos humanos (ARH), aunque todavía sufría de la vieja miopía de ver a las personas como recurso productivo o meros agentes pasivos cuyas actividades deben de ser planeadas y controladas a partir de las necesidades de la organización. A pesar que la ARH abarca todos los procesos de administración de persona que se conocen ahora, partía del principio de que las personas debían ser administradas por la organización o por un área central de ARH. Sin embargo, con las nuevas características del tercer milenio como ser la globalización económica, la fuerte competitividad de los negocios, las organizaciones que tienen éxitos ya no administran recursos humanos ni tampoco administran a las personas, ya que eso significa tratarlas como agentes pasivos y dependientes; ahora administran con las personas, lo que significa tratarla como agentes activos y proactivos, dotados de inteligencia, habilidades y competencias.

Dessler (2009) Afirma: “La administra de recursos humanos se refiere a las prácticas y procedimientos necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial” (p. 60). En específico, se trata de procedimientos de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro con un código de ética y trato justo para todos los empleados de la organización.

La administración del recursos humano parte de la necesidad de trabajar de manera eficaz con el recurso humano, tomado en cuenta el comportamiento de las personas, usando herramientas y sistemas que logren enlazar los objetivos de la organización y los de sus colaboradores, con la finalidad de motivarlos, y capacitarlos para lograr mediante el trabajo en equipo las metas de la organización. Por lo antes expuesto se puede decir que la forma en que las organizaciones traten a sus colaboradores definirán el valor significativo que le consideran a sus colaboradores, las cual podrán considerarlas como recurso organizacional que deben ser administrados pasivamente, o como recurso activo, es decir como personas inteligentes, proactivos, responsables, comprometedores, dotados de conocimientos y destrezas que trabajan en equipo de trabajo para lograr los objetivos y metas de la organización.

En su libro de Administración de Recursos Humanos Chiavenato (2007) se refiere que “la administración de recursos humanos es una especialidad que surgió debido al desarrollo y la competitividad de las organizaciones, su origen se origina a los comienzos del siglo xx” (p. 6). como consecuencia del impacto de la revolución industrial, surgió con el nombre de relaciones industriales como una actividad mediadora entre las organizaciones y las personas, para suavizar o aminorar el conflicto entre los objetivos organizacionales y los objetivos personales, hasta entonces considerados como incompatible.

El área de RR.HH puede visualizarse como un sistema cuyo proceso implica cinco subsistemas interdependientes: el de provisión o atracción, el de organización, el de retención, el de desarrollo y, por última, el de evaluación de los recursos humanos. Las políticas de recursos humanos por lo general se basan en cómo cuidar cada uno de estos cinco subsistemas. Una función de sus objetivos y de su influencia en las distintas áreas de la organización, las dificultades que enfrenta el área de RH cada vez son más dependiendo de la organización.

### 2.2.2 EL ENTORNO CAMBIANTES EN LA ADMINISTRACIÓN DE RR.HH.

El papel cambiante de la administración de recursos humanos, las nuevas organizaciones de recursos humanos, reflejan el hecho de que las prioridades y responsabilidades de recursos humanos de los empleadores ha ido evolucionando con el tiempo. En los albores de siglo xx, el departamento de “personal” tenía a su cargo la contratación y los despidos, dirigía el departamento de nóminas y administraba los planes de prestaciones. Conforme surgió la tecnología en áreas como las pruebas y las entrevistas, el departamento de personal empezó a asumir un rol más extenso en la selección, capacitación y promoción de los trabajadores.

Durante la década de 1930, la legislación sobre sindicatos ponía mayor énfasis en proteger en sus interacciones con las organizaciones sindicales. Las leyes laborales penalizaban la discriminación en los años 60 y 70 originaron un gran número de juicios y multas en contra de los empleadores y, por lo tanto fomentaron un rol más protector para

RH. En la actualidad las empresas son muchos más competitivas de lo que eran en el pasado, lo cual da como resultado que los empleadores como RitzCarlton dependen cada vez más de la motivación y el desempeño de sus empleados para obtener con ellos una ventaja competitiva. La metamorfosis de personal a administración de recursos humanos refleja el hecho de que, en el contexto empresarial actual, la principal ventaja competitiva real y sostenible de una organización son sus empleados bien entrenados y altamente comprometidos, y no su maquinaria.

### 2.2.3 ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Todas las organizaciones están conformadas por puestos de trabajo que deben ser ocupados por personas, estos dos recursos juntos forman parte del engranaje de la empresa; estas personas ocupan puestos que requieren ciertas habilidades, cualidades y experiencias adquiridas para poder desarrollar determinadas labores que requiere el puesto de trabajo. Y para obtener información sobre que personas deben ser las adecuadas para ocupar estos puestos, es necesario llevar a cabo un análisis y descripción de puestos. La descripción de puesto, se considera como la piedra angular de los distintos subsistemas de Recursos Humano; ya que para seleccionar adecuadamente al personal, para formarlo, evaluarlo y para recompensarlo es necesario analizar puestos para luego elaborar la descripción de los mismos.

Los procesos de las organizaciones comprenden la ubicación de las personas en los puestos y la evaluación de su desempeño. Se dice que las organizaciones es un sistema que cuenta con funciones donde, una función es un conjunto de actividades y conductas que se requieren de una persona. Para que las funciones se le atribuyan a un participante este debe pasar por un proceso de socialización organizacional, es decir, un proceso de aprendizaje de valores, normas y conductas requeridas en la organización.

El área de RH considera las funciones como puestos sin embargo, no siempre es el área de RH la que diseña o describe los puestos, sino otros departamentos, que pueden utilizar diversos modelos para el diseño, como el clásico o tradicional, de diseño humanista o el

situacional. Lo que se debe tomar en cuenta es que los puestos se ajusten o adecuen al crecimiento profesional de las personas, a esto se le llama enriquecimiento o ampliación de puestos.

La información brinda el análisis del puesto, proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto; los planes de recursos humanos a corto y largo plazo permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión y conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada; y los candidatos, que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se pueda escoger. Contar con un grupo grande y bien calificado de candidatos para llenar las vacantes disponibles constituye la situación ideal del proceso de selección. Con base en lo anterior se puede afirmar que existen elementos de juicio que se acercan al problema planteado, como la falta de ética en los procesos de selección y la falta de interés en los líderes (Mondy, 2010).

en su libro administración de recursos humanos Dessler hace referencia a la importancia de la información que proporciona el análisis de puesto la cual es indispensable para estimar el valor de cada posición y la remuneración correspondiente, como el salario o los bonos, para la identificación de las necesidades de capacitación al enumerar las obligaciones específicas y las habilidades requeridas, para evaluar el desempeño mediante una comparación de estos requerimientos con la actuación real de cada empleado, también se utiliza el análisis de puesto para identificar obligaciones no asignadas y juega un papel muy importante en el cumplimiento de la igualdad de oportunidades dentro de la organización. Esta información se puede obtener mediante métodos como ser la observación directa, el uso de cuestionarios y entrevistas al personal responsable del puesto o directivos de la gestión de recursos humanos (Dessler & Varela, 2011).

En torno al análisis inicial que se realiza de los puestos se obtienen como producto, el descriptor del puesto, o especificaciones del puesto, el descriptor del puesto es la lista de los requisitos humanos y cualidades, como la formación académica, las habilidades o competencias, la personalidad, los rasgos y los antecedentes personales que se requieren para desempeñar el trabajo. Un análisis de puesto debe seguir los siguientes pasos:

1. Se debe decidir cómo se utilizara la información, esto determinara cuales datos se deben recabar y como se debe hacer, para redactar los descriptores de los cargos, la técnica que más se adecua es entrevistar al empleado sobre sus actividades en su puesto.
2. Revisar la información básica relevante, como los organigramas que indican el nombre de cada posición y las líneas de interconexión, quien informa a quien y con quien habrá de comunicarse el empleado, y las gráficas de proceso, que ofrecen un panorama más detallado del flujo de trabajo.
3. Analizar el puesto reuniendo datos sobre la actividad laboral, las conductas requeridas y las condiciones de trabajo, así como las características y habilidades humanas necesarias para desempeñar el trabajo.
4. Verificar la información del análisis de puesto con el empleado que realiza el trabajo y el jefe de área, para confirmar que la información es correcta y completa.
5. Prepare una descripción y una especificación o perfil del puesto.

No existe un formulario estándar para redactar la descripción de un puesto. Sin embargo, la mayoría contiene secciones que cubren los siguientes aspectos: Identificación del puesto, resumen del puesto, responsabilidades y obligaciones, autoridad del titular, estándares de desempeño, condiciones laborales y las especificaciones del puesto. Toda organización debe contar con las especificaciones de cada uno de los puestos, para poder iniciar un proceso de reclutamiento en el que debe hacerse una comparación previa de lo que se requiere en el puesto de trabajo y lo que las personas ofrecen para ocupar ese puesto dentro de la institución (Dessler & Varela, 2011, p. 98).

#### 2.2.4 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Identificación del talento, se llama así al proceso de ubicar e interesar candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización. El proceso de identificación de talento inicia con la búsqueda del candidato y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo, y permite obtener solicitantes de trabajo, de los cuales se seleccionara a los nuevos empleados.

(Hernández Ramírez, (2017) afirma: “El reclutamiento representa un sistema que procura atraer candidatos de las fuentes de reclutamiento identificadas y localizadas en el mercado de recursos humanos” (p. 12). Una organización se vale de reclutamiento para atraer candidatos adecuados a sus necesidades. El reclutamiento consta de procedimientos mediante los cuales las organizaciones se proveen de recursos humanos con capacidades inherentes a las que necesitan para el desempeño de las actividades; el proceso de reclutamiento comienza con la emisión de la requisición de empleo, el departamento que hace la requisición es el que toma la decisión de reclutar candidatos. El departamento de reclutamiento o staff es el que elige los medios, el reclutamiento interno, externo o mixto, con la finalidad de tener las mayores ventajas en el proceso y los mejores candidatos.

Para Chiavenato en el proceso de reclutamiento la organización atrae a candidatos al mercado de recursos humanos para abastecer su proceso de selección. En realidad, el reclutamiento funciona como un proceso de comunicación: la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo al mercado de recursos humanos. El reclutamiento tal como ocurre en el proceso de comunicación es un proceso de dos vías: comunica y divulga oportunidades de empleo, al mismo tiempo que atrae a los candidatos al proceso de selección. Si el reclutamiento tan solo comunica y divulga, no alcanza sus objetivos básicos (Chiavenato, 2007, p. 52).

Mondy 2010 Afirma: “El reclutamiento es el proceso para atraer a los individuos de manera oportuna, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una organización” (p. 128). La

empresa podrá entonces seleccionar a aquellos aspirantes que tengan las cualidades que se apeguen mejor a las descripciones de los puestos. Encontrar la manera apropiada de motivar a los candidatos capacitados para que soliciten los puestos es extremadamente importante cuando una compañía necesita contratar empleados. Sin embargo, los costos de reclutamiento suelen ser altos. Por eso, un programa de reclutamiento que funcione de manera adecuada tendrá un efecto trascendental sobre el renglón de las utilidades de la compañía.

Recursos humanos es el departamento que suele desempeñar las funciones de reclutamiento en la mayoría de las compañías. Utilizando para ello métodos de reclutamiento variados. En general, los reclutadores llevan a cabo varios pasos. El reclutador identifica las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la dirección (Werther, 2008). Siendo así que se inicia este proceso de reclutamiento, con la existencia de una requisición de empleados por parte del administrador que de acuerdo a la requisición de empleo es un documento que especifica el título del puesto, el departamento y la fecha en que se necesita que se presente el empleado al trabajo. Seguido se debe seleccionar las posibles fuentes a utilizar para atraer a todos los candidatos potencialmente preparados para ocupar esas vacantes de ahí la importancia de conocer la ubicación correcta de dichas fuentes.

#### 2.2.4.1 FUENTES DE RECLUTAMIENTO

Cuando se determina que es necesario un proceso de reclutamiento y la empresa cuenta con un reclutador debidamente capacitado, se debe plantear cómo y en qué lugares podrán obtener este recurso humano. Es aquí donde las fuentes de reclutamiento tienen lugar, ya que estos son los medios de reclutamiento.

Louffat Olivares (2009), afirma en su libro de administración de potencial humano que “las fuentes de reclutamiento se van a determinar después de conocer que la empresa tiene la necesidad de nuevos empleados o reemplazos por medio de una requisición de personal” (p. 6). Razón por la que se acude a las fuentes ya sean internas o externas, para poder generar suficientes solicitudes que describan los requerimientos del puesto. Existen dos tipos de fuentes que pueden ser utilizadas en los procesos de reclutamiento.

#### 2.2.4.2 FUENTES DE RECLUTAMIENTO INTERNO

Son las fuentes que se encuentra dentro de la organización y que proporcionan a los candidatos idóneos sin necesidad de recurrir a personas externas de la misma. El reclutamiento es interno, cuando al haber una determinada vacante, la empresa trata de llenarla mediante el reacomodo de sus empleados, los cuales pueden ser promovidos, o transferidos, o transferidos con promoción. Así el reclutamiento interno puede implicar: transferencia de personal, promoción de personal, transferencia con promoción de personal, programas de desarrollo de personal y los planes de carrera para el personal.

A continuación se presenta algunas ventajas y desventajas del reclutamiento del reclutamiento interno:

##### Ventajas

1. Es más económico.
2. Es más expedito.
3. Clima positivo dentro de la organización.
4. Motiva a los empleados.
5. Retorno de la inversión de la empresa en entrenamiento de personal.

##### Desventajas

1. Exige empleados listos para ascender y ofrecer oportunidades de progreso.
2. Puede generar clima de frustración.

#### 2.2.4.3 CANALES DE RECLUTAMIENTO INTERNO

1. Anuncio de empleo: es el procedimiento para comunicar a los empleados de la empresa el hecho de que existe un puesto vacante.
2. Oferta de empleo: técnica que permite a las personas de una organización que creen poseer las calificaciones requeridas, solicitar un empleo anunciado.
3. Referencias de empleos: este tipo de procedimiento es uno de los métodos de reclutamiento interno más productivo, ya que los empleados desempeñan un papel

importante en el proceso de reclutamiento al pedir activamente a sus amigos y socios que soliciten empleo.

