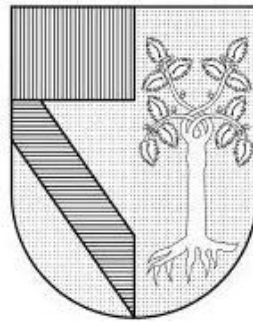


UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE PEDAGOGÍA



“EL PROCESO DE SELECCIÓN COMO ALIADO EN EL ENGAGEMENT
DE LA EMPRESA”

INFORME DE ACTIVIDAD PROFESIONAL

Q U E P R E S E N T A

ADRIANA TORRES HERNÁNDEZ

P A R A O B T E N E R E L G R A D O D E :

MAESTRO EN DIRECCIÓN DEL CAPITAL HUMANO

DIRECTOR DEL INFORME:
Dr. DAVID RENE THIERRY GARCÍA

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN	3
I.1 Justificación del tema	3
I.2 Objetivo	3
I.3 Problemática	4
II. MARCO CONTEXTUAL	10
II.1 Objetivo	10
II.2 La empresa “G”	10
II.3 El proceso de Reclutamiento y Selección.....	12
II.4 Indicadores de Reclutamiento	16
II.5 Área de Recursos Humanos.....	17
III. MARCO TEÓRICO	18
IV. PROPUESTA DE RR.HH. DEL PROYECTO	30
IV.1 Planeación Estratégica	30
V. CONSIDERACIONES FINALES.....	51
V.1 Resultados.....	51
V.2 Conclusiones	51

I. INTRODUCCIÓN

I.1 Justificación del tema

La globalización da acceso a las empresas a los mismos insumos, maquinaria, tecnología, etc., por lo que el factor diferenciador de la empresa en el mercado no será aquello que obtenga desde afuera sino que deberá ser aquello que cree y desarrolle desde adentro: procesos innovadores, diseños de redes de distribución, estrategias de mercadotecnia, productos innovadores, nuevos servicios, etc. Todo esto es creado y/o desarrollado por el Talento Humano¹.

Siendo el Talento Humano el principal diferenciador entre las empresas se vuelve fundamental que éstas enfoquen esfuerzos para contar entre sus filas con empleados que aporten valor a la misma. Esta labor la realiza el área de Recursos Humanos (RH) que, a través del proceso de Reclutamiento y Selección (o también llamado Atracción de Talento) es responsable de identificar y atraer el talento a la empresa.

I.2 Objetivo

El objetivo del presente *Informe por Proyecto Concluido* es presentar el proyecto implementado en la empresa “G” en el periodo 2014-2015 por el área de Recursos Humanos para eficientar el proceso de Reclutamiento y Selección y, satisfacer la necesidad de contratación de 48 nuevos empleados para la Dirección de Operaciones con la finalidad de demostrar la experiencia en materia de Recursos Humanos por parte del candidato al grado de Maestría.

¹ También llamado Talento.

I.3 Problemática

La empresa “G” nace en el año 1997 a partir de una licitación lanzada por el gobierno federal para la construcción y administración de infraestructura al norte del país. La empresa “G” es producto de la coinversión realizada por la empresa “P” y la empresa “S”, siendo la primera de nacionalidad mexicana y la segunda americana.

En su nacimiento la empresa “G” comenzó operaciones con una planilla de 20 empleados asentados en la Ciudad de México dentro de las oficinas de uno de sus socios a razón de que las actividades que se gestionaban estaban enfocadas a tareas administrativas.

Los empleados con los que nació la empresa provenían, en su mayoría, de alguna de las empresas socias por lo que no se realizaron esfuerzos en materia de Reclutamiento y Selección para dar inicio con las operaciones.

La empresa nació sin un modelo operativo ni arquitectura organizacional definidos por lo que las áreas en las que estaban divididas las operaciones correspondían a los macroprocesos que se tenían en el momento.

En materia de Recursos Humanos, las actividades de atención al personal se centralizaban en un solo empleado quien, además coordinaba los procesos de administración y tecnología.

Durante los siguientes 16 años la empresa creció de forma gradual, lo que hizo necesario mudarse de las instalaciones del socio para asentarse en instalaciones propias e incorporar nuevos elementos a la plantilla (Headcount).

En cuanto al modelo operativo, éste evoluciono de forma natural buscando la especialización en los procesos operativos (ingeniería) y asegurando el correcto

cumplimiento de las obligaciones de la organización hacia los empleados y hacia el gobierno (back office).

El modelo operativo implementado diferenciaba el aporte de valor de las áreas operativas de las áreas de back office por lo que el diseño organizacional en estas últimas estaba basado únicamente en macroprocesos de forma que el área de Recursos Humanos mantuvo el mismo diseño bajo el que surgió, es decir, el control se mantuvo en una sola figura que sumó a su equipo a más integrantes para coordinar actividades tales como: administración del inmueble (gestión de servicios), ejecución de la nómina y obligaciones, coordinación de sistemas y tecnología, la contratación de seguros y RH.

La empresa se dividió en 8 Direcciones, de las cuales, la Dirección de Administración y Finanzas concentra los procesos back office y las siete restantes corresponden a procesos operativos de la empresa. La Dirección de Administración y Finanzas está integrada por 37 empleados (16% del total de la organización) que atienden los procesos de Contabilidad, Gobierno Corporativo, Auditoría, Control Presupuestal, Planeación Financiera, Administración, Tesorería, Fiscal, Nóminas, Sistemas y Recursos Humanos.

La empresa cuenta con operaciones en tres estados de la República Mexicana; Recursos Humanos sólo tiene operaciones en el Corporativo desde donde da atención a todas las operaciones, de forma directa a los empleados asentados en el Corporativo y a través de un Office Manager en cada una de las operaciones restantes.

De forma recurrente al inicio de cada año la Dirección de Administración y Finanzas es responsable de elaborar el presupuesto anual de la organización en donde el área de Recursos Humanos participa informando el Headcount (HC) presupuestado así como el costo del mismo. Los servicios que proporciona el área de Recursos Humanos son: Reclutamiento y Selección (a través de un

implant de una agencia de contratación), Administración de Personal, Compensaciones y Beneficios, Capacitación y Relaciones Laborales.

La estructura final definida para Recursos Humanos estaba conformada por el Subdirector de Administración y Recursos Humanos, el Gerente de Recursos Humanos y el Coordinador de Recursos Humanos (en la estructura formal solo e consideraban a estos dos últimos); contando el primero con una antigüedad igual a la fecha de fundación de empresa pero el Gerente y Coordinador no logrando una antigüedad mayor a 1 año de manera recurrente.

La forma de trabajo al interior de Recursos Humanos se centraba en dar solución a las solicitudes del día a día de los empleados y, debido a que la figura de Gerente o Coordinador no alcanzaba una antigüedad mayor a un año, no se contaban con planes anuales para el área. Asimismo, dentro de las acciones definidas por el Director de Administración y Finanzas no estaba el realizar planes anuales para Recursos Humanos.

El layout de ubicación de las Direcciones dentro de la empresa ubicaba de forma separada a la Dirección de Administración y Finanzas por lo que la relación que ésta área guardaba hacia las demás era transaccional y, Recursos Humanos se relacionaba de la misma forma.

A partir del año 2013 la empresa reportó un crecimiento extraordinario resultado de haber ganado más licitaciones ante el gobierno por lo que surgió la necesidad de dar empuje al proceso de Reclutamiento y Selección; sin embargo, debido a que la licitaciones obtenidas trataban sobre la administración de activos construidos previamente por otra empresa, la empresa "G" decidió absorber al personal de dicha empresa por lo que los esfuerzos previstos en materia de Reclutamiento y Selección ya no fueron requeridos .

Dos años después, la empresa “G” participo nuevamente en procesos de licitación obteniendo los derechos para la coordinación de la construcción y la administración de algunos activos en el norte del país, sin embargo a diferencia de lo que había ocurrido previamente, aquí no se contó un pool de talento proveniente de otra empresa disponible para iniciar con las operaciones lo que significaba un enorme reto para el área de Recursos Humanos: la contratación de 48 nuevos empleados con conocimientos específicos en el ramo y para laborar en una de las zonas más conflictivas del país.

Hasta el año 2012, el área de Recursos Humanos se integró por Gerentes o Coordinadores sin experiencia previa en el área que posteriormente migraron a áreas en las cuales sí tenían conocimiento previo o que salían de la compañía y fue hasta 2013 que el área contó con personal en dichas posiciones con experiencia en materia de RH, quienes rotaban con la frecuencia de un año, reportando al área una rotación del 50% anual.

Lo anterior se reflejaba en una falta de continuidad en los procesos, retrasos en la atención al personal, quejas por parte del mismo y de la Dirección. Cada integración de un nuevo elemento de RH significaba la modificación en la forma de proporcionar los servicios y/o atención por lo que no era poco común que los empleados estuvieran acostumbrados a que quienes les solucionaran sus problemas o atendieran sus solicitudes cambiaran de forma frecuente y a que sus procesos quedarán detenidos durante largo tiempo. Recursos Humanos era visto como un mal necesario.