#### 2.2.4.4 FUENTES DE RECLUTAMIENTO EXTERNO

Este tipo de reclutamiento funciona con candidatos que proviene de afuera. Cuando se da una vacante, la organización trata de cubrirla con personas extrañas, es decir con candidatos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento. Este tipo de reclutamiento externo incide sobre los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones.

Este tipo de reclutamiento da varias ventajas para la organización, como ser, las nuevas experiencias e ideas, también renueva los recursos humanos de la empresa, aprovecha las inversiones en formación y desarrollo de personal efectuados por otras empresas o por los propios postulantes. Aunque garantiza excelentes resultados a la organización puede darse que el procedimiento tarde más que el interno, tiende a ser más costoso, pues exige gastos inmediatos. El personal de la organización puede percibirlo como una deslealtad de parte de la empresa hacia ellos y puede afectar la política salarial de la empresa.

#### 2.2.4.5 CANALES DE RECLUTAMIENTO EXTERNO

1. Escuelas preparatorias y vocacionales: Este tipo de instituciones tienen programas de capacitación para habilidades ocupacionales específicas. En algunas áreas las empresas prestan incluso empleados a las escuelas para ayudarlas en los programas de capacitación.
2. Colegios de la Comunidad: Comúnmente los colegios de la comunidad tienen programas de dos años diseñados tanto para educación terminal como para una preparación dirigida a un programa de grado universitario de cuatro años.
3. Colegios y Universidades: Los colegios y universidades también representan una fuente importante del reclutamiento para muchas organizaciones. Por lo general las organizaciones se encuentran posibles empleados profesionales, técnicos y administrativos en estas instituciones.

4. Competidores en el mercado laboral: Cuando se requiere experiencia reciente, los competidores y otras empresas de la misma industria o área geográfica pueden ser la fuente más importante de candidatos. De hecho los solicitantes más calificados provienen directamente de competidores que están en el mismo mercado laboral, ya que por lo general, las personas no ingresan a la fuerza de trabajo con experiencia y habilidades laborales.
5. Ex empleados: Los ex empleados son definitivamente una fuente importante de reclutamiento potencial. La ventaja de buscar ex empleados es que la empresa conoce sus fortalezas y debilidades, además los ex empleados conocen la empresa. Reclutar y contratar a un ex empleado puede ser un beneficio enorme y alentar a otros o permanecer en la empresa.

#### 2.2.5 ANÁLISIS DEL ESCENARIO PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Según María Atalaya Pisco, señala las nuevas visiones acerca de los procesos de selección del personal, ensalzando al personal que forma parte de una organización como el elemento más valioso de que se dispone, siendo este de suma importancia para llegar a obtener éxito y cumplir con una serie de objetivos dentro de la empresa como tal. Analizando las peculiaridades de las organizaciones ágiles como modelo flotable de una empresa que con facilidad logra adoptarse a los cambios describiendo el prospecto del trabajador del futuro.

Con un mundo cada día más globalizado en el cual esto es el vivir del día a día, llevando consigo cambios importantes en aspectos de la sociedad, que impactan siempre en un mercado laboral cambiante, y con muchísimas variantes como personal con una formación académica cada vez más especializada, dándose a la vez un fenómeno preocupante como ser un número mayor de personas desempleadas o subempleadas. O simplemente que hayan puestos laborales que exigen un grado altísimo de especialización; creándose nuevas carreras y por ende ocupaciones laborales, con enfoque ha avances de carácter científico y tecnológicos muy de moda actualmente.

El reclutamiento y la selección forman parte de un mismo proceso denominado provisión de recursos humanos. El proceso de selección se hace a partir de comparación

entre dos variables: requisitos del puesto y características de los candidatos. La selección es también un proceso de decisión y de elección, con tres modelos: de colocación, de selección y de clasificación. En todos los casos, la situación es una responsabilidad de línea y una función de staff. El primer paso en la selección es obtener información acerca del puesto por cubrir esto se puede mediante el análisis de puestos, requisición de personal, etcétera. El siguiente paso es obtener información acerca de los candidatos mediante técnicas de selección: entrevistas, pruebas de conocimientos o habilidades, tests psicológicos, tests de personalidad y técnicas de simulación.

Los resultados de la selección se evalúan con ciertos indicadores genéricos o con el cociente de selección. Lo más importante es la transferencia paulatina de las acciones y decisiones sobre reclutamiento y selección a los gerentes y sus equipos. La selección de personal atraviesa por un proceso de delegado y descentralización hacia los gerentes y sus equipos.

#### 2.2.6 SELECCIÓN DE PERSONAL

La selección de personal es la fase del proceso de provisión de personal, que consiste en seleccionar entre los candidatos reclutados a aquel candidato que cuente con las habilidades, conocimientos, y experiencia requeridas para cubrir el puesto, y que a su vez tengan mayor probabilidad de adaptarse al cargo ofrecido para satisfacer las necesidades de la organización y del perfil, con el objetivo de aumentar la eficiencia y el desempeño de personal; así como la eficacia de la empresa.

La selección de empleados idóneos es una de las prioridades en cualquier organización. Por tal razón el objetivo de este proceso es identificar y emplear a las personas más capacitadas a ocupar un puesto de trabajo. Los gerentes de recursos humanos deben evaluar la información confidencial que los candidatos le entregaron para así poder tomar las decisiones más acertadas que favorecerán la organización.

Chiavenato (2007) define la selección de recursos humanos como: “ la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, o más ampliamente, entre los candidatos

reclutados aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal”.

Al seleccionar a la persona mejor calificada para laborar en la organización, se incrementa los niveles de satisfacción laboral, ya que ellos cuentan con interés similares al de la organización; así mismo también se incrementa además la productividad y la calidad. Para la selección eficaz del personal se requiere tener bien definido el perfil de puesto que se desea ocupar; se debe hacer un análisis objetivo de los requerimientos del puesto. Cuando se selecciona y contrata a uno de los aspirantes a ocupar un puesto de trabajo en la organización, es necesario establecer un programa de inducción y de integración al nuevo trabajador. Las necesidades básicas de seguridad, pertenencia, estima y reconocimiento se satisfacen en el nuevo trabajador con un programa bien diseñado e implementado de integración de recursos humanos. Los procedimientos improvisados, las bienvenidas causales y la falta de información pueden precipitar la ansiedad, la desilusión la conducta defensiva, o en el caso extremo, la renuncia súbita.

#### 2.2.6.1 ETAPAS DEL PROCESO DE SELECCIÓN

1). Entrevista: Algunas organizaciones tienen diferentes procesos para poder seleccionar al candidato que consideren que reúnen requisitos exigidos en el perfil de puestos, los candidatos mejor seleccionados pasaran por una serie de entrevistas, a efecto de que el entrevistador pueda hacer la mejor contratación de la persona que reúna dichos requisitos. Se considera a la entrevista el método más utilizado que tiene como finalidad la obtención de información sobre el candidato.

La persona que haga de encargado o gerente autorizado de contratar personal podrá cerciorarse de que la persona que aplica llene cada uno de los requisitos, la manera más usual es a través de la hoja de vida o currículum, ya que se deben de incluir los datos más básicos, como ser su formación académica, referencias ya sean de carácter laboral, personal y familiar de la persona solicitante.

2). Etapa de verificación de las referencias: Esta etapa es de suma importancia ya que con una investigación seria se puede llegar verificar con precisión toda la información

proporcionada por cada solicitante, de igual manera se pueden llegar a descubrir cosas no tan favorables, como lo que se obtiene en los antecedentes penales, además del record dejado en otros empleos en que hubiera laborado el solicitante, formación académica, datos personales, el historial crediticio

3). Etapa de Pruebas: Esto se hace con el único fin de llegar a identificar qué tipo de personalidad tiene el candidato, asimismo se pueden descubrir capacidades, habilidades, motivaciones, destrezas, cualidades que puede poseer un candidato. No hay que olvidar que todas estas pruebas son complementos de otras para todas pueda llegar a obtener un fin que no es otro más que elegir al mejor prospecto a ocupar la plaza. Hay que establecer que con el uso de pruebas se puede llegar a medir las habilidades, como la capacidad de oratoria, la facilidad de liderazgo, percepción. Las pruebas generalmente se utilizan en los procesos de selección son:

- Prueba de habilidad: Así encontramos pruebas de habilidad cognitiva, cuyo objeto es medir el porcentaje de las habilidades del prospecto en algunas áreas dando estimaciones importantes sobre el rendimiento laboral en cuanto a las habilidades que han sido evaluadas en el análisis que se realice.
- Prueba de Personalidad: Su finalidad es examinar las características de los candidatos dentro de la coherencia y durabilidad, la finalidad de estos ensayos no es más que otra elegir y seleccionar y la medición del comportamiento de organización. Con este tipo de ensayo se logra medir la extroversión, el ser agradable, concienciación, la estabilidad emocional y la apertura de la experiencia.
- Prueba psicológicos: La utilidad de esta es descubrir si el candidato posee ética, ver sus fortalezas y debilidades ante las situaciones de tensión que pudiera conllevar el cargo a desempeñar.

4). Entrevista de selección: El objeto de esta entrevista es descubrir si el candidato se podría desempeñar en el cargo o vacante de manera satisfactoria, y esto se puede saber a través de las respuestas rendidas en la entrevista.

5). Conclusión y decisión: Ya una vez realizado todo este proceso se procede al análisis y revisión de los resultados que se han obtenido por medio del procedimiento de selección, ya sea el gerente o el que haga persona encargada de contratar, tiene a su disposición toda la información requerida para poder determinar si le da la oportunidad de contratación al candidato.

6). Examen médico: Es importantísimo la realización de un examen médico previo a ocupar la vacante, con el objeto de saber si se reúnen los requerimientos físicos del cargo, a fin de que se puedan extender los seguros médicos por posibles indemnizaciones. Generalmente el examen médico es utilizado para saber si el solicitante posee la capacidad física para desempeñar su trabajo sin ninguna consecuencia negativa tanto para él como de las personas que lo rodean, así como también evitar futuros accidentes, enfermedades laborales y ausentismos por razones de salud.

7). Contratación: Después de haber pasado por un reclutamiento exitoso y de haber seguido el proceso de selección, la empresa será capaz de elegir y contratar al candidato más idóneo que cumpla con todos los requisitos de puesto afectando así de manera positiva a la misma.

## CAPÍTULO III METODOLOGÍA

La metodología es un procedimiento ordenado que se sigue para establecer el significado de los hechos y fenómenos hacia lo que se dirige el interés científico para encontrar, demostrar, rebatir y aportar un conocimiento. (Hernández Sampieri et al., 2006)

En el desarrollo de los capítulos I y II se detalla el planteamiento del problema y el marco teórico, a continuación, se presenta la metodología empleada en la investigación, la cual implica técnicas y procedimientos utilizados para la obtención de la información necesaria para el desarrollo de la presente investigación “Propuesta de mejora en la Gestión de Selección e Integración de Talento en Mandos Intermedios en CADECA”.

### 3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

Esta sección permite determinar la congruencia entre las partes que componen el planteamiento del problema y la metodología a utilizar, con el objetivo de obtener la información necesaria para resolver el problema planteado. En la siguiente matriz se comprueba la coherencia entre la formulación del problema, el objetivo general y específicos, y las preguntas a las cuales se busca dar respuesta y que fueron formuladas vinculando la variable dependiente con cada una de las variables independientes, derivadas de las teorías de sustento contenidas en el marco teórico.

#### 3.1 MATRIZ METODOLÓGICA

A continuación, se presenta en la tabla 1 la matriz metodológica la cual nos permite determinar la relación que existe entre el título de la investigación y el problema de la investigación.