En materia de Reclutamiento y Selección, el proceso estaba a cargo de un implant de una agencia de Reclutamiento. El proceso iniciaba cuando se realizaba la solicitud para la cobertura de vacante por parte de cada Dirección hacia la Subdirección de Administración y RH; esta solicitud no necesitaba ser hecha de manera formal, podría ser por correo o verbalmente. Posterior a ello, el Subdirector refería la solicitud al Gerente quien, en conjunto con el implant

realizaba el levantamiento del perfil de la vacante y, a partir de ese levantamiento correspondía al implant cubrir dicha vacante.

Las evaluaciones que se aplicaban a los candidatos eran proporcionadas por la agencia de reclutamiento a la que pertenecía el implant y se facturaban por uso, por lo que no a todos los candidatos se les realizaban pruebas sino solo a aquellos que pasaban etapas previas de entrevistas lo que significaba un riesgo ya que varios candidatos aprobados en entrevistas por el área obtenían resultados poco satisfactorios con lo que el proceso se hacía más largo buscando nuevos candidatos. De igual forma, debido a que las pruebas no estaban customizadas al perfil de la empresa "G" los resultados de los candidatos no representaban un recurso confiable en materia de selección sin embargo era necesario que las aprobaran para continuar en el proceso.

Una vez que los candidatos aprobaban las evaluaciones y entrevistas se les presentaba la oferta laboral, la cual en muchos casos resultaba diferente a lo ofrecido por el área operativa hacia el candidato, lo que también significaba la pérdida de los candidatos en el proceso, alargando éste aún más y generando la molestia por parte de las áreas hacia Recursos Humanos.

Este fue el escenario bajo el cual se debían lograr la contratación de 48 nuevos empleados en un periodo de 2 meses para lo cual se presentaban 2 posibles soluciones:

1. El área de recursos humanos debería de realizar el Reclutamiento de esas posiciones a través de más agencias de reclutamiento y de head-hunters.
2. El área de Recursos Humanos debería de realizar el Reclutamiento de esas posiciones con sus recursos actuales (1 implant) pero optimizando su procesos.

Tanto el Gerente como el Coordinador de Recursos Humanos apostaron por la segunda opción.

II. MARCO CONTEXTUAL

II.1 Objetivo

Delimitar el contexto bajo el cual se implementó el proyecto de Reclutamiento y Selección para la empresa “G”.

A continuación se presenta el contexto dentro del cual se implementó el proyecto para eficientar el proceso de Reclutamiento y Selección y satisfacer la necesidad de contratación de 48 nuevos empleados para la Dirección de Operaciones dentro de la empresa “G” durante el periodo 2014-2015 por el área de Recursos Humanos

II.2 La empresa “G”

La empresa “G” inició operaciones en 1997, estableciendo su Corporativo en la Ciudad de México y operaciones en el estado de Chihuahua.

Debido al crecimiento de la empresa, las operaciones de la misma se extendieron a diversos estados, logrando en el 2014 tener operaciones también en los estados de Jalisco, Nuevo León, Tamaulipas y Tabasco.

La empresa estaba integrada por ocho Direcciones:

1. Dirección General
2. Dirección Comercial
3. Dirección de Desarrollo y Gestión
4. Dirección de Asuntos Técnicos

5. Dirección de Operaciones
6. Dirección de Proyectos y Construcción
7. Dirección Legal
8. Dirección de Finanzas y Administración

Estructuralmente la empresa “G” sólo se dividía en Direcciones pero internamente se hacía referencia a áreas específicas basándose en los macroprocesos que algún empleado o grupo de empleados desempeñaba, tales como: Auditoría Ambiental, Asuntos Técnicos, Compras, Contabilidad, Recursos Humanos, etc.

La Dirección de Finanzas y Administración estaba integrada por 37 empleados que representaban el 16% del Headcount total de la empresa; 2 de los cuales correspondían a Recursos Humanos. Las posiciones eran las de Gerente y Coordinador de Recursos Humanos quienes a su vez, contaban con el apoyo de 1 implant para el proceso de Reclutamiento y Selección.

Hasta el año 2014 el nivel de rotación en el área de Recursos Humanos era igual al 50% anual, lo que se reflejaba en la falta de procesos, falta de continuidad en los programas, tiempo de respuesta a las solicitudes largo y lejanamente cubriendo las expectativas de los empleados. Cada nuevo integrante del área de Recursos Humanos que se integraba modificaba los procesos, reiniciaba los trámites de los empleados, reorganizaba el área, etc., todo ello generando efectos negativos como el retraso de trámites, costo de oportunidad en cotizaciones, retraso de pago a proveedores, etc. Esto hacía que los empleados desearan no transaccionar con el área y que tuvieran comentarios negativos respecto a la misma.

A partir del año 2014, con motivo de la incorporación de nuevos elementos al área de Recursos Humanos para las posiciones de Gerente y Coordinador de Recursos Humanos se inició con un cambio positivo en el área resultado de la definición de tareas específicas a cada rol (antes de ello, la división de tareas entre ambos

puestos era difusa) y también se incorporó un administrativo contratado por outsourcing.

La labor del Gerente era enfocarse a establecer vínculos entre el área de Recursos Humanos y a otras áreas de la Dirección de Administración y Finanzas como de las siete Direcciones restantes ubicadas tanto en el Corporativo como en las operaciones ubicadas al interior de la República.

El Coordinador debía enfocarse en realizar en conjunto con el Gerente un assessment sobre el área, identificando áreas de mejora y proponiendo proyectos para mejorar el área. De igual forma debía de garantizar la continuidad en la operación del área y establecer controles.

El Administrativo se encargó de atender las solicitudes básicas (cartas, vacaciones, etc.) de los empleados que surgían en el día a día.

Lo anterior permitió que si bien, se experimentará una curva de aprendizaje por los elementos recién incorporados esto no tuviera repercusiones en la atención hacia los empleados de forma negativa y comenzaran a reconocer un cambio positivo dentro del área.

El reconocimiento de este cambio positivo al interior de Recursos Humanos permitió que en 2014, cuando la Dirección de Operaciones presentará su solicitud ante RH para la contratación de 48 nuevos empleados, RH tuviera legitimidad y acknowledgement para lograrlo.

II.3 El proceso de Reclutamiento y Selección

El proceso de Reclutamiento y Selección dentro de la empresa “G” es ejecutado por un implant de una agencia de Reclutamiento.

Hasta antes de 2015, el implant de reclutamiento trabajaba on demand, es decir, iniciaba su proceso de búsqueda de candidatos hasta que se le reportaba la existencia de una vacante. Esta solicitud no requería de alguna formalidad por parte de la Dirección que la emitía, es decir, podía ser ingresada de forma verbal siempre y cuando dicha posición existiera en el organigrama autorizado del área.

El proceso de Reclutamiento y Selección consistía en los siguientes pasos:

1. Recepción de la solicitud de vacante
2. Reclutamiento
 - Externo
3. Recepción solicitudes y screening
4. Preselección
5. Entrevistas de selección (presenciales y/o virtuales)
6. Entrevistas con el área
7. Valoración y decisión por parte del área
8. Evaluaciones de idoneidad
9. Validación de antecedentes
10. Oferta Laboral
11. Contratación
12. Incorporación

1. Recepción de la solicitud de vacante

El implant recibía la solicitud a través del Subdirector de Administración y Finanzas y del Gerente de Recursos Humanos. La solicitud podía ser verbal o a través de un correo electrónico, quienes además proporcionaban el perfil, las condiciones laborales y compensaciones correspondientes a la vacante.

2. Reclutamiento

El implant iniciaba su postulación a través de los medios que le proporcionaba su agencia que consistía básicamente en páginas de internet tales como OCC

Mundial y Bumeran. La empresa "G" a pesar de contar con sitio en internet no contaba con medios de contacto para reclutamiento dentro del mismo.

3. Recepción solicitudes y screening

4. Preselección

5. Entrevistas de selección (presenciales y/o virtuales)

El implant revisaba las postulaciones de candidatos hechos a través de los sitios de reclutamiento y/o buscaba candidatos a través de los mismos preseleccionando candidatos potenciales.

Debido a que la mayoría de las nuevas vacantes se ubican en operaciones fuera de la Ciudad de México y a que, dentro del paquete de compensación está cubierto el costo de reubicación, no existía una limitante sobre en donde debían vivir los candidatos por lo que el implant podía preseleccionar candidatos que vivan en cualquier parte de la República Mexicana por lo que las entrevistas podían ser presenciales o virtuales (Skype™).

6. Entrevistas con el área

7. Valoración y decisión por parte del área

Posterior a la entrevista con el candidato, el reclutador (implant) evaluaba si éste cubre con los requisitos del perfil y en caso afirmativo, presentaba la terna a las áreas. Las áreas preseleccionaban a los candidatos y definían la agenda y forma para la entrevista (presencial o virtual).

Una vez que el candidato había sido entrevistado por el área, el área confirmaba si el candidato había sido elegido.

8. Evaluaciones de idoneidad

Las evaluaciones de idoneidad se enviaban por parte del implant y se realizaban vía internet por el candidato a través de un usuario y password proporcionados por el implant. Las evaluaciones se realizaban después de las entrevistas debido a

que eran facturadas de forma independiente por la agencia de reclutamiento y estaba definido hacerlas hasta esta etapa para no incurrir en costos elevados por reclutamiento.

Las evaluaciones que se aplicaban a los candidatos no estaban alineadas a las competencias específicas de la empresa “G” ni a los requerimientos de cada puesto por lo que no eran prueba firme sobre el apego del candidato con el perfil por lo que en el pasado no pocos empleados ingresaron a la empresa con evaluaciones reprobatorias representando un alto riesgo para la empresa sobre la definición de quien si cubría el perfil y quién no.

9. Validación de antecedentes

La validación de antecedentes se realizaba una vez que los resultados de las evaluaciones fueran aprobatorios.

10. Oferta Laboral

El Gerente de Recursos Humanos presentaba al candidato elegido la oferta laboral basada en el paquete de compensaciones definidas para el puesto. El salario era comunicado al candidato desde la entrevista inicial con el implant, sin embargo en las entrevistas con el área no era poco frecuente que quien lo entrevistará informara sobre condiciones laborales diferentes y/o compensaciones adicionales no procedentes por lo que esta etapa en repetidas ocasiones se trataba más sobre la negociación del Gerente de Recursos Humanos con el candidato.

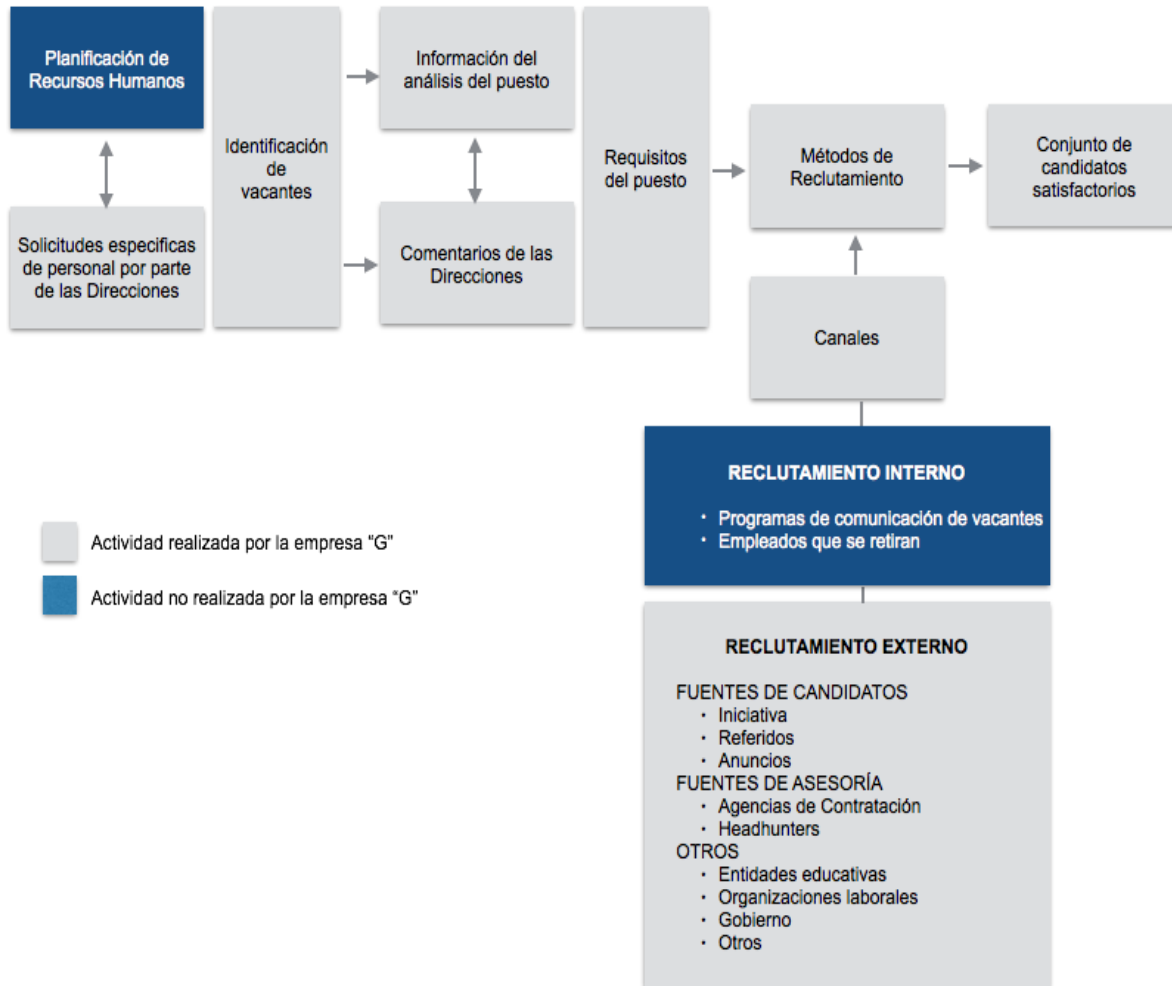
11. Contratación

12. Incorporación

El candidato firmaba su Contrato Individual de Trabajo en el Corporativo, en donde se le compartían los generales de la empresa para así dirigirlo a su área de trabajo.

Tomando como referencia un proceso tipo de Reclutamiento y Selección como el que se muestra en la siguiente imagen identificamos que la empresa “G” no contaba con actividades de Planeación de Recursos Humanos y no utilizaba fuentes de Reclutamiento Interno a fin de optimizar dicho proceso.

Imagen 1. Proceso de Reclutamiento y Selección.



II.4 Indicadores de Reclutamiento

La empresa no contaba con indicadores de reclutamiento presentes o históricos tales como:

1. Tiempos de Respuesta de cobertura
2. Tiempo promedio de estancia de los empleados
3. Estacionalidad de las vacantes

4. Índices de Rotación (de la empresa, por Dirección, por ubicación)
5. Costos de contratación

Debido a lo anterior, cualquier juicio sobre el desempeño del área de Recursos Humanos sobre el proceso de Reclutamiento y Selección era difícil de rebatir ya que no se contaba con un indicador preciso que confirmará si dicho juicio era correcto o incorrecto.

II.5 Área de Recursos Humanos

El área de Recursos Humanos hasta el antes del año 2012 se había integrado por empleados sin experiencia en la materia, que si bien, tenían experiencia en procesos administrativos no contaban en el expertise para generar acciones de valor en materia de RH. El índice de rotación tan alto en el área propiciaba que el servicio ofrecido por RH fuera intermitente y que frecuentemente cambiará debido a las nuevas iniciativas de mejora implementadas por los nuevos elementos y debido a la inexperiencia en materia del Subdirector de Administración y RH.

El Subdirector de Administración y Recursos Humanos era responsable de coordinar a las áreas de Administración, Nómina, Tecnología y realizar la contratación, negociación y renovación de todas las primas de seguros de la organización por lo que el tiempo que dedicaba a cada una de las áreas se determinaba con base en la importancia que tenían las actividades que surgían en el día a día por lo que no estaba entre sus actividades el realizar la planeación del área de Recursos humanos y/o dedicarle más tiempo del que le permitían sus demás responsabilidades.

III. MARCO TEÓRICO

“Puedes diseñar, crear y construir el lugar más maravilloso del mundo. Pero se necesitan personas para hacer realidad el sueño.”

- WALT DISNEY -

Una empresa es una unidad económico-social integrada por elementos humanos, materiales y técnicos, que tiene el objetivo de obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios haciendo para ello uso de los factores productivos (tierra, trabajo y capital).

La empresa da respuesta a los problemas económicos básicos en una sociedad: *qué producir, cuánto producir, cómo producir y para quién producir*, de forma que, cuando una persona o un grupo de personas inicia un negocio (sea que lo haga de forma consciente o no) debe responder dichas interrogantes.

El *qué producir*, podemos definirlo de muchas formas, sea que encontremos nichos de mercado en donde un producto exista en escasez, desarrollando un producto y/o servicio nuevo o innovando alguno ya existente, etc. El *cuánto producir* deberá ser resultante de un estudio de nuestro mercado target, las condiciones del mismo, la oferta y la demanda, el costo de producción, el entorno económico y/o social del mundo y muchos otros factores que nos permitan asegurar el desplazamiento de nuestros productos y/o servicios en el mercado obteniendo una ganancia.