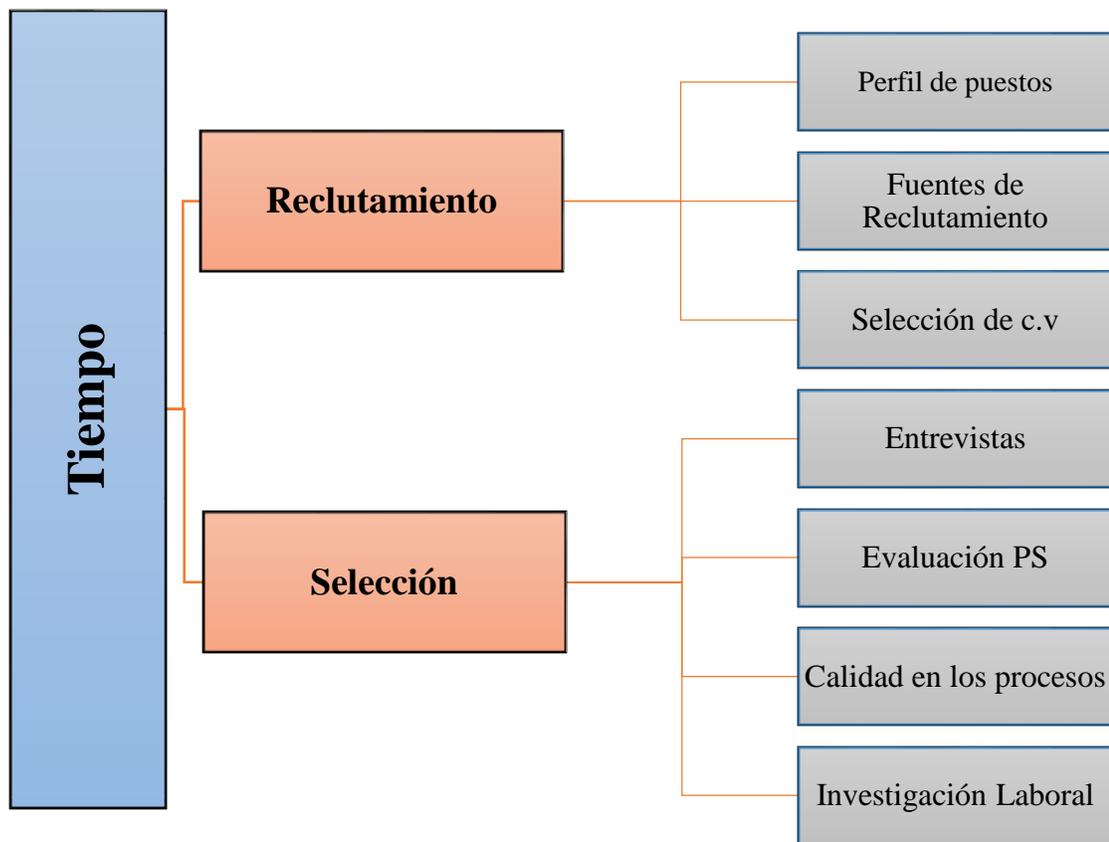
**Tabla 1. Matriz Metodológica**

MATRIZ DE CONGRUENCIA METODOLÓGICA				
TITULO	<b>PROPUESTA DE MEJORA EN LA GESTIÓN DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE TALENTO A NIVEL DE MANDOS INTERMEDIOS EN LA EMPRESA CADECA.</b>			
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS ESPECIFICOS	VARIABLES
¿Podrá disminuirse el tiempo de contratación a través de una gestión eficiente de reclutamiento y selección de talento a nivel de mandos intermedios?	Analizar y generar una propuesta para la gestión de reclutamiento y selección, con el fin de disminuir el tiempo asociado al proceso de contratación.	1. ¿Cuál es la situación actual de los procesos de reclutamiento y selección?	Analizar la situación actual de la gestión de reclutamiento y selección	Reclutamiento
		2. ¿Cuáles son las causas que conlleva a la proceso de reclutamiento y selección a considerarse poco eficaz en términos de tiempo?	Identificar las causas que conlleva a la gestión de reclutamiento y selección a considerarse poco eficaz en términos de tiempo	
		3. ¿Qué fuentes de reclutamiento están siendo efectivas en la gestión de reclutamiento?	Conocer y analizar que fuentes de reclutamiento están siendo en la gestión de reclutamiento.	
		3. ¿Qué herramienta de mejora continua se necesita emplear para reducir el tiempo asociados a la gestión de reclutamiento y selección del talento?	Analizar que herramienta de mejora continua se necesita emplear para reducir el tiempo asociados a la gestión de reclutamiento y selección del talento.	Selección

Fuente: (Propia, 2018)

### 3.1.2 DIAGRAMA DE VARIABLES

A continuación, se presenta la figura 8, donde se muestra detalladamente cada una de las variables, exponiendo la variable dependiente disminución del tiempo la cual se descomponen en dos variables independientes: reclutamiento, selección; esta a su vez se subdividen en dimensiones.



**Figura 8. Diagrama de variables.**

Fuente: (Propia, 2018)

### 3.1.2.1 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

En la tabla 2, se puede observar la congruencia que existe entre las variables dependientes e independientes con el problema de investigación y las dimensiones derivadas de las mismas. “Variable es una característica o cualidad; magnitud o cantidad que puede sufrir cambios, y es objeto de análisis, medición, manipulación o control en una investigación” (Fidias, 2012).

**Tabla 2. Operacionalización de las variables.**

Variable Independiente	Definición Real	Definición Operacional	Dimensiones	Indicador	Instrumento/ Técnica
Reclutamiento	Busca reunir a varias personas para un propósito determinado. Gran Diccionario de la Lengua Española. 2016. Laurose Editorial, S.L.	Proceso que tiene como finalidad atraer candidatos potenciales a ocupar determinado puesto de trabajo en una organización.	Perfil de puestos	Verificación de Descriptores/Congruencia perfil- Vrs requerimiento cliente	Auditoria RR.HH/Análisis Estadístico
			Fuentes de Reclutamiento	Conocer tipo de fuentes ( internas-externas) tiempos de respuesta; calidad de candidatos	Auditoria RR.HH
			Hojas de vida (c.v)	Cantidad C.V recibidos; tiempos invertidos en la selección de C.V; disponibilidad de candidatos (c.v seleccionados)	Auditoria RR.HH

Fuente: (Propia, 2018)

**Continuación de Tabla 2.**

Variable Independiente	Definición Real	Definición Operacional	Dimensiones	Indicador	Instrumento/Técnica
Selección	Acción de seleccionar personas o cosas de un conjunto, escogiendo las que se prefieren. Gran Diccionario de la Lengua Española 2016 Larousse Editorial, S.L	Proceso que tiene como finalidad seleccionar candidatos potenciales a ocupar determinado puesto de trabajo en una organización.	Entrevistas	No. De entrevistas; Tipo de Entrevistas; Técnicas de Entrevista;	Auditoria RR.HH
			Evaluación	Tipo de Pruebas Aplicadas; Métodos de Selección; Tiempos Invertidos	Auditoria RR.HH
			Calidad en los procesos de Selección	Porcentaje de Satisfacción del cliente	Encuesta a Cliente / Análisis estadístico (%retención de candidatos contratados en periodo =6 meses
			Investigación Laboral	Procesos de Verificación de Referencia Utilizados; Tiempo Invertido en el proceso	Auditoria RR.HH

Fuente: (Propia, 2018)

### 3.1.3 HIPÓTESIS

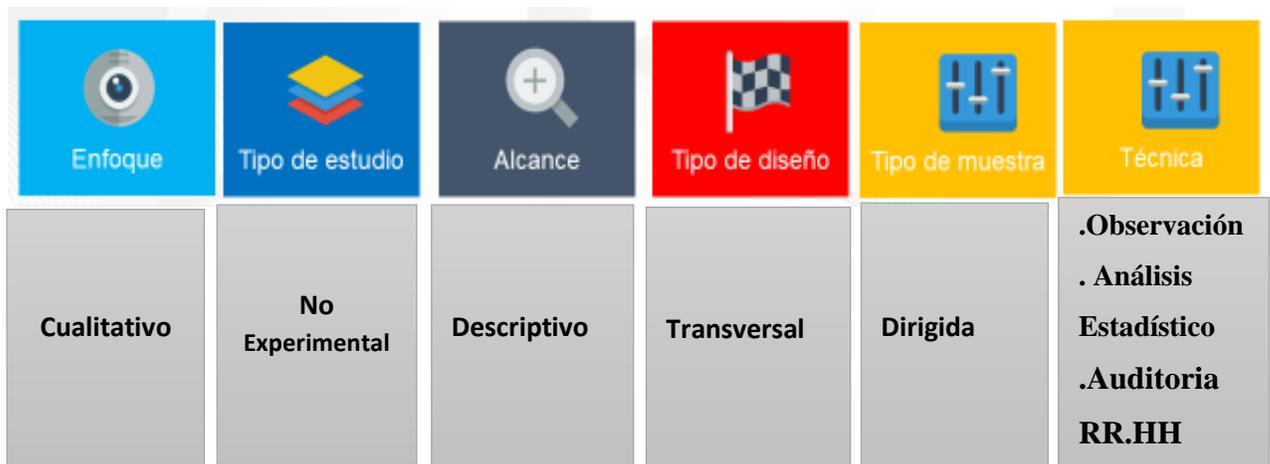
“La Hipótesis indica lo que tratamos de probar y se definen como las explicaciones tentativas del fenómeno investigado, se considerada como el centro, la medula o el eje del método deductivo cuantitativo” (Hernández Sampieri, 2014). A continuación se plantean la hipótesis nula y la hipótesis alterna en la presente investigación

**H1:** Con la propuesta de mejora se podrá disminuir el tiempo de contratación a 20 días.

**H0:** Con la propuesta de mejora no se podrá reducir el tiempo de contratación a 20 días.

### 3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS

En el diseño de investigación se presenta la metodología para responder las preguntas de investigación en base a las variables de estudio. A continuación, se presenta del tipo de investigación a desarrollar, así como los componentes de la misma.



**Figura 9. Enfoque y Métodos**

Fuente: (Propia, 2018)

En la figura 9, se detallan los componentes que se consideran de cada uno de los enfoques, especificando como el tipo de estudio, de diseño, el alcance, los métodos, tipo de muestra de la cual se obtendrá la información, así como las técnicas a través de las cuales se recolectaran los datos.

En el enfoque Cualitativo, el tipo de estudio no experimental, debido a que “(...) se realizan sin manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”, Descriptivo ya que, “(...) lo que pretende es identificar y describir los distintos factores que ejercen influencia en el fenómeno estudiado” (Martínez Carazo, 2016, p. 140). Tipo de diseño de investigación, es transversal, ya que “(...) implica tener una sola vez la información de una muestra dada de elementos de la población Correlacional porque “(...) expresa una posible asociación o relación entre dos o más variables.

### 3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

Según Hernández Sampieri (2014). El termino diseño, se refiere al plan o la estrategia concebida para obtener la información que se desea en el cual se debe ajustar ante posibles contingencias o cambios en la situación sin importar el tipo de investigación que se está desarrollando. En el presente estudio se aplicó un diseño no experimental en donde se construye el contexto en el que se modificara la variable independiente la cual se definió reclutamiento, selección, se utilizó un tiempo antes y después para observar el efecto que se tiene con las variables tiempo de contratación y gastos asociados. En el enfoque cualitativo a su vez es descriptivo ya que busca especificar las propiedades, las características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice.

#### 3.3.1 POBLACIÓN

La población en un proceso de investigación es aquel grupo de personas que poseen características similares en determinado lugar y tiempo. Para la presente investigación como elemento de estudio se considera los puestos intermedios de la empresa CADECA que de acuerdo a los registros de la base de datos de Recursos Humanos según su estructura es de 250 puestos.

Sin embargo, para efecto de análisis de las variables a estudiar se considera como fuente clave las posiciones y/ o puestos que se han reclutado y seleccionado en los últimos seis meses para un total de veintiocho posiciones, ya que será el tiempo promedio en el que se estará llevando a cabo la observación dentro del proceso, este es el número que se tomara como población para la investigación

### 3.3.2 MUESTRA

Para efectos de la presente investigación, la muestra es el total de veintiocho puestos a nivel de mandos intermedios, que se han reclutado en los últimos seis meses en CADECA, lo cual nos permitirá obtener datos más precisos que contribuyan a enriquecer la presente investigación.

**Tabla 3. Muestra de análisis de puestos**

Unidad de negocio	Puestos	Frecuencia	Unidad de negocio	Puestos	Frecuencia
<b>Contraloría y Staff</b>	Analista financiero	1	<b>Procesamiento Industrial</b>	Supervisor RR.HH	1
	Auxiliar contable	1		Encargado de servicios al colaborador	1
<b>Comercialización</b>	Supervisor de ventas	2		Asistente de Soporte Operativo	2
	Asistente de mercadeo	1		Verificador de Calidad	2
	Supervisor de inventarios	1		Supervisor de Mantenimiento	1
	Supervisor de impulsadora	1		Supervisor de planta	2
	Supervisor logística	1		Planificador de producción	1
	Asistente	1		Técnico refrigeración	1
	Supervisor de S.O	1		Supervisor	1
	<b>Granel</b>	Supervisor de Mantenimiento	2	<b>Producción Pecuaria</b>	Supervisor de planta
Supervisor de logística		2	Administrador de granjas		2
Asesor técnico de ventas		1	supervisor soporte operativo		1
Supervisor de Soporte Operativo		1	asistente de inventarios		1
Planificador		1	Coordinador de calidad		1

Fuente (CADECA, 2018)

### 3.3.3 UNIDAD DE ANÁLISIS

La unidad de análisis es el “en que o en quienes” se centra la investigación pueden ser participantes, objetos sucesos o comunidades de estudio, que depende del planteamiento de investigación y de los alcances del estudio, (Hernández Sampieri et al., 2006). La unidad de análisis de esta investigación al considerar los objetivos y preguntas planteadas al inicio son los puestos a nivel intermedios de la empresa CADECA.

### 3.3.4 UNIDAD DE RESPUESTA

Para la presente investigación la unidad de respuesta se establece mediante los puestos contratados en los últimos seis meses en todas las unidades de negocio.

## 3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

Las técnicas e instrumentos aplicados nos ayudan a evaluar de manera confiable la información cuantitativa generada de las variables de investigación permitiendo verificar la hipótesis planteada o dar respuesta a nuestras preguntas de investigación.

### 3.4.1 INSTRUMENTOS

Los instrumentos son los recursos de que puede valerse el investigador para acercarse a los problemas y fenómenos, y extraer de ellos la información: formularios de papel, aparatos mecánicos y electrónicos que se utilizan para recoger datos o información, sobre un problema o fenómeno determinado. En esta investigación se estará utilizando la observación y el análisis de datos.

### 3.4.2 TÉCNICAS

“La técnica de investigación como el procedimiento o forma particular de obtener datos o información”. La técnica que ha de utilizarse en esta investigación es el análisis de datos obtenidos por la compañía a través de los reportes de reclutamiento de candidatos (Fidias, 2012, p. 56)

#### 3.4.2.1 ANÁLISIS ESTADÍSTICOS

El objetivo del análisis estadístico, de los tiempos que se invierten en el proceso de selección de candidatos, es identificar en que subproceso existe exceso de tiempo, para poder enfocarse en poder generar una propuesta de mejora.

### 3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

La investigación se encuentra sustentada en dos tipos de fuentes primarias y secundarias que dan sustento a los datos utilizados para realizar la propuesta de un plan de mejora, permitiendo transmitir y comunicar la información en el desarrollo de la investigación.

#### 3.5.1 FUENTES PRIMARIAS

En las fuentes primarias se destaca la información obtenida por la organización a través de los indicadores de reclutamiento y selección.

#### 3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS

Las fuentes secundarias son aquellas que han sido analizadas anteriormente y sirven como referencia en la investigación. Dentro de las cuales se pueden mencionar libros en físico y digital, revistas, información en el CRAI, tesis, páginas web entre otros.