El *cómo producir* será resultante de los procesos definidos por la empresa buscando siempre la eficiencia productiva y, finalmente, el *para quién* surge no solo de la definición de nuestro mercado target sino también de las fuerzas de la oferta y la demanda así como de otras condiciones del mercado.

Para lograr estos y otros objetivos la empresa hace uso de los siguientes elementos:

Imagen 2. Los elementos de la empresa



Fuente: Economía y la empresa

En la actualidad, no es poco común que empresas con características similares en tamaño tengan oportunidades similares para acceder a elementos tales como sistemas, maquinarias, bienes, capital y tecnología; por lo que, si dos empresas cuentan con elementos similares la diferenciación entre ellas radica en el elemento del trabajo (personas) y por ello buscarán asegurarse de contar con el mejor Talento del mercado.

Empresas como Apple, Google, Facebook, Zappos, Amazon, Starbucks, etc., nos han demostrado que la diferencia de una empresa a otra se puede lograr a través de la gente y lo que ésta puede desarrollar, sea desde servicios de calidad, redes de logística eficientes, aplicaciones de interacción, motores de búsqueda y almacenamiento, sistemas de reproducción de audio, etc., que, aunque todo ello tiene como insumo materiales que otras empresas igualmente pueden adquirir, o fueron desarrollados en sistemas que ya existían, fueron las personas quienes

hicieron la diferencia a través de un toque de innovación que imprimieron en los productos y/o servicios, lo que las han llevado y las mantienen en la cima del éxito.

Lo anterior demuestra lo importante que debe ser para las empresas contar con gente de Talento (comúnmente llamado sólo Talento) entre sus filas. Pero, ¿qué significa tener Talento?

La parábola de los talentos

Un mercader tenía tres criados y ocho talentos (monedas de plata) que debía repartir entre ellos. A uno de los criados le dio cinco y a otros dos. Al último sólo le dio uno. Los dos primeros invirtieron su dinero y lo doblaron, mientras que el tercero lo enterró y no obtuvo ningún valor. Cuando volvió el amo, alabó a los dos primeros y reprendió al tercero.

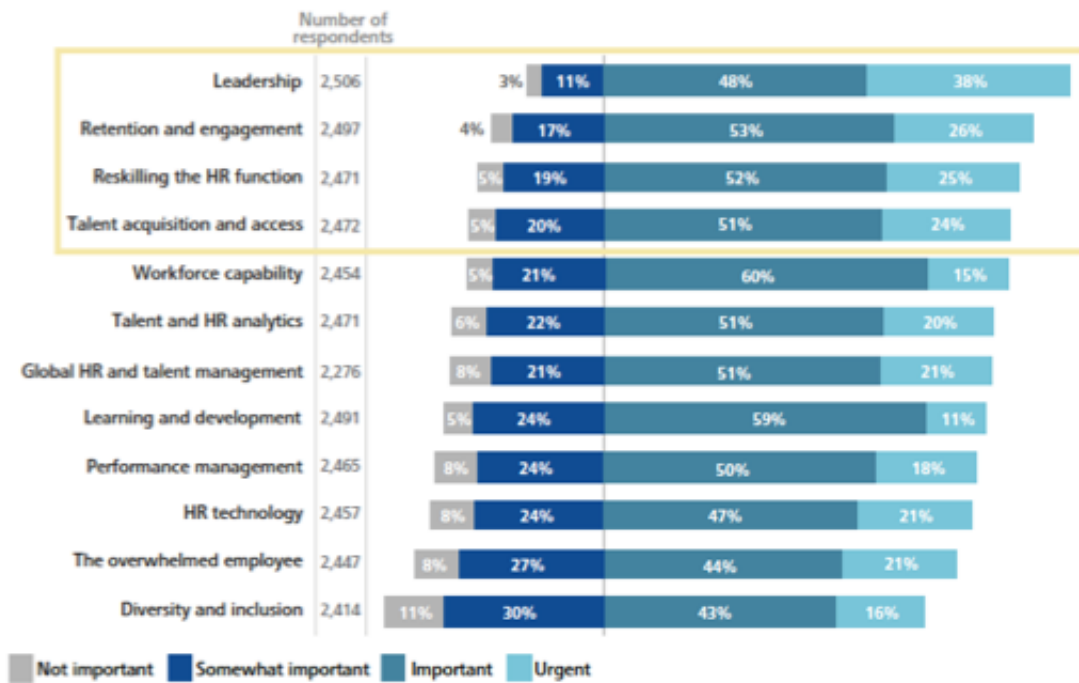
Así que le quitó el talento y se lo dio al que ya tenía diez. Pues a los que tienen, se les dará y tendrán en abundancia,; pero a los que no tienen, incluso lo poco que tienen se les quitará. En cuanto al criado inútil, lanzadlo a las tinieblas exteriores, donde habrá llanto y crujir de dientes.

La idea de talento “no es completamente nueva. Cómo mínimo se remonta a la intemporal parábola de los talentos que aparece en la literatura judeocristiana.... Para las empresas, la moraleja de la parábola,..., es que las personas aumentan su valor cuando invertimos en ellas.”²

La encuesta Global de Tendencias del Capital Humano de 2014 publicado por Deloitte Press presenta como uno de sus hallazgos que el Liderazgo, la Retención, las habilidades en Recursos Humanos y la Atracción de Talento se encuentran en la cima de las preocupaciones de los ejecutivos de Recursos Humanos.

² (Friedman, Halth, & Walker, 2009)

Imagen 3. Top findings



Graphic: Deloitte University Press | DUPress.com

Asimismo, la encuesta muestra que la Atracción de Talento es una de las habilidades del área de Recursos Humanos que muestra una mayor distancia entre la urgencia que tienen las organizaciones para contar con dicha habilidad y la forma en que están preparados para ejecutarla. Lo que significa que las organizaciones deben prepararse seriamente para desarrollar esta habilidad de

Imagen 4. Tendencias con percepción de urgencia



Fuente: Global Human Capital Trends 2014.

Graphic: Deloitte University Press | DUPress.com

Fuente: Global Human Capital Trends 2014.

manera correcta.

De igual forma, el Estudio Global de Gestión del Talento y Compensaciones publicado por Towers Watson en 2014 indica que la movilidad actual del Talento representa grandes retos para la Atracción de Talento de forma que el 48% de las empresas participantes en la encuesta señalan que han aumentado la contratación respecto al año 2014. Para el 15% de las empresas participantes, la contratación ha aumentado muy significativamente. Además, más de un tercio (el 35%) advierte que la rotación de la plantilla también está incrementándose. Esto nos confirma los resultados presentados por Deloitte: la Atracción de Talento es uno de los principales retos para las empresas en la actualidad.

Lo anterior exige que las empresas cuenten con procesos de Atracción de Talento eficientes, utilicen medios de Reclutamiento innovadores, realicen una planeación dentro de sus áreas de Recursos Humanos y evalúen los resultados obtenidos por estas estableciendo acciones de mejora.

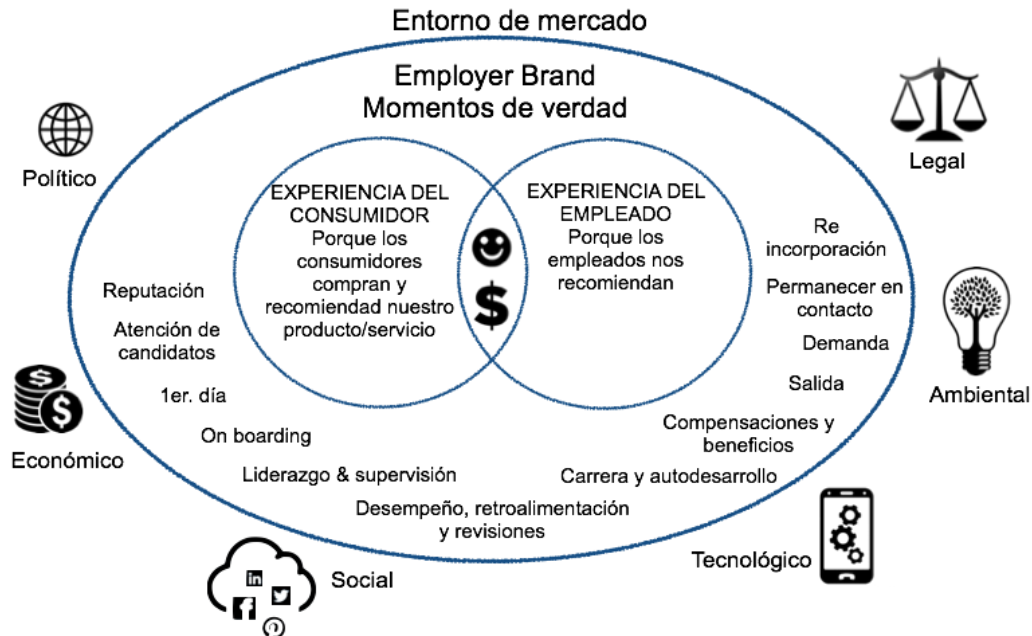
Un ejemplo de estos medios de Atracción de Talento innovadores que en los últimos años cada vez más empresas utilizan es el Employer Branding.

El Employer Branding “o desarrollo de la marca como empleador tiene que ver con generar una identidad de nuestra organización como un lugar excelente para trabajar a los ojos de nuestros empleados, clientes, inversores y posibles talentos que podríamos atraer.”³

De acuerdo al modelo *Minchington & Morris Brand Experience Model* existen diferentes momentos de verdad a través de los cuales el empleado tiene contacto con la organización y genera engagement, el cual posteriormente se verá reflejado en el Employer Branding que el empleado hará de su organización hacia el exterior.

³ Fuente: LinkedIn.

Imagen 5. Minchington & Morris Brand Experience Model



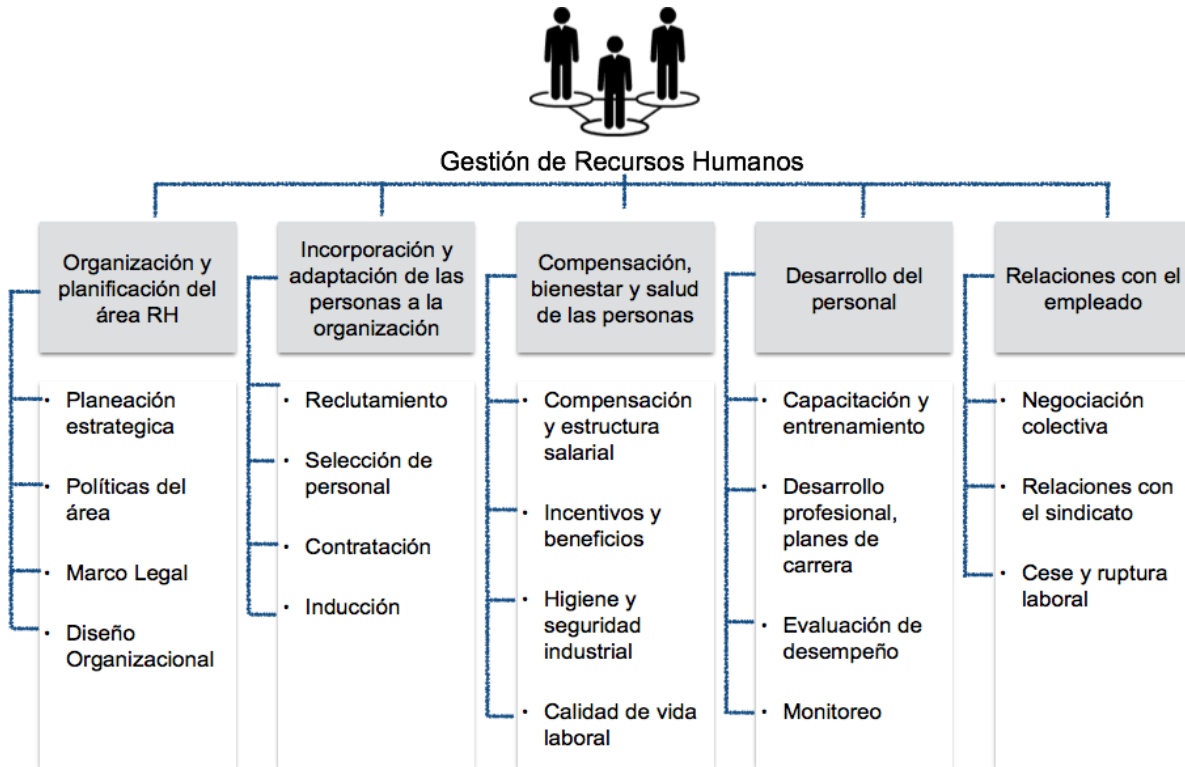
Fuente: LinkedIn

El uso del Employer Branding como una herramienta de Atracción de Talento es efectivo sin embargo debe estar sustentado por una Cultura Organizacional bien definida, por un área de Recursos Humanos con procesos que ratifiquen al empleado en cada uno de estos momentos de verdad que la empresa cumple la promesa que recibió para que así, sea este nuevo empleado quien realice ahora el branding de la empresa.

Sin embargo, para las empresas que aún no cuentan con procesos eficientes de Recursos Humanos o que, si bien, los procesos con los que cuentan se fueron definiendo de forma empírica, lo que se recomienda es que inicien definiendo su Modelo de Recursos Humanos en el cual indiquen cuáles serán sus macroprocesos y a partir de ahí definan cada uno de sus procesos alineados a lograr los objetivos del área.

A continuación se presenta un modelo de organización de Recursos Humanos basado en macroprocesos:

Imagen 6. Los macroprocesos de RH.



Fuente: Los macro procesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión humana.

Por ejemplo, el proceso de Reclutamiento y Selección o Atracción de Talento surge del macroproceso de “Incorporación y adaptación de las personas a la organización” y podemos dividirlo en 2 etapas:

1. Identificación de Talento o Reclutamiento
2. Selección de Personal

Dentro de la etapa de Identificación de Talento, la empresa busca ubicar e interesar a los candidatos que cubren con el perfil de la vacante para que se

postulen a la misma. Para lograr esto la empresa puede hacer uso de 2 fuentes de reclutamiento:

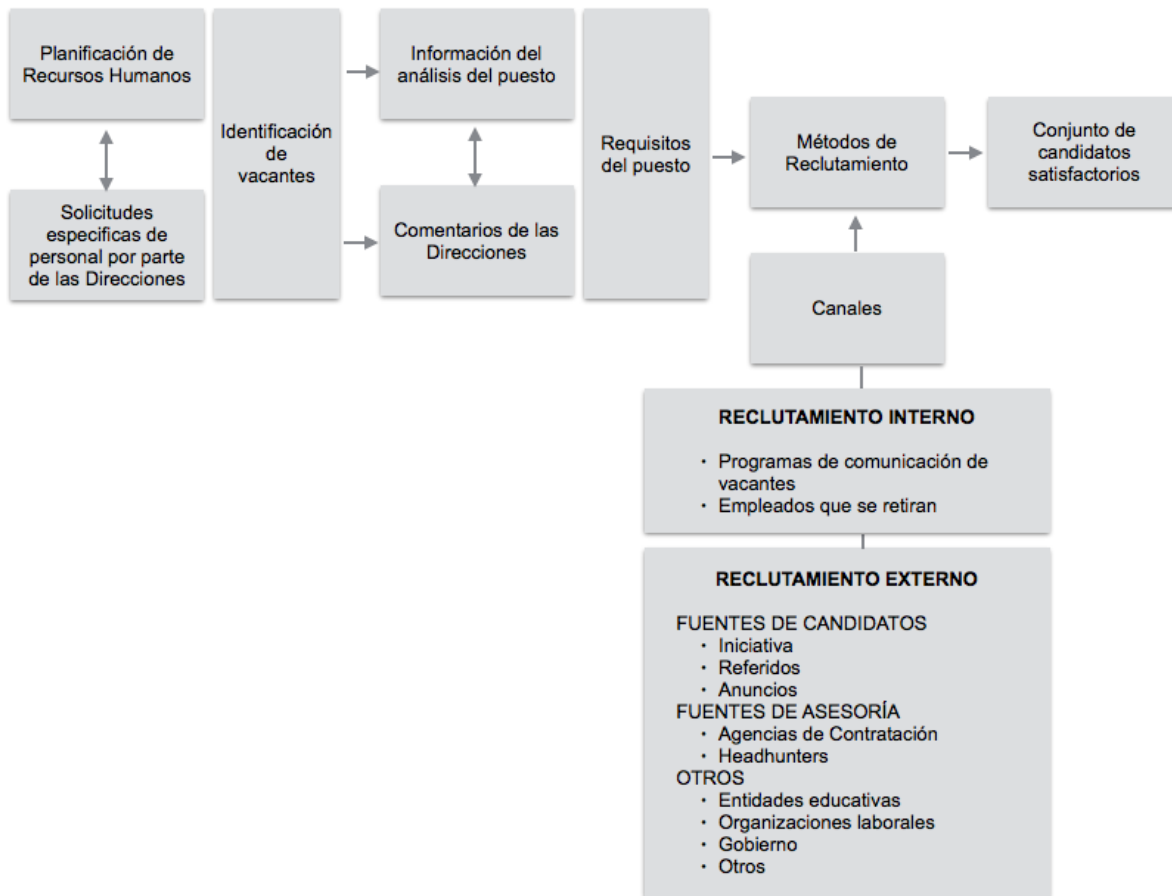
- Fuentes Internas: Empleados interesados en cubrir la vacante, referidos.
- Fuentes Externas: Medios impresos, visuales, internet, redes sociales, etc.