### 3.6 LIMITANTES DEL ESTUDIO

Al momento de realizarse la investigación es necesariamente común que se presenten ciertos tipo de limitantes, para el caso de investigación presentada una de las limitantes pueden destacarse: Tiempo Disponible: Este factor es una limitante debido a la dispersión geográfica donde están ubicadas las diferentes unidades de negocio así como las agendas del personal de RR.HH y clientes internos.

## CAPÍTULO IV RESULTADOS Y ANÁLISIS

En el presente capítulo, se describen los hallazgos en la gestión de reclutamiento y selección a nivel de mandos intermedios, seguidamente a esto, se explican cada uno de los resultados obtenidos de acuerdo a los objetivos que se han planificado. Se explica cada una de las propuestas de mejora para disminuir el tiempo en la gestión de selección e integración de nuevo colaborador a nivel de mandos intermedios en la empresa CADECA.

### 4.1 ANÁLISIS GENERAL

El desarrollo del presente proyecto se llevó a cabo a partir de las auditorias y análisis estadísticos en la gestión reclutamiento y selección a nivel de mandos intermedios, con el objetivo de identificar si se podría disminuir el tiempo asociado a la contratación.

### 4.2 DEFINIR

En esta fase se identifica el problema, además se delimita la meta establecida para la reducción de tiempo en gestión de selección e integración de personal. Durante esta primera fase se estudia detalladamente el proceso de selección para niveles mandos intermedios para así poder generar propuesta de mejora. Con el mapa de proceso definido se analiza las variables que intervienen el proceso de selección e integración de nuevo colaborador para mandos intermedios. A continuación se presenta gráficamente la variable dependiente e independiente.



**Figura 10. Variable independiente**

Fuente (Propia, 2018)

La variable reclutamiento: Se define como el proceso que tiene como finalidad atraer candidatos potenciales a ocupar determinado puesto de trabajo en una organización. En esta variable evaluamos la dimensión perfil de puestos que nos permitió identificar si la empresa cuenta con los perfiles de puesto, si están actualizados y si los mismos presentan congruencias con las necesidades reales de la operación; Fuentes de reclutamiento conocer tipos de fuentes, tiempo y calidad de candidatos que proporcionan; hojas de vida Cantidad C.V recibidos; tiempos invertidos en la selección de C.V; disponibilidad de candidatos (c.v seleccionados).

La variable selección: Tiene como finalidad atraer candidatos potenciales a ocupar determinado puesto de trabajo en una organización. En esta variable evaluamos dimensión entrevistas, evaluación, calidad en los procesos de selección e investigación laboral.

#### 4.3 MAPA DE PROCESO

El mapa de proceso permite tener una visión clara de las actividades que aportan valor al proceso, recibido finalmente por el cliente. El mapa de proceso es una herramienta para la visualización grafica de la gestión de reclutamiento y selección que nos ayudara a entender la secuencia del proceso e identificar en que frecuencia se desarrolla cada etapa de dicho proceso.

Para explicar el servicio entregado por el área de recursos humanos en la gestión de reclutamiento y selección, esta fue dividida en tres macro etapas:



**Figura 11. Diagrama de flujo de proceso de reclutamiento y selección.**  
Fuente (CADECA, 2018)

#### 4.3.1 REQUERIMIENTO DE VACANTE Y BÚSQUEDA DE CANDIDATO

La gestión de reclutamiento propiamente tal inicia con la solicitud de una vacante. Para esto el cliente interno deberá presentar una requisición de personal al área de recursos humanos. Cuando se confirma una determinada solicitud, recursos humanos busca por el código específico de la vacante, y lo marca como activa para cubrir y es ahí donde empieza la tarea ardua de la búsqueda de ese candidato.

##### 4.3.1.1 PROCESO DE R & S- ETAPA 1



**Figura 12. Requerimiento de vacante.**  
Fuente (CADECA, 2018)

#### 4.3.1.1 SOLICITUD DE LA VACANTE

El proceso comienza con la activación de una solicitud de vacante que puede ser por remplazo del ocupante anterior provocado por; renuncia, despido o por creación de una nueva plaza etc. como se observa en la figura 12, para este fin el jefe de área entrega la requisición a RR. HH y dependiendo del nivel de puesto a cubrir el especialista comienza a gestionar la búsqueda de candidatos.

#### 4.3.1.2 AFINACIÓN DE PERFIL

Con la solicitud de vacante, se procede a la afinación de del perfil de puesto, este documento es elaborado previamente por RR. HH y Gerente de área, a partir de la descripción de cargo y los desafíos actuales del negocio, Además incluye todos los requisitos necesarios en términos de formación, experiencia, habilidades, conocimientos, competencias alineadas a la estrategia de la organización y otros que se consideren deseables. RR.HH deben fijar una reunión con el jefe directo del cargo o el gerente cuando sea conveniente, para validar el perfil y definir los detalles faltantes del puesto como lugar específico de trabajo, organigrama, funciones específicas, áreas de resultado, contactos internos y externos, desafíos del puesto.

#### 4.3.1.3 BÚSQUEDA CURRICULAR

Al concluir con la alineación del perfil, comienza la búsqueda y revisión curricular. Las fuentes de provisión de candidatos que utilizan los especialistas de RR.HH son las siguientes:

##### 1) FUENTES INTERNAS:

Son aquellas utilizadas dentro de la organización como ser obtención de C.V referidos por colaboradores internos, así como postulaciones internas que se refiere a promociones que se dan con los colaboradores internos que pasan de una posición a otra.

## 2) FUENTES EXTERNAS:

Son aquellos proveedores externos de candidatos, por ejemplo, Tecoloco que es una de las fuentes de búsqueda más utilizada, ya que tiene la facilidad de realizar una búsqueda dirigida de candidatos en base a la experiencia publicada en su perfil.

### 4.3.2 ENTREVISTA LABORAL

De la diferente herramienta utilizada para seleccionar personal, la que utilizada la empresa es la entrevista laboral; primero entrevista al candidato recursos humanos y posteriormente entrevista el cliente interno al candidato.

#### 4.3.2.1 PROCESO DE R & S- ETAPA 2



**Figura 13. Etapa 2 Entrevistas laboral**

Fuente (CADECA, 2018)

#### 4.3.2.1.1 SELECCIÓN DE HOJAS DE VIDA

Una vez que se ha realizado la selección de hojas de vida se realiza llamadas a los candidatos para programar entrevistas, el lapso que transcurre entre la llamada hasta realizar

la entrevista dependerá de la disponibilidad de candidato, existen algunas variables como ser, candidatos están laborando actualmente, están fuera de la ciudad entre otros.

#### 4.3.2.1.2 ENTREVISTA RR.HH.

El siguiente paso del proceso corresponde a la realización de entrevista por parte de RR.HH., con el fin de conocer los intereses del profesional, competencias. Dependiendo de la evaluación que obtenga el postulante, se considera o no para continuar con la siguiente entrevista, es importante considerar que el especialista de RR.HH debe filtrar al menos tres candidatos, para poder presentar al jefe de la vacante. Duración de entrevista y el tiempo de coordinación varían de gran medida dependiendo del cargo solicitado y de la disponibilidad de los candidatos.

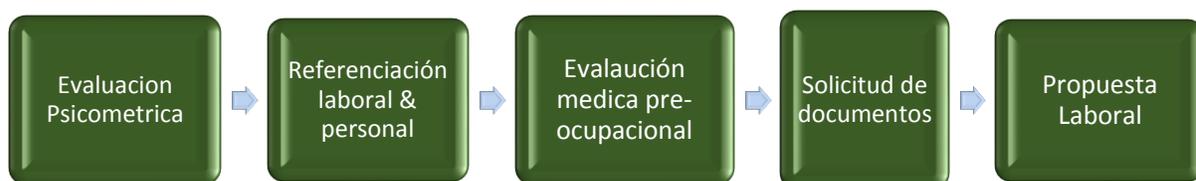
#### 4.3.2.1.3 ENTREVISTA JEFE

De igual manera se realiza entrevista por parte del jefe inmediato previo fecha programada, la cual muchas veces dependerá de la agenda el jefe inmediato, la entrevista de parte de jefe evalúa conocimiento técnico específico del área entre otros aspectos.

### 4.3.3 EVALUACIÓN PSICOLABORAL E INVESTIGACIÓN LABORAL

La evaluación psicolaboral consiste en evaluar al candidato que ha sido pre-seleccionado con la finalidad de valorar las características psicológicas de esa persona, para que pueda ocupar determinado puesto de trabajo.

#### 4.3.3.1 PROCESO DE R & S- ETAPA 3



**Figura 14. Etapa 3, Evaluación psicométrica.**

Fuente (CADECA, 2018)

##### 4.3.3.1.1 EVALUACIÓN PSICOMÉTRICA

Una vez entrevistados por jefes inmediato, se procede aplicar pruebas en línea a los candidatos seleccionado por el jefe el cual puede ser uno, dos o tres candidatos que hayan cumplido con el perfil de puesto, la aplicación son tres pruebas en línea, y el tiempo que tarda dependerá del tiempo de la agilidad del candidato, al obtener los resultado RR.HH presenta al jefe inmediato el análisis para la toma de decisión

##### 4.3.3.1.2 REFERENCIACIÓN LABORAL

Una vez es seleccionado el candidato, se procede a realizar el proceso de confirmación de referencias laborales y personales el requerimiento deben ser tres, laborales y/o personales o combinadas.

##### 4.3.3.1.3 EVALUACIÓN MÉDICA

Una vez el candidato aprueba el proceso de investigación laboral, RR.HH coordina con el medico de planta la evaluación pre física, y en ese momento el medico indica si la persona no presenta ninguna condición desfavorable.

#### 4.3.3.1.3 SOLICITUD DE DOCUMENTOS

Para finalizar el proceso de selección se solicita al candidato la documentación requerida para su contratación, la cual el tiempo dependerá de la gestión del candidato.

#### 4.4 ANÁLISIS DE TIEMPO

Los tiempos asociados a la gestión de reclutamiento y selección se resumen en la tabla 4. Estas estimaciones se realizaron calculando las horas hábiles transcurridas desde la fecha de inicio del proceso hasta la fecha en que este concluía.

De estos datos, se puede observar que el procedimiento completo tiene una duración aproximada de 32 días hábiles.

**Tabla 4. Tiempos por etapas.**

<b>ETAPAS</b>	<b>Tiempo de Proceso</b>	<b>Tiempo espera</b>	<b>Tiempo Total actual</b>
<b>1 Requerimiento de vacante y búsqueda de candidatos (1 días)</b>	3.37	14	17.37
1) Solicitud de Vacante (horas)	1	0	1
2) Afinación perfil (horas)	0.5	0	0.5
3) Publicación de vacante búsqueda C.V (horas)	1.5	0	1.5
4)Recepción de hojas de vida (horas)	0	112	112
5) Selección de c.v hasta contactar candidatos(horas)	24	6	30
<b>2 Entrevistas laborales (días)</b>	3.12	4.75	7.87
1)Solicitud y entrevista(RR.HH) (horas)	24	24	48
2)Programar fecha de entrevista con los jefes (horas)	0.5	14	14.5
3)Confirmación de candidato seleccionado por jefe (horas)	0.5	0	0.5
<b>3 Evaluación Ps. &amp; Investigación laboral (días)</b>	0.5	1.62	2.12
1)Evaluación psicolaboral aplicación en línea (horas )	0.5	0	0.5
2)Coordinación con proveedor pruebas de confianza puestos que apliquen (horas)	0.5	4	4.5
3)Recepción y análisis de resultados(horas)	1	4	5
4)Envío de propuesta de candidatos a jefe inmediato(horas)	2	5	7
<b>4 Evaluación Médica (días)</b>	0	1.12	1.12
1)Contactar al candidato seleccionado para coordinar examen físico(horas)	0.15	8	8.15
2)Coordinar evaluación examen físico (horas)	0.05	1	1.05
<b>5 Solicitud de documentos &amp; proposición de oferta(días)</b>	0.05	3	3.05
1)Solicitud de documentación al candidato pre-contratación (horas)	0.15	24	24.15
2)Envío de propuesta laboral a candidato seleccionado(horas)	0.15	0	0.15
3)Respuesta de candidato de aceptación de oferta(horas)	0.15	0	0.15
<b>Total (días)</b>	<b>6.99</b>	<b>24.49</b>	<b>31.53</b>

Fuente (Propia, 2018)

Si se considera el tiempo total del proceso como el tiempo que añade valor en el flujo, se puede calcular la métrica de la metodología LEAN, relativo a la eficiencia del ciclo como se presenta a continuación.

$$\text{Eficiencia del ciclo actual} = \frac{6.99}{31.53} = 22\%$$

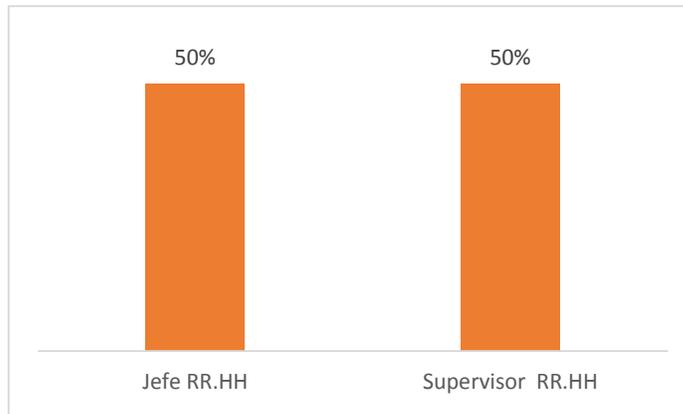
Con esto, es posible concluir que la gestión de reclutamiento y selección no cumple con el estándar mínimo de un proceso LEAN, ya que el porcentaje del tiempo utilizado que agregar valor es menor al 25%.

#### 4.4 MEDICIÓN Y ANÁLISIS

En esta etapa del ciclo se determinan las herramientas a utilizar por la recolección de datos del proceso, en esta ocasión se realizó auditoria de recursos humanos, Jefes y nuevo colaborador, así como observación en los procesos de reclutamiento y selección e integración a nivel de mandos intermedios.

Una vez recopilada la información del primer semestre del año 2018, es importante validar los tiempos invertidos en cada sub proceso a través de la muestra seleccionada con el objetivo de determinar las causas que afectan el tiempo de entrega de los candidatos a nivel de mandos intermedios.

A continuación se presentan los principales resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de medición.

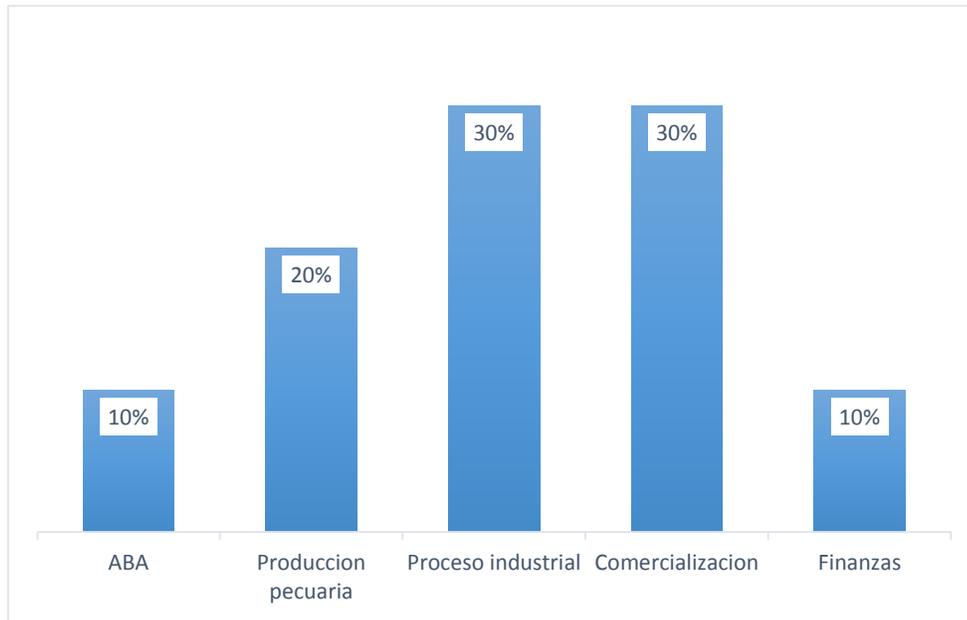


**Figura 15. Puesto de RR.HH encuestados.**

Fuente (Propia, 2018)

Según resultados obtenidos de la figura 12, del total de personas entrevistadas el 50% fueron a Jefes de Recursos Humanos y el otro 50% a Supervisores de Recursos Humanos, dato importante ya que nos da un balance de la información adquirida debido a que son los responsables de la gestión de selección a nivel de puestos intermedios.

Una vez recopilada la información del primer semestre del año 2018, es importante validar los tiempos invertidos en cada sub proceso a través de la muestra seleccionada con el objetivo de determinar las causas que afectan el tiempo de entrega de los candidatos a nivel de mandos intermedios.



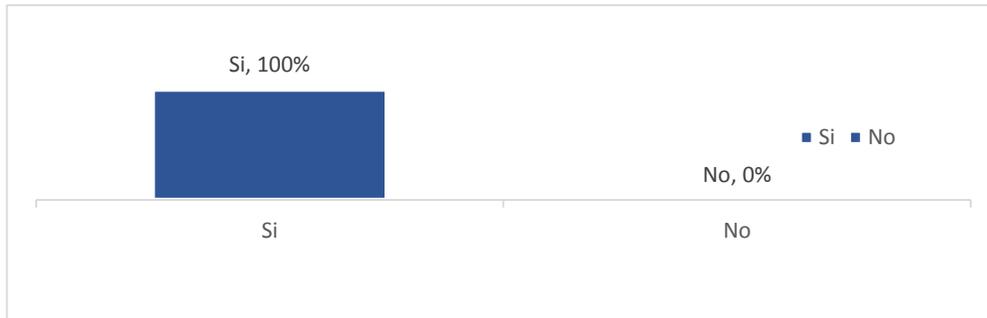
**Figura 16. Unidad de negocios encuestados**  
 Fuente (Propia, 2018)

En base a la figura 12. Del total de los ejecutivos que se entrevistaron, el 30% se desempeñan en procesos industrial, de igual forma ese mismo porcentaje (30%) corresponden al área de comercialización. Un 20% es en el rubro de producción pecuaria, un 10% en finanzas y un 10% ABA. Lo que permite obtener información de los procesos evaluados a nivel de todas las empresas que conforman CADECA.

**Perfil de Puesto.** Nos permitió identificar si la empresa cuenta con los perfiles de puesto, si están actualizados y si los mismos presentan congruencias con las necesidades reales de la operación.

**1. ¿Existen perfiles de puesto, y cuál es la última fecha de actualización?**

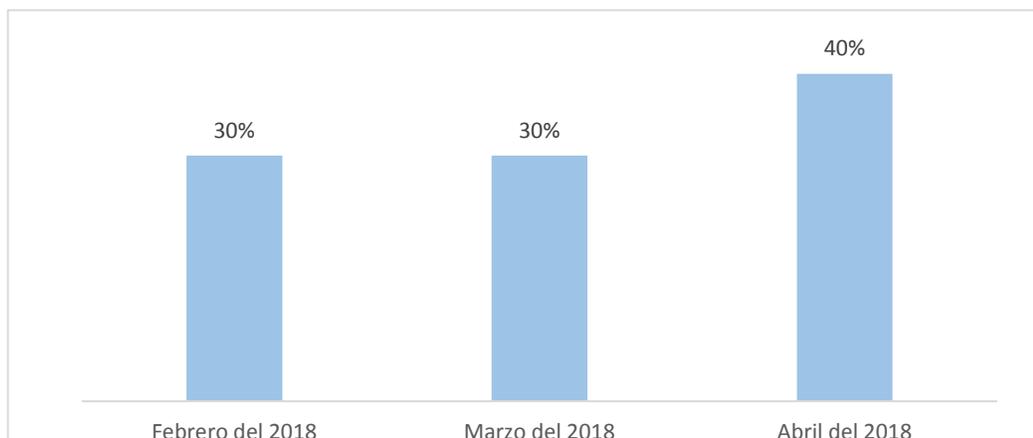
Descripción	Cantidad	Porcentaje
Si	10	100%
No	0	0%
	10	100%



**Figura 17. Existe perfil de puesto**

Fuente (Propia 2018)

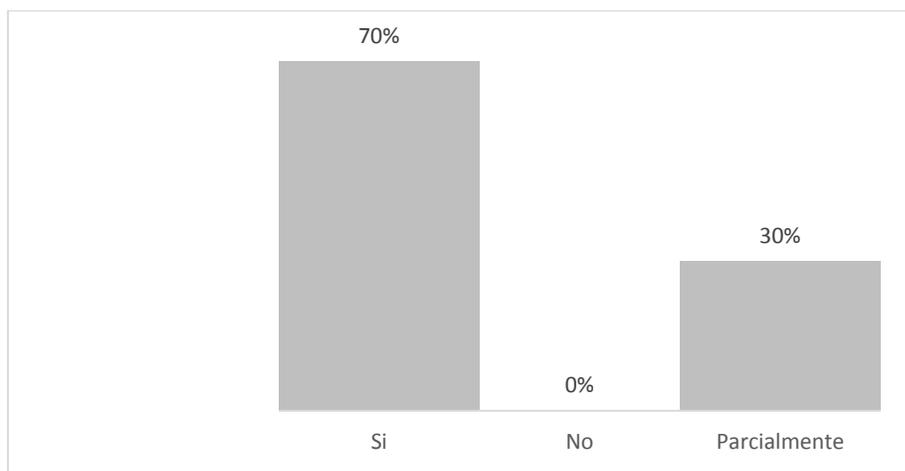
Según análisis realizado en la figura 14, El 100% de RR.HH encuestado manifestaron que si existen perfiles de puesto en la empresa, información que es relevante ya que aquí se inicia el proceso de reclutamiento, así mismo manifestaron que los perfiles se encuentran actualizados al primer Q1 de 2018.



**Figura 18. Fecha de actualización de perfil**

Fuente (Propia, 2018)

## 2. ¿Existe congruencia en el perfil de puestos Vrs las necesidades reales de la operación?



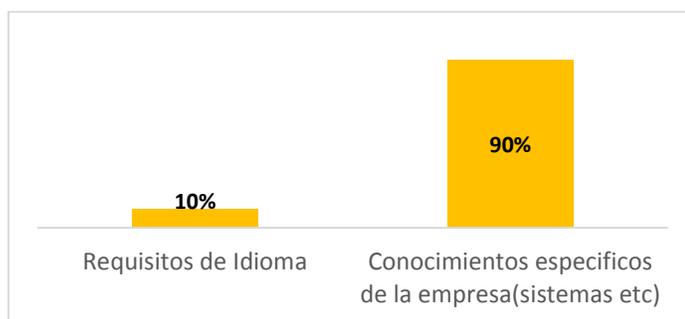
**Figura 19. Congruencia de perfil**

Fuente (Propia, 2018)

Según figura 16, el 70% de personal RR.HH. está de acuerdo que existe congruencia en el perfil de puestos Vrs las necesidades reales de la operación, mientras que el 30% no hay congruencia lo que ocasiona que al momento de cubrir una vacante en puestos especializados el proceso se tarden más de lo requerido.

## 3. ¿Si su respuesta es no o parcialmente detalle el por qué?

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Requisitos de Idioma	1	10%
Conocimientos específicos de la empresa(sistemas etc)	9	90%
	10	100%



**Figura 20. Incongruencia en el perfil.**

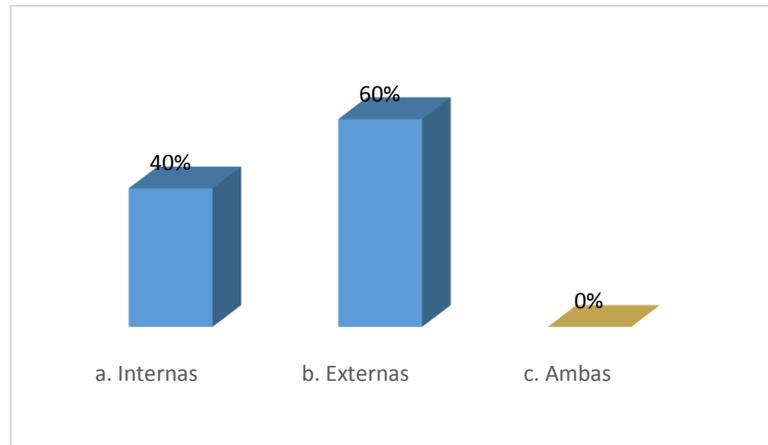
Fuente (Propia, 2018)

Según análisis de la figura 17, Se observa que del 30% que respondió no existe congruencia en el perfil de puestos Vrs las necesidades reales de la operación. Las opiniones se tomaron en base a un nuevo universo (100%) un 90% detalla que por conocimientos específicos de la empresa (sistemas etc.) y un 10% por requisitos del idioma.

A continuación se presenta el análisis de la variable reclutamiento con su dimensión fuentes de reclutamiento: Que tenía como finalidad conocer los tipos de fuentes de reclutamiento que la empresa utiliza; el tiempo y la calidad de candidatos que proporcionan esas fuentes; hojas de vida Cantidad C.V recibidos; tiempos invertidos en la selección de C.V; disponibilidad de candidatos (C.V seleccionados).

#### **4 ¿Qué fuentes de reclutamiento están utilizando para cubrir puestos de mandos intermedios?**

Descripción	Cantidad	Porcentaje
a. Internas	4	40%
b. Externas	6	60%
c. Ambas		0%
	10	100%



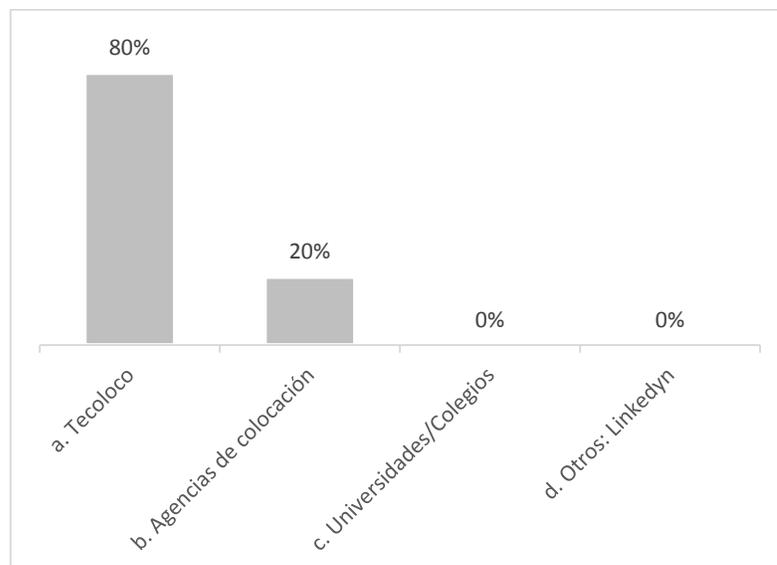
**Figura 21. Fuentes de reclutamiento.**

Fuente (Propia, 2018)

Según análisis de la figura 18, de las fuentes de reclutamiento que mayormente utilizan la empresa para cubrir puestos a niveles intermedios es la fuente externa con una valoración de un 60%; mientras que un 40% utilizan internas que son referidos por los mismos colaboradores.