“El proceso inicia cuando el reclutador inicia su labor identificando las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a partir de una petición específica de alguna área.⁴” A partir de ahí, el reclutador seguirá una serie de pasos con la finalidad de atraer candidatos potenciales y poder cubrir la vacante. Estos pasos consisten en definir el perfil del puesto y los medios de reclutamiento idóneos para cubrir la vacante.

El siguiente esquema ilustra el proceso de Identificación de Talento:

⁴ (Werther & Davis, 2008)

Imagen 7. Proceso de Reclutamiento y Selección



Fuente: Administración de Recursos Humanos.

Es importante considerar que existen condiciones al interior de la empresa como en su entorno que pueden favorecer o afectar la efectividad de esta etapa del proceso. Factores económicos, sociales, políticos, reputación de la empresa, ubicación de la empresa, horario de trabajo, etc., pueden ser factores para recibir muchos o pocos interesados.

Una vez que el reclutador se ha allegado de candidatos potenciales pasamos a la etapa de selección en donde el reclutador realizará las siguientes actividades:

Imagen 8. Proceso de Selección



Fuente: Administración de Recursos Humanos

Asimismo, es importante que si la empresa no cuenta con una arquitectura organizacional definida, el área de Recursos Humanos debe establecer estrategias con acciones claras para definir la cultura organizacional en conjunto con la Dirección de la empresa y con ello, poder sincronizar los esfuerzos del área de RH con los de la empresa enfocando las acciones para hacer de esa cultura naciente una cultura viva.

La empresa puede lograr lo anterior tomando como guía la siguiente secuencia lógica⁵:

1. Definir la visión, misión y valores de la empresa
2. Establecer la visión de RH
3. Definir los objetivos organizacionales y la estrategia de negocio (puede ser a través de indicadores de desempeño)
4. Analizar que sucede al interior de la empresa

⁵ (Mosley & Pietri, 2008)

5. Alinea los objetivos de RH con la estrategia del negocio
6. Recursos Humanos debe proponer objetivos de RH de largo plazo que promuevan la misión y los valores de la empresa
7. Alinear las estrategias de RH al alcance de objetivos
8. Establecer medidas de desempeño
9. Alinear un cronograma con cada hito de RH y responsabilidades correspondientes a cada uno
10. Definir estrategias de implementación, retroalimentación, monitoreo y evaluación

Para asegurar que lo planeado se ejecute de forma efectiva es de vital importancia la observancia del paso 10, ya que a través del monitoreo y evaluación podremos saber si las estrategias alcanzaron o no los objetivos.

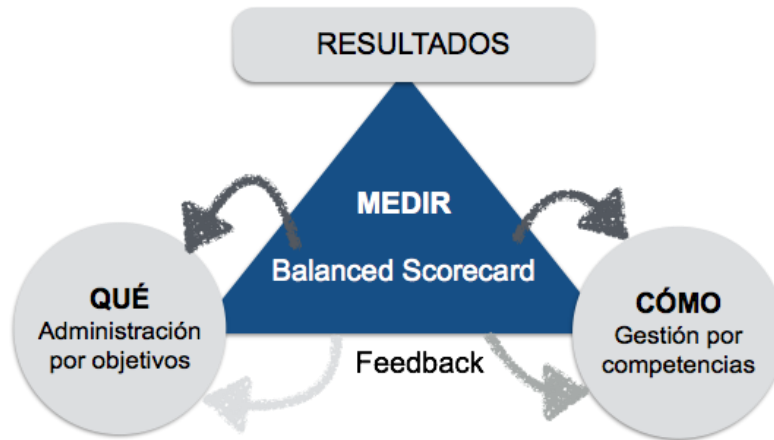
La implementación del Balanced Scorecard nos permite hacer ese seguimiento, que deberá realizarse a lo largo de la implementación de la estrategia y no únicamente al final; de esta forma podremos conocer los resultados, identificar problemas y corregir la estrategia a tiempo a fin de asegurar el correcto cumplimiento de los objetivos de la empresa.

El Balanced Scorecard permite, “a través de indicadores de desempeño equilibrados entre diferentes perspectivas monitorear y medir el desempeño, brindando el feedback adecuado para el permanente ajuste tanto de objetivos como de competencias, en función del contexto cambiante, lo cual sienta las bases del aprendizaje continuo.”⁶

En el gráfico podemos observar la interrelación de los elementos expuestos previamente:

⁶ (Indiana University East)

Imagen 9. Balanced Scorecard



Fuente: El proceso de desarrollo de la estrategia de RH.

El proceso de crear un Balanced Scorecard incluye la determinación de:

1. Objetivos que se desean alcanzar
2. Mediciones o parámetros observables, que midan el progreso hacia el alcance de los objetivos
3. Metas, o el valor específico de la medición que queremos alcanzar
4. Iniciativas, proyectos o programas que se iniciaran para alcanzar esas metas

Finalmente, el análisis de los resultados del Balanced Scorecard nos proporcionará información que nos servirá como insumo para planear y desarrollar nuevas estrategias para un nuevo plan así como para desarrollar acciones correctivas del plan que está en marcha. Esto nos permitirá tener la certeza de que los procesos que ejecutamos son efectivos ya que cumplimos con el ciclo de mejora continua.

IV. PROPUESTA DE RR.HH. DEL PROYECTO

Como se ha establecido previamente, la problemática que se presentaba dentro de la empresa “G” era lograr la contratación de 48 nuevos empleados en un periodo de 2 meses ante lo cual se presentaban 2 posibles soluciones:

1. El área de recursos humanos debería de realizar el Reclutamiento de esas posiciones a través de más agencias de reclutamiento y de head-hunters.
2. El área de Recursos Humanos debería de realizar el Reclutamiento de esas posiciones con sus recursos actuales (1 implant) pero optimizando su procesos.

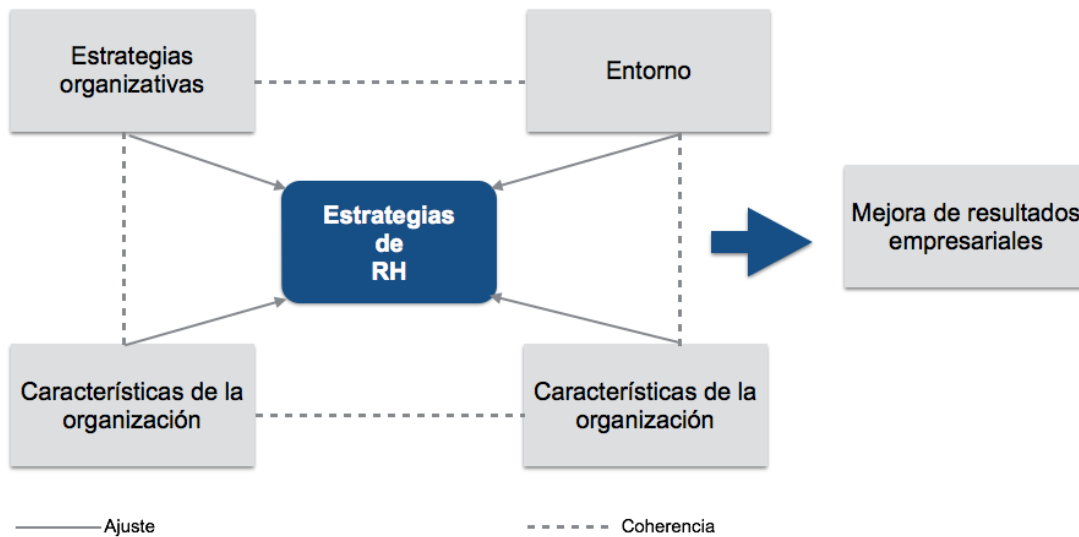
El área de Recursos Humanos eligió la segunda opción presentando una propuesta de solución basada en la siguiente metodología:

IV.1 Planeación Estratégica

“La Planificación Estratégica es un medio para evaluar el riesgo y tratar de mantener a la organización adaptada a la forma óptima, analizando constantemente los cambios del entorno y aprovechando al máximo los recursos internos disponibles, que confieren una ventaja frente a la competencia, aprovechándose del modo más efectivo las oportunidades”⁷.

⁷ Peter Drucker (<http://www.gestiopolis.com/planificacion-estrategica-de-marketing-para-la-gestion-organizacional/>)

Imagen 10. Formulación e implementación de la estrategia de RH.



Fuente: El proceso de desarrollo de la estrategia de RH.