**5. ¿Cuáles de las fuentes externas que utilizan brindan calidad y mejor tiempo en la entrega de hojas de candidatos?**

Descripción	Cantidad	Porcentaje
a. Tecoloco	8	80%
b. Agencias de colocación	2	20%
c. Universidades/Colegios	0	0%
d. Otros: Linkedin	0	0%
	10	100%



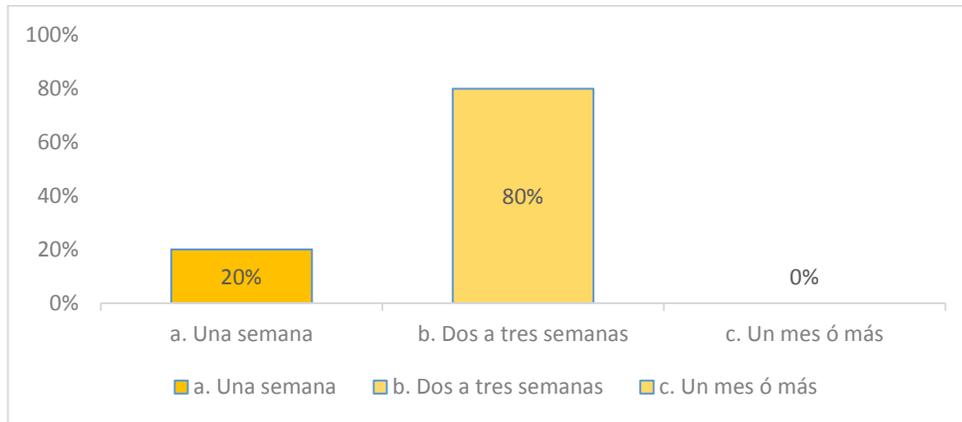
**Figura 22. Fuente externa mayor utilizada.**

Fuente (Propia, 2018)

Según análisis de la figura 19, las fuente externa más utilizada por el área de RR.HH es tecoloco en un 80% ya que es de fácil acceso para los candidato pues es una plataforma digital, y en menor escala representado por un 20% agencias de colocación. Existe un escases de fuentes externas ya que analizamos que no tienen alianzas estrategias con universidades y/o colegios ya que opinaron no tener respuesta las veces que las han utilizado.

**6. ¿De las fuentes externas, cuanto es el tiempo promedio en la entrega de hojas de vida?**

Descripción	Cantidad	Porcentaje
a. Una semana	2	20%
b. Dos a tres semanas	8	80%
c. Un mes ó más		0%
	10	100%

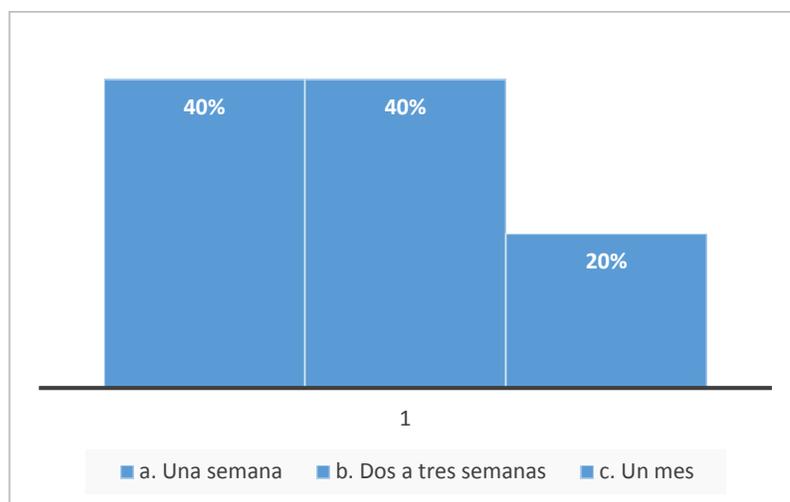


**Figura 23. Tiempo para la entrega de c.v por parte de las fuentes externas**  
Fuente (Propia, 2018)

Según análisis de la figura 20, El personal encuestado opino que el tiempo de respuesta en la entrega de candidatos de parte de fuentes externas oscila en un promedio de 18 días. Situación que impacta negativamente en el tiempo que conlleva el proceso de reclutamiento.

**7. ¿Cuánto es el tiempo invertido por RR.HH en la selección de hojas de vida hasta concertar entrevista con el candidato?**

Descripción	Cantidad	Porcentaje
a. Una semana	4	40%
b. Dos a tres semanas	4	40%
c. Un mes	2	20%
	10	100%



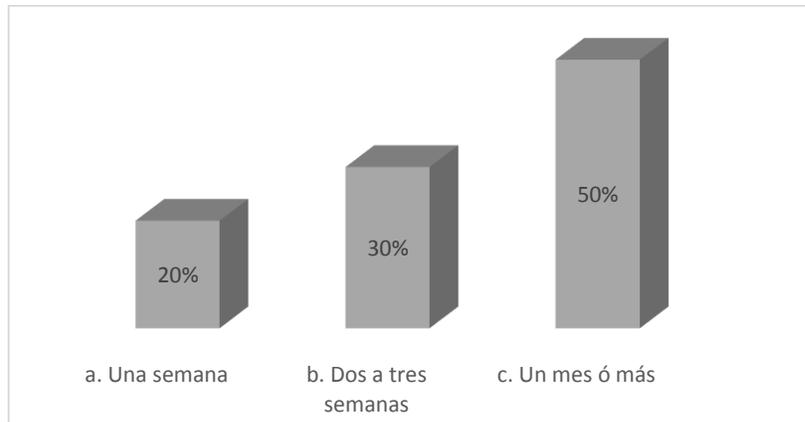
**Figura 24. Tiempo en la selección de c.v**  
Fuente (Propia, 2018)

Según análisis de la figura 21, se puede observar que el promedio de días para la selección y posterior concertación de entrevistas con el candidato tarda un promedio de 19 días invertidos en este sub proceso. Datos que continúan impactando negativamente en este proceso.

A continuación se presenta el análisis de la variable **Selección:** evaluando la dimensión de entrevistas, evaluación, calidad en los procesos de selección e investigación laboral.

**8. ¿Cuánto es el tiempo invertido en el proceso de entrevistas de parte de RR.HH y Jefe de la vacante?**

Descripción	Cantidad	Porcentaje
a. Una semana	2	20%
b. Dos a tres semanas	3	30%
c. Un mes ó	5	50%
	10	100%

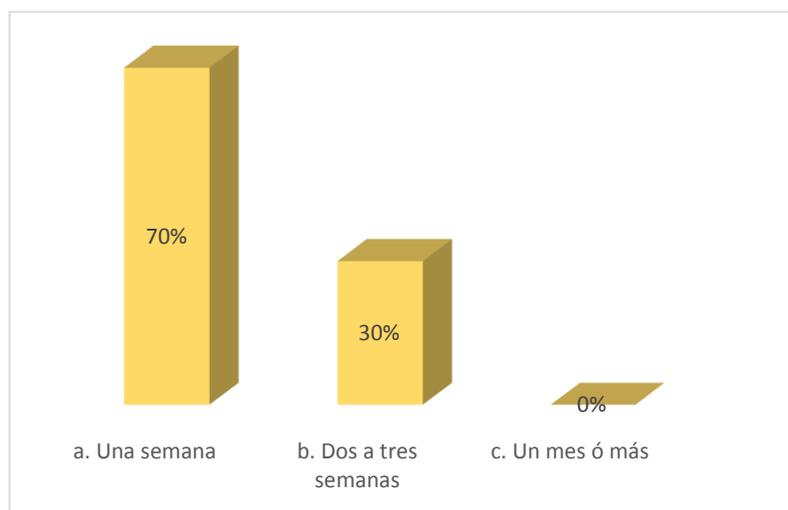


**Figura 25. Tiempo de entrevista RR.HH & Jefes**  
Fuente (Propia, 2018)

Según análisis de la figura 22, se observa que el tiempo que se invierte en entrevistas de parte de RR.HH y Jefe oscila en un promedio de 19 días.

**9. ¿Cuánto es el tiempo invertido en el proceso de evaluación e investigación laboral de los candidatos?**

Descripción	Cantidad	Porcentaje
a. Una semana	7	70%
b. Dos a tres semanas	3	30%
c. Un mes ó más		0%
	10	100%



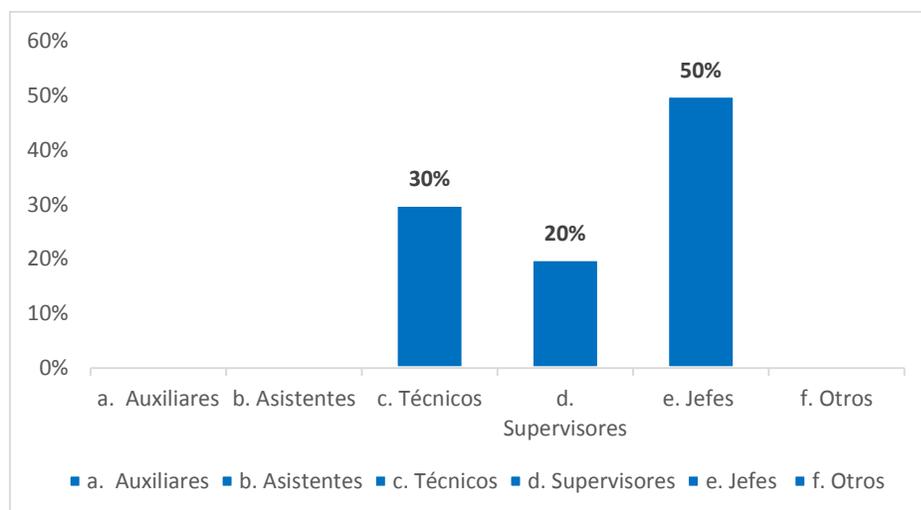
**Figura 26. Antecedente laboral.**

Fuente (Propia, 2018)

Según análisis de la figura 23, se observa que el tiempo invertido en evaluación e investigación de los candidatos. Un 70% opina que, en una semana, un 30% de dos a tres semanas. Lo que implica un promedio de 18 días invertidos en este sub –proceso.

**10. ¿Cuáles son los puestos mandos intermedios más difíciles de cubrir?**

Descripción	Cantidad	Porcentaje
a. Auxiliares		0%
b. Asistentes		0%
c. Técnicos	3	30%
d. Supervisores	2	20%
e. Jefes	5	50%
f. Otros		0%
	10	100%



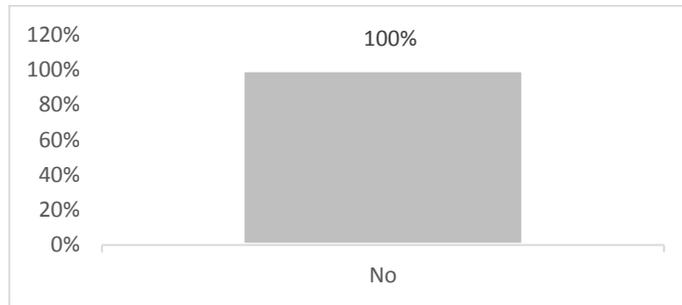
**Figura 27. Puesto más difícil de cubrir.**

Fuente (Propia, 2018)

Los puestos con mayor dificultad de cubrir con una participación de un 50% Jefes, 30% a nivel de técnicos y un 20% puesto supervisores por el nivel de especialización que se requiere por el rubro de la empresa.

**11 ¿Dispone de medición sobre la satisfacción con el cliente sobre gestion de selección de candidatos?**

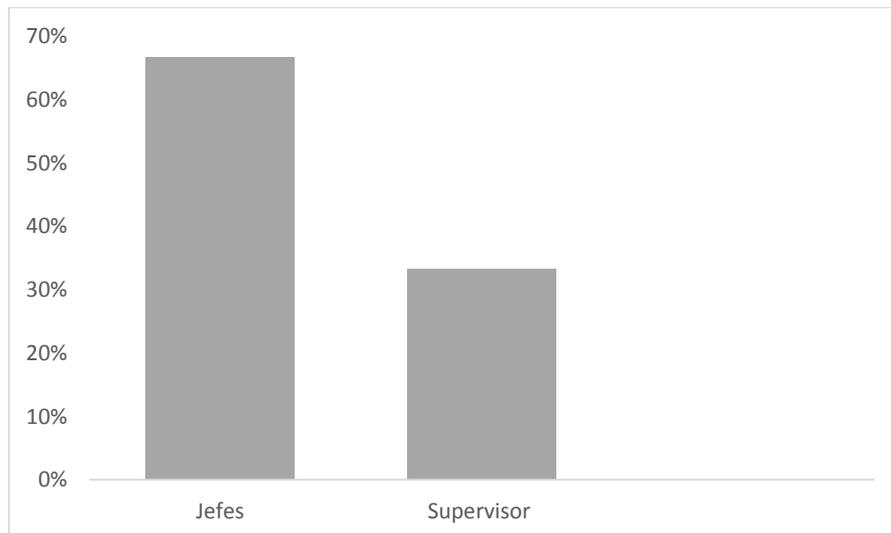
Descripción	Cantidad	Porcentaje
Si	0	0%
No	10	100%
	10	100%



**Figura 28. Evaluación de satisfacción con cliente sobre la gestión de selección.**  
 Fuente (Propia, 2018)

Según análisis de la figura 25, el 100% de los entrevistados del área RR.HH. concluye que actualmente no dispone de medición sobre la satisfacción con el cliente en la gestión de reclutamiento y selección.

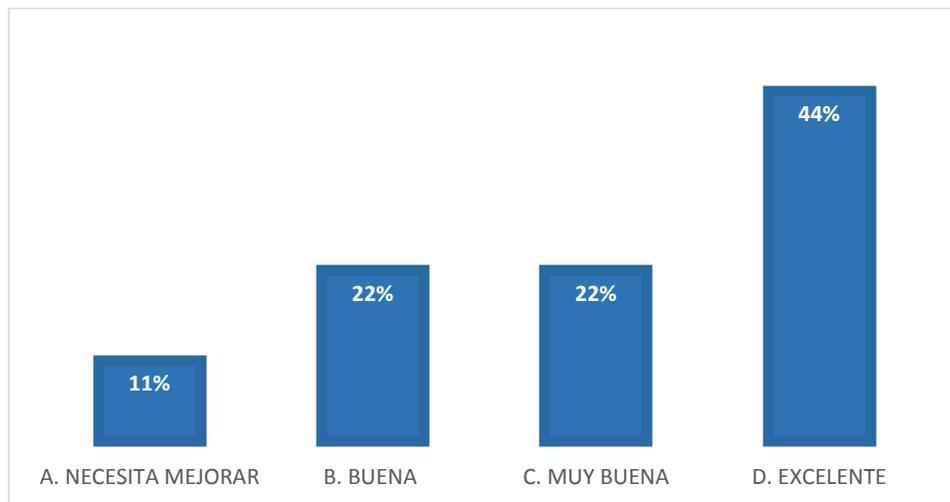
**Puestos encuestados a cliente interno para conocer la satisfacción de gestión de selección.**



**Figura 29. Cliente interno encuestado sobre la gestión de selección.**  
 Fuente (Propia, 2018)

Según análisis de la figura 26, se entrevistó cliente interno de las diferentes áreas y unidades de negocios, el 67% representa una muestra en puestos de Jefes y el 33% a nivel de supervisores que son los puestos que mayor contratación realizan a nivel de mandos intermedios.

### 1 Cómo valora la calidad de los candidatos proporcionados por RR.HH?

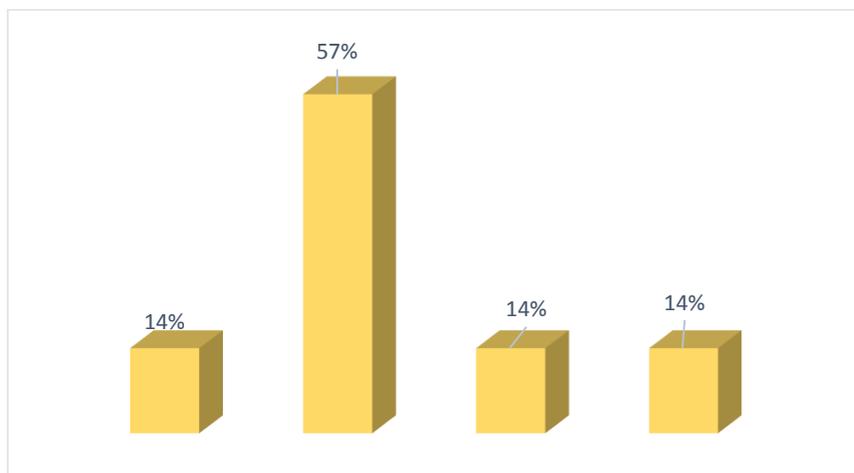


**Figura 30. Calidad de los candidatos proporcionados por RR.HH.**

Fuente (Propia, 2018)

Según análisis de la figura 27, de los puestos evaluados a nivel de jefes opinan que la calidad de candidatos proporcionados por RR.HH, manifiestan que hay satisfacción en la calidad de los candidatos, representado gráficamente en un 45% excelente, un 22% muy buena 22% buena, y un 11% que considera que debe mejorar.

### 2. ¿Cuánto es el tiempo que tarda el proceso de selección de candidatos?

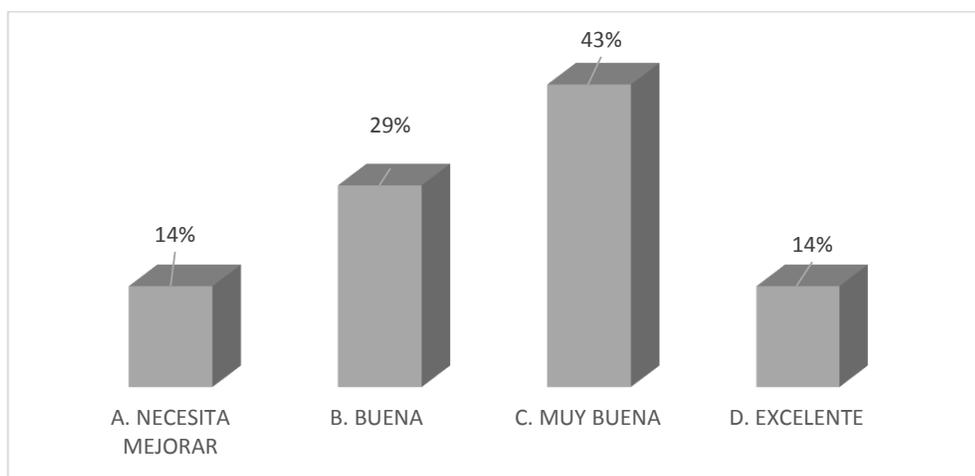


**Figura 31. Tiempo entrega de candidato.**

Fuente (Propia, 2018)

Según análisis de la figura 28, los jefes opinaron que el tiempo de entrega de los candidatos por parte de RR.HH. es: 14% una semana, de dos a tres semanas 57%, 14 % un mes y un 14% más de un mes. Representando un promedio de 22 días.

### 3. ¿Cómo califica el tiempo de entrega de candidatos por el área de RR.HH.?



**Figura 32. Como califica el tiempo de entrega de los candidatos por RR.HH.**

Fuente (Propia, 2018)

Dado el resultado obtenido en figura 29, se logra evidenciar que la minoría representada en un 14% considera que necesita mejorar, 29% opina buena, 43% muy buena y 14% excelente lo que representa una tendencia de satisfacción en cuanto al tiempo de entrega.

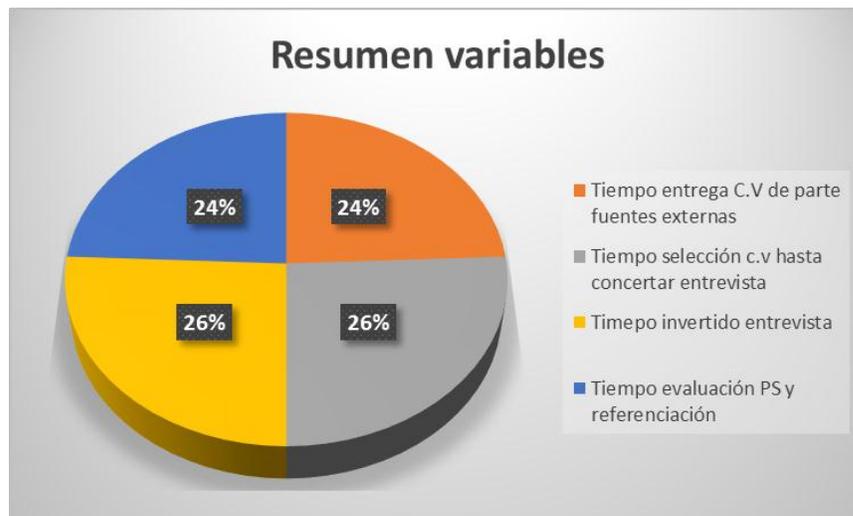
#### 4.6 RESUMEN DE VARIABLES

En la primera etapa la mayor espera es producto del tiempo que se tardan las fuentes de reclutamiento externo para entregar una respuesta en relación a los C.V enviados a la empresa, se conlleva aproximadamente un promedio de 18 días. Otras de las principales demora que también se encontró es que en la selección C.V, hasta concertar cita entrevista, el tiempo invertido en este sub-proceso es de 19 días. Así mismo el tiempo para entrevista RR.HH y Jefe es aproximadamente de 19 días.

**Tabla 5. Resumen de variable**

Variable Independiente	Dimensiones	Propuesta
Reclutamiento	Fuentes Reclutamiento	Las fuentes de reclutamiento proveen hojas de vida en un promedio de 18 días.
	Selección c.v concertar cita entrevista	El tiempo invertido para seleccionar c.v es de 19 días.
Selección	Entrevista RR.HH & Jefe	El tiempo invertido en este sub-proceso es de 19 días.
	Evaluación psicométrica e investigación laboral	El tiempo invertido en este sub-proceso es de 18 días.

Fuente (Propia, 2018)



**Figura 33. Resumen de variables**

Fuente (Propia, 2018).

Una vez, que logramos identificar las causas que conlleva a la gestión de reclutamiento y selección a considerarse poco eficiente en términos de tiempo. Es en estos tiempos de espera donde más se quiere influir para plantear la propuesta de mejora que ayudara a disminuir el tiempo total de dichos procesos.

#### 4.6 PRUEBA DE HIPÓTESIS

La hipótesis es una sentencia sobre la naturaleza de una población. Por lo general, se formula en términos de un determinado parámetro de la población.

**H1:** Con la propuesta de mejora se podrá disminuir el tiempo de contratación a 20 días.

**H0:** Con la propuesta de mejora no se podrá reducir el tiempo de contratación a 20 días.

**Tabla 6. Tiempos con propuesta**

<b>ETAPAS</b>	<b>Tiempo total actual</b>	<b>Propuesta</b>	<b>Diferencial</b>
<b>Requerimiento de vacante y búsqueda de candidatos</b>			
<b>1 ( días)</b>	<b>17.37</b>	<b>9.02</b>	<b>8.35</b>
1) Solicitud de Vacante (horas)	1	0	1
2) Afinación perfil (horas)	0.5	0.15	0.35
3) Publicación de vacante búsqueda C.V (horas)	1.5	0	1.5
4)Recepción de hojas de vida (horas)	112	56	56
4) Selección de c.v hasta contactar candidatos(horas)	30	16	14
<b>2 Entrevistas laborales (días)</b>	<b>7.87</b>	<b>4</b>	<b>3.87</b>
1)Solicitud y entrevista(RR.HH) (horas)	48	24	24
2)Programar fecha de entrevista con los jefes (horas)	14.5	8	6.5
3)Confirmación de candidato seleccionado por jefe (horas)	0.5	0	0.5
<b>3 Evaluación Ps. &amp; Investigación laboral (días)</b>	<b>2.12</b>		<b>2.12</b>
1)Evaluación psicolaboral aplicación en línea (horas )	0.5	0	0.5
2)Coordinación con proveedor pruebas de confianza puestos que apliquen (horas)	4.5	0	4.5
3)Recepción y análisis de resultados(horas)	5	0	5
4)Envío de propuesta de candidatos a jefe inmediato(horas)	7	0	7
<b>4 Evaluación Médica (días)</b>	<b>1.12</b>		<b>1.12</b>
1)Contactar al candidato seleccionado para coordinar examen físico(horas)	8.15	0	8.15
2)Evaluación examen físico (horas)	1.05	0	1.05
<b>Solicitud de documentos &amp; proposición de oferta(días)</b>	<b>3.05</b>		<b>3.05</b>
1)Solicitud de documentación al candidato pre-contratación (horas)	24.15	0	24.15
2)Envío de propuesta laboral a candidato seleccionado(horas)	0.15	0	0.15
3)Respuesta de candidato de aceptación de oferta(horas)	0.15	0	0.15
<b>Total (días)</b>	<b>31.53</b>	<b>13.02</b>	<b>18.51</b>

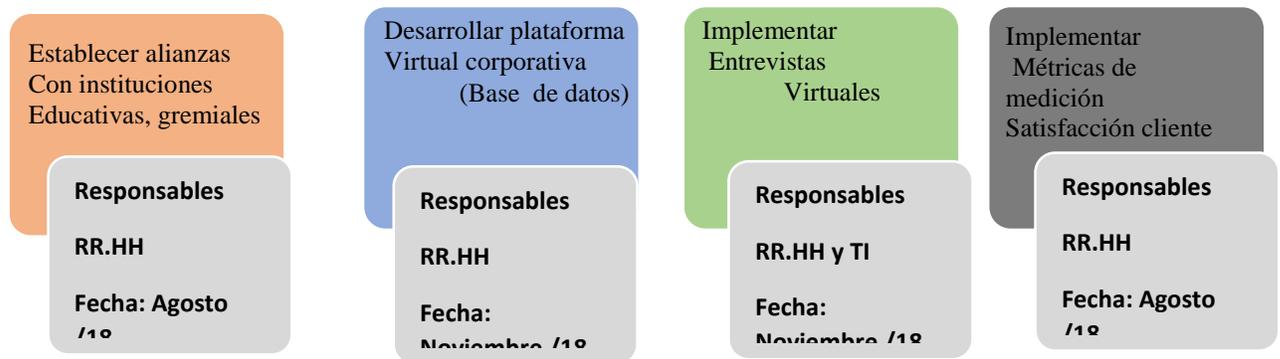
Fuente (Propia, 2018).

Según los resultados planteados en la tabla 7, se logra evidenciar que se puede reducir los tiempos asociados a la gestión de reclutamiento y selección; y que por ende este tiempo

impacta en el proceso de contratación, por tal razón si se puede disminuir el tiempo asociado al proceso de contratación. Por lo que se rechaza la hipótesis Nula (H0).

#### 4.7 PROPUESTA DE MEJORA

Para poder disminuir el tiempo de en la entrega de candidatos a nivel de mandos intermedios, se enlistan las siguientes propuestas de mejora:



**Figura 34. Propuesta de Mejora**

Fuente (Propia, 2018).

## **CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En el desarrollo de los capítulos anteriores se detalla desde el planteamiento del problema la propuesta de un plan de mejora para disminución del tiempo en la gestión de selección de talento en niveles de mandos intermedios, para la empresa CADECA, así como el establecimiento de los antecedentes, variables, hipótesis de investigación y la metodología aplicada. El presente capítulo presenta el punto de culminación de la investigación en donde se detallarán los alcances de los objetivos y las respuestas a las preguntas establecidas en el capítulo I, misma información es generada de los resultados obtenidos de la muestra; adicionalmente se detallan las recomendaciones en base a los hallazgos, conclusiones y propuesta de mejora.

Después de haber observado los resultados obtenidos de la muestra y proponer los planes de mejora se plantean las siguientes conclusiones y recomendaciones

### **5.1 CONCLUSIONES**

Basados en los resultados que se obtuvieron y analizaron en el capítulo anterior; los cuales fueron obtenidos a través de la muestra de puestos mandos intermedios contratados en los últimos seis meses en la empresa CADECA, se concluye sobre los hallazgos que nos permiten cumplir con los objetivos y las preguntas planteadas para la presente investigación.