GAP⁸ Análisis

La etapa de análisis consistió en realizar un assessment sobre el estado actual del proceso de Reclutamiento y Selección para con base en los hallazgos identificados se pudiera definir un Plan de mejora para el Proceso de Reclutamiento y Selección

1. Nivel de Desempeño

El área de Recursos Humanos no contaba con indicadores de clave de desempeño (Key Performance Indicator: KPI) que le permitieran medir su performance de manera objetiva por lo que lo primero que se hizo fue recabar información de años previos para determinar el baseline del desempeño de los siguientes KPI's:

1. Tiempos de Respuesta de cobertura
2. Tiempo promedio de estancia de los empleados
3. Estacionalidad de las vacantes
4. Índices de Rotación (de la empresa, por Dirección, por ubicación)

⁸ GAP: Diferencia entre dos puntos de vista o situaciones.

5. Costos de contratación

2. Afinidad con los perfiles de puesto

El área de Recursos Humanos en conjunto con el reclutador (implant) revisaron las evaluaciones de las personas que habían ingresado durante los 12 meses previos para correlacionar los resultados e información presentada en dichas evaluaciones con el desempeño mostrado por los empleados; determinando así la validez de las evaluaciones, en particular haciendo énfasis en la revisión de los resultados de los empleados que ya habían sido desvinculadas de la empresa debido a un bajo desempeño y/o a comportamientos poco éticos.

Asimismo se revisó el contrato del proveedor de las evaluaciones psicométricas para determinar el costo de cada tipo de evaluación, el tiempo de respuesta comprometido por éste para proporcionar los resultados (esto porque frecuentemente se presentaban retrasos en el envío de los mismos); identificar si las pruebas se habían contratado con la opción abierta para que la empresa “G” pudiera parametrizar las evaluaciones, identificar el SLA⁹ comprometido por la agencia para presentar ternas de candidatos y para cubrir una posición vacante,

3. Validación de antecedentes

El área de Recursos Humanos reviso si los datos investigados por el proveedor correspondían a los puntos de alerta a revisar definidos por la empresa “G” asimismo se realizó un track del tiempo de respuesta del proveedor comparándolo con el nivel de servicio (tiempo de respuesta) comprometido por el proveedor y comparándolo también el costo facturado por los servicios versus las tarifas proporcionadas por el proveedor.

⁹ SLA: Service Level Agreement (Acuerdo de Nivel de Servicio).

4. Inventario de Perfiles de Puesto

Se hizo un levantamiento para definir un catálogo de puestos de la empresa, subdividiéndolos por área y se comparó con el organigrama actual de la empresa para identificar si se contaban con todos los perfiles de puesto de la organización así como la última fecha de actualización para determinar si la información expresada en los perfiles era aún vigente.

5. Proceso de Reclutamiento y Selección

El área de Recursos Humano reviso cada una de las actividades que se realizan dentro del proceso de Reclutamiento y Selección para identificar las áreas de oportunidad así como los gaps entre un proceso de Reclutamiento y Selección ideal y el proceso de la empresa "G".

Los hallazgos que se obtuvieron dentro de esta primera etapa fueron:

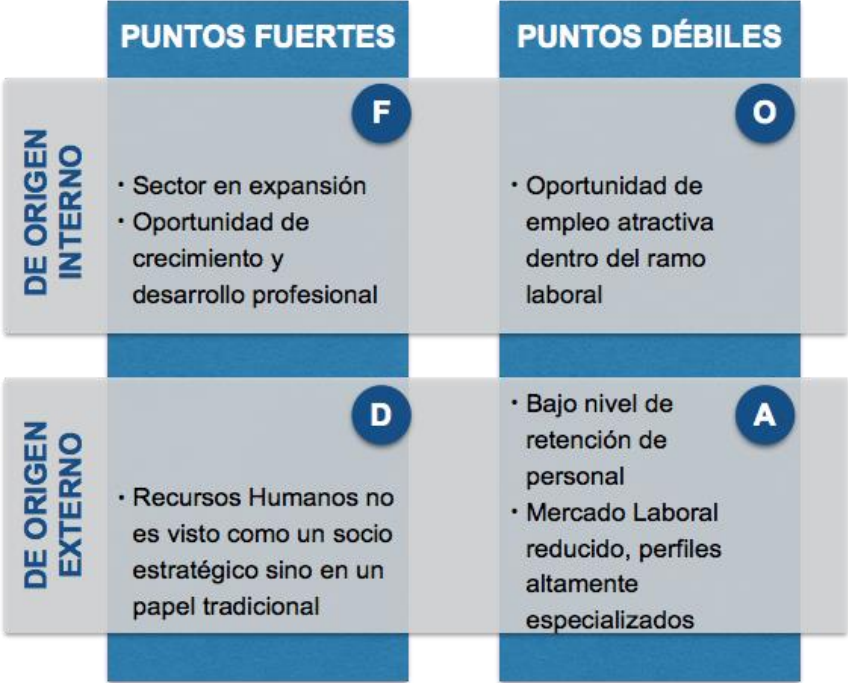
- Tiempos de respuesta para la cobertura de posiciones vacantes por arriba de un mes
- Costos de contratación altos
- Porcentaje de rotación dentro de la media
- Tiempo promedio de estancia de los empleados de un año
- Evaluaciones psicométricas no parametrizadas con los perfiles de puesto de la empresa "G"
- Evaluaciones psicométricas no susceptibles a ser parametrizadas con el perfil de puesto de la empresa "G" ni por competencias
- Poca o nula correlación entre los empleados desvinculados de la empresa y los resultados obtenidos en sus evaluaciones
- Poca o nula de correlación entre los empleados vigentes en la empresa y los resultados obtenidos en sus evaluaciones

- Probabilidad de error del 5% en las evaluaciones de integridad y normatividad
- Contrato desactualizado del proveedor de evaluaciones psicométricas y sin incluir la tabla de precios para los diversos niveles de evaluaciones
- SLAs no comprometidos por el proveedor sobre el tiempo para presentar ternas de candidatos y/o para cobertura de vacantes
- Los resultados presentados por la agencia de validación de antecedentes contaban con información incompleta en los puntos de control identificados por la empresa “G”
- Formato de presentación de la información de validación de antecedentes desactualizado y sin fotografía a color
- Tiempo de respuesta del proveedor de validación de antecedentes dentro del tiempo comprometido por contrato
- Bajo porcentaje de perfiles de puesto documentados versus el catálogo de puestos vigente
- Perfiles de Puesto con actualizaciones de 5 años anteriores y con actividades vigentes no incluidas
- Falta de definición de un modelo de competencias para la empresa y la definición de competencias aplicables para cada puesto así como su nivel de dominio
- Falta de un formato de Requisición de personal que garantice la autorización de la contratación del mismo y que especifique características específicas del perfil, datos para la entrevista por parte del área, ubicación geográfica, herramientas de trabajo y paquete de compensaciones

Y posterior a ello complementamos realizando un análisis FODA de la empresa para contar con información necesaria para poder realizar la Planeación Estratégica del área de Recursos Humanos.

Análisis FODA

Imagen 11. Análisis FODA.

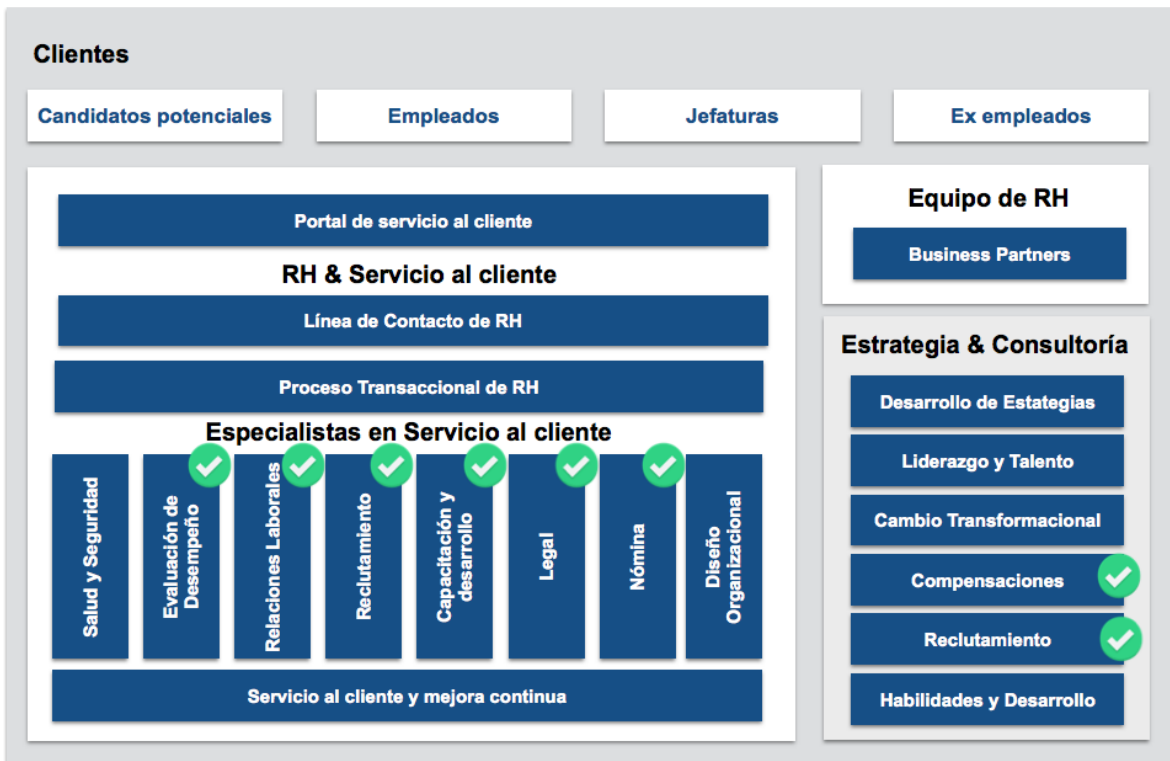


Finalmente, con base en la información recabada durante el análisis determinamos el GAP entre el modelo operativo de Recursos Humanos deseado y el modelo operativo actual de la empresa “G”¹⁰.