Al obtener los resultados de la auditoría de RR.HH sobre la muestra estudiada se concluye que las tres principales razones del impacto en el tiempo en el proceso de selección son las siguientes:

- 1.) Se identificó que el personal de RR.HH no dispone de base de datos de hojas de vida a nivel de mandos intermedios que les permita responder de manera proactiva al momento de surgir una posición vacante.

2.) Falta de alianzas de fuentes externas de proveedores de candidatos, lo que ocasiona un impacto significativo en estos procesos por que limita la obtención de hojas de vida.

3.) El tiempo invertido en el proceso de entrevistas por parte de RR.HH. y jefe es de 19 días promedio, identificando al momento del desarrollo de la entrevista que hay candidatos que no reúnen los requerimientos para el puesto y la empresa, sin embargo se debe concluir con la entrevista por respeto a los candidatos. Lo que genera pérdida de tiempo en el proceso.

4.) La gestión de Selección de talento actualmente no cumple el tiempo establecido según política de reclutamiento y selección ya que el tiempo promedio actual es de 32 días y la meta establecida dentro de la política es de 20 días.

## 5.2 RECOMENDACIONES

1) Se recomienda al momento de surgir una posición vacante, RR.HH se entreviste con el cliente interno, para establecer acuerdos sobre los requerimientos específicos y nivel de importancia para el puesto, para poder entregar candidato de acuerdo a las necesidades que el puesto requiere y así evitar perdida tiempos.

2.) Se sugiere implementar alianzas estratégicas de reclutamiento con instituciones educativas (universidades, colegios técnicos, y gremios) para tener mayor captación de talento.

3.) Se recomienda implementar técnicas de entrevistas en la línea, con la finalidad de obtener un primer filtro de los candidatos que reúnen los requerimientos y/o la personalidad apropiada para el puesto y la cultura de la empresa, con el fin de reducir tiempos en el proceso de entrevistas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ardizzone, M. (2014). Reclutamiento 2.0 alternativa para las empresas latinas. Recuperado de <http://blogs.evaluar.com/reclutar-sin-fronteras-una-alternativa-para-las-empresas-latinas>
- Fidias, G. A. (2012). *El proyecto de Investigación introducción a la metodología científica* (6.<sup>a</sup> ed.). Episteme. Recuperado de <https://evidencia.com/wp-content/uploads/2014/12/EL-PROYECTO-DE-INVESTIGACION-C3%93N-6ta-Ed.-FIDIAS-G.-ARIAS.pdf>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones* (8.<sup>a</sup> ed.). México: McGraw-Hill/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos* (Decimo Primera). México: Pearson Educación. Recuperado de <https://www.biblionline.pearson.com/Pages/BookRead.aspx>
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos Enfoque latinoamericano* (5.<sup>a</sup> ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN. Recuperado de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/0ee49930c54202fa9d631ebce4af2438.pdf>
- Hernández Ramírez, R. M. (2017). *PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL DE LAS EMPRESAS QUE CONTRATAN DEPORTADOS DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA QUE ENTRAN AL PAÍS POR VÍA AÉREA*. Guatemala. Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2017/01/01/Hernandez-Rocio.pdf>

- Hernández Sampieri, R. (2014). *METODOLOGÍA de la investigación* (5.<sup>a</sup> ed.). México: McGraw-Hill / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación* (4.<sup>a</sup> ed.). México: McGraw-Hill. Recuperado de [https://investigar1.files.wordpress.com/2010/05/1033525612-mtis\\_sampieri\\_unidad\\_1-1.pdf](https://investigar1.files.wordpress.com/2010/05/1033525612-mtis_sampieri_unidad_1-1.pdf)
- Louffat Olivares, E. (2009). *Administración del Potencial Humano* (1.<sup>a</sup> ed.). México: Cengage Learning Editores. Recuperado de [https://bibliotecavirtual.cengage.com/books/286-administracion-del-potencial-humano?library\\_id=277](https://bibliotecavirtual.cengage.com/books/286-administracion-del-potencial-humano?library_id=277)
- Martínez Carazo, C. (2016). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/646/64602005.pdf>
- Mondy, W. (2010). *Administración de recursos humanos*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Muñoz, T. (2012). Atraer profesionales: El desafío de América Latina. Recuperado de <https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/atraer-profesionales-el-desafio-de-america-latina>
- Saratoga. (2014). Efectividad del capital humano en América Latina. Recuperado de <https://www.pwc.com/mx/es/servicios-recursos-humanos/archivo/2015-02-reporte-ejecutivo-saratoga.pdf>
- Werther, W. B. (2008). *Administración de recursos humanos El capital humano de las empresas* (6.<sup>a</sup> ed.). México: McGraw-Hill/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.

## ANEXOS

### ORGANIZACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DIAGNÓSTICO DE LOS RECURSOS HUMANOS AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS

CUESTIONARIO DE AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS.

#### **A. Satisfacción proceso de selección de personal.**

1. ¿Cómo valora la calidad de los candidatos proporcionado por RR. HH para la selección de nuevo personal?

- A. NECESITA MEJORAR
- B. BUENA
- C. MUY BUENA
- D. EXCELENTE

2. ¿Cuánto tiempo tarda el proceso de selección y contratación de personal por el departamento de recursos humanos en su empresa?

- A. UNA SEMANA
- B. DE DOS A 3 SEMANAS
- C. UN MES
- D. MAS DE UN MES

3. ¿Cómo califica el tiempo de entrega de candidatos por el departamento de recursos humanos en su empresa?

- A. NECESITA MEJORAR
- B. BUENA
- C. MUY BUENA
- D. EXCELENTE

**HERRAMIENTA DE INVESTIGACION**

(Para aplicar en Recursos Humanos)

**ORGANIZACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**  
**DIAGNÓSTICO DE GESTIÓN DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**  
**A NIVEL DE MANDOS INTERMEDIOS**  
**AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS**

CUESTIONARIO DE AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS.

UEN: \_\_\_\_\_

Puesto :

Jefe RR.HH \_\_\_ Supervisor RR.HH\_\_\_

**A. Análisis del puesto de trabajo.**

1. ¿Tiene actualizadas las descripciones y requisitos de los puestos de trabajo?

Sí\_\_\_ No\_\_\_

Fecha de la última actualización

2. ¿Existe congruencia en el perfil de puestos vrs .Los requerimientos de los clientes internos?

Sí\_\_\_ No\_\_\_ Parcialmente\_\_\_

3. ¿ Si su respuesta es no o parcialmente detalle

comentarios

---

---

---

## **B. Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos.**

1. ¿Qué fuentes de reclutamiento están utilizando para cubrir puestos a niveles intermedios?

- a. Internas
- b. Externas
- c. Ambas

2. ¿Cuál de las fuentes de reclutamiento externo están dando mejor resultados en cuanto a tiempo y calidad de candidatos?

- a. Tecoloco
- b. Agencias de colocación
- c. Universidades/Colegios
- d. Otros \_\_\_\_\_

3. ¿De las fuentes externas cuanto es el tiempo promedio en la entrega de candidatos?

- a.  $\leq$  una semana
- b. dos a tres semanas
- c. un mes o más

4. ¿Cuánto es el tiempo invertido en la selección de hojas de vida hasta concertar entrevista?

- a.  $\leq$  una semana
- b. entre dos a tres semanas
- c. mayor a tres semanas

5. ¿Cuánto es el tiempo invertido en el proceso de entrevistas RR.HH y Jefe de la vacante?

- a.  $\leq$  una semana
- b. entre dos a tres semanas
- c. mayor a tres semanas

6. ¿Cuánto es el tiempo invertido en el proceso de evaluación y referenciación de los candidatos?

- a. <= una semana
- b. entre dos a tres semanas
- c. mayor a tres semanas.

7. ¿Cuáles son los puestos a nivel de mandos intermedios con mayor dificultad de cubrir?

- a. Auxiliares
- b. Asistentes
- c. Técnico
- d. Supervisores
- e. Jefes
- f. Otros

8. ¿Dispone de indicadores de medición sobre la efectividad en la gestión de reclutamiento y selección?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

Si \_\_\_\_\_ la respuesta es sí, cuales\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

9. ¿Sabe cuáles son los costes asociados en el proceso de selección de personal?

Si\_\_\_\_\_No\_\_\_\_\_

Si la respuesta es sí, a cuánto asciende\_\_\_\_\_

## II. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Identifique y escriba la siguiente información que permita ubicar el puesto en la organización.

## III. PROPÓSITO GENERAL

Identifique y describa la razón principal de existir o contribución del puesto a la organización (Qué hace, dónde, de acuerdo a qué y para qué), de ésta se derivan las funciones (inciso IV).

## IV. FUNCIONES, (máximo 8)

Se refiere a las responsabilidades específicas dirigidas a producir determinados resultados finales, por las cuales cualquier persona que ocupe este puesto pudiera ser medida en su desempeño.

Debe reflejar las responsabilidades más importantes por las cuales el puesto fue creado, NO debe reflejar actividades, (Las actividades son aquellas tareas que se realizan para lograr el cumplimiento de una función).

Las funciones deben responder a las preguntas:

- ¿Qué responsabilidades hacen que mi puesto sea diferente a otros puestos en la organización?
- ¿Cuáles son las responsabilidades por las cuales se creó el puesto?
- ¿Cuáles son las responsabilidades por las cuales se medirá mi desempeño?

## V. DIMENSIONES

Identifique y relacione los indicadores operativos y financieros principales en los que el puesto puede influir y/o modificar, para el cumplimiento de las responsabilidades.

En caso de que éstas sean económicas, indique el monto en la moneda local, en miles y en montos anuales

Concepto	Cantidad
Personal subordinado directo	0
Personal subordinado indirecto	0
Total de personal	0
Presupuesto	0
Ventas	0
Capex	0

## VI. RELACIONES INTERNAS

Identifique y explique los tres contactos de mayor trascendencia dentro de la organización, que el puesto debe crear, desarrollar y mantener, para cumplir adecuadamente con las responsabilidades del puesto, excluyendo a su jefe y sus subordinados

Área/Puesto	Motivo
Asistentes, Supervisores y jefes de cada área	Apoyo en solicitudes realizadas a Gestor Desarrollo Organizacional (gente).
Personal de Nominas	Por pago de la planilla etc.
Astic	Gestiones de la asociación

## VII. RELACIONES EXTERNAS

Identifique y explique los tres contactos de mayor trascendencia fuera de la organización, que el puesto debe crear, desarrollar y mantener, para cumplir adecuadamente con las responsabilidades del puesto

Organización/Área/Puesto	Motivo
Proveedor de cafetería	Gestiones de alimentación
Banco	Apertura de cuentas
Instituciones, Empresas	Para verificar referencias del candidato que ocupara determinada vacante

## VIII. RETOS

Identifique y explique las exigencias que demanda el cumplimiento de las responsabilidades y que son características en esta organización. Describa máximo 3

Puede referirse a

- Retos del entorno que el ocupante del puesto debe superar.
- Desafíos más importantes del puesto.

1.	El puesto requiere de la habilidad de mantener las buenas relaciones con clientes internos, para brindar servicio, o del cual se recibe información o apoyo para la gestión administrativa.
2.	El puesto requiere capacidad de planificación, organización de las labores a desempeñar, un adecuado manejo de agenda para el cumplimiento de las labores asignadas

## IX. DECISIONES

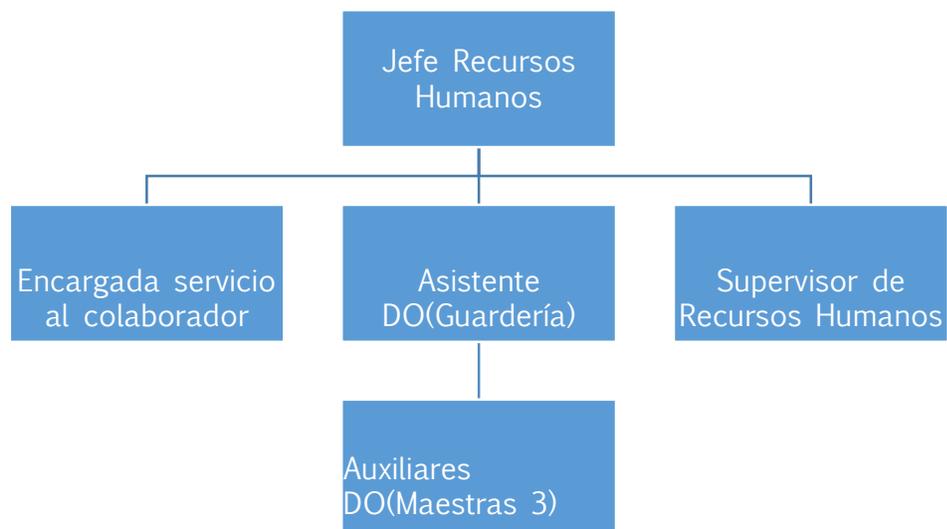
Identifique y describa las decisiones críticas y trascendentales que el ocupante del puesto debe tomar, inherentes a la gestión de los recursos, procesos y responsabilidades asignadas, para cumplir con las responsabilidades del puesto.

No liste aquellas descritas en los manuales y/o procedimientos internos. Describa máximo tres.

1.	
2.	
3.	

## X. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Identifique y describa los puestos que le reportan directamente al puesto que desempeña, no incluya aquellos que le reportan a sus reportes directos. Así mismo, identifique y describa aquellos puestos que reporta a su mismo jefe inmediato.



## XI. PERFIL DEL PUESTO

## XII. COMPETENCIAS

Competencias	Nivel
Enfoque Estratégico e Innovador	II
Ciudadanos Respetuosos, Responsables e íntegros	III
Ejecución Excelente y Disciplinada	II
Orientación al Cliente y al Consumidor	III
Ambiente de Trabajo Colaborativo	III
Liderazgo Visionario y Facultado	II

## XIII. CONDICIONES DE TRABAJO

Condiciones de Trabajo	
- Horario	Diurno 7:30 a 4:30pm
- Ruido	Mínimo
- Esfuerzo físico	30%
- Riesgos	Bajos