¹⁰ En el presente informe solo ilustraremos lo correspondiente al modelo operativo para el proceso de Reclutamiento y Selección.

Modelo Operativo

Imagen 12. HR Operating Model



✓ Procesos ya implementados en la empresa

Fuente: transforminghr.blogspot.com.

Formulación de las estrategias

La formulación de estrategias para el área de RH surge a partir de lo que enuncia la Cultura Organizacional de la empresa:

Visión

Desarrollar prácticas comerciales y de servicio a clientes, asegurando el posicionamiento de la empresa "G" dentro del sector Oil & Gas; contribuyendo a la

creación de valor para los Socios y Clientes en condiciones del mercado a través del uso y transportación de hidrocarburos.

Misión de Recursos Humanos

Proporcionar a todos los integrantes de la empresa “G” un lugar extraordinario para trabajar, garantizándoles su desarrollo dentro de la empresa y logrando para ésta la retención de su capital humano.

Objetivos de Recursos Humanos

- Contar con un sistema de Gestión de Recursos Humanos integral que permita asegurar el control de los procesos administrativos de personal y de gestión de talento.
- Posicionar al área de Recursos Humanos como socio estratégico dentro de la compañía.
- *Diseñar e implementar estrategias de Atracción de Talento basadas en competencias específicas a cada puesto.*
- Definir anualmente un Plan Estratégico de Recursos Humanos basado en el Plan Estratégico de la Empresa.
- Incursionar en el uso de Redes Sociales como Branding para la compañía y como medios de atracción de talento.
- Realizar una planeación anual del área de Recursos Humanos basados en un análisis FODA del área que permitan corregir fallas de la misma así como generar proyectos de mejora en la misma.

En el presente informe solo se presentarán las iniciativas implementadas para dar respuesta al objetivo de *Diseñar e implementar estrategias de Atracción de Talento basadas en competencias específicas a cada puesto* ya que son las que dan respuesta a la problemática que se busca ilustrar.

Iniciativas específicas de Recursos Humanos para lograr sus Objetivos Estratégicos

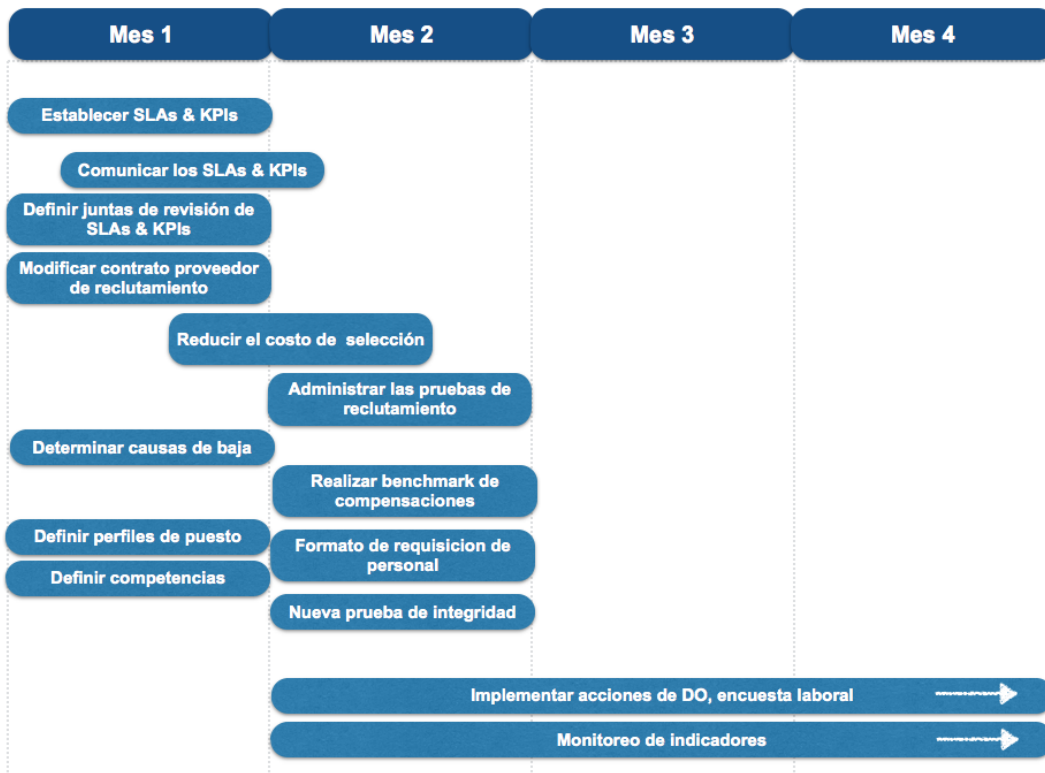
HALLAZGO	INICIATIVA
<ul style="list-style-type: none"> • Tiempos de respuesta para la cobertura de posiciones vacantes por arriba de un mes • Documentar el proceso de R&S 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer SLAs y KPIs para monitorear la eficiencia de R&S • Comunicar los SLAs a los clientes internos • Definir agenda de juntas de revisión de SLAs, SLAs reversos y KPI's con la agencia de reclutamiento • Incluir, en el contrato de prestaciones de servicios del proveedor de reclutamiento una clausula dentro del apartado de penalizaciones
<ul style="list-style-type: none"> • Costos de contratación altos 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducir el costo de contratación en los puestos operativos en un 20% • Reducir el costo de aplicación de cada prueba en un 10% • Administrar internamente las fuentes de reclutamiento
<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de rotación dentro de la media 	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorear de forma mensual el % de rotación de la empresa • Implementar un acciones de DO
<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo promedio de estancia de 	<ul style="list-style-type: none"> • Definir las causas principales de

HALLAZGO	INICIATIVA
<p>los empleados de un año</p>	<p>salida de los empleados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementar la aplicación de una encuesta de salida y una encuesta de clima laboral • Definir un plan de Desarrollo Organizacional con énfasis en engagement • Realizar un benchmark sobre compensaciones e identificar gaps
<ul style="list-style-type: none"> • Evaluaciones psicométricas no parametrizadas con los perfiles de puesto de la empresa “G” • Evaluaciones psicométricas no susceptibles a ser parametrizadas con el perfil de puesto de la empresa “G” ni por competencias • Poca o nula correlación entre los empleados desvinculados de la empresa y los resultados obtenidos en sus evaluaciones • Poca o nula de correlación entre los empleados vigentes en la empresa y los resultados obtenidos en sus evaluaciones • Documentar el proceso de R&S 	<ul style="list-style-type: none"> • Administrar internamente las pruebas psicométricas • Definir competencias y grados de dominio para cada puesto • Monitorear mensualmente los resultados de la prueba con el desempeño mostrado por los nuevos empleados • Actualizar al menos cada 2 años los perfiles de puestos • Incorporar los perfiles de los nuevos puestos durante los 6 primeros meses posteriores a su creación
<ul style="list-style-type: none"> • Probabilidad de error del 5% en las evaluaciones de integridad y normatividad 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar una evaluación de integridad y normatividad con un % de certeza mayor al actual

HALLAZGO	INICIATIVA
<ul style="list-style-type: none"> • Contrato desactualizado del proveedor de evaluaciones psicométricas y sin incluir la tabla de precios para los diversos niveles de evaluaciones • SLAs no comprometidos por el proveedor sobre el tiempo para presentar ternas de candidatos y/o para cobertura de vacantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Actualizar contrato con proveedor de Reclutamiento y Selección eliminando los servicios de aplicación de pruebas • Definir SLAs, SLAs reversos y KPI's dentro del contrato del proveedor de R&S.
<ul style="list-style-type: none"> • Los resultados presentados por la agencia de validación de antecedentes contaban con información incompleta en los puntos de control identificados por la empresa "G" • Formato de presentación de la información de validación de antecedentes desactualizado y sin fotografía a color • Tiempo de respuesta del proveedor de validación de antecedentes dentro del tiempo comprometido por contrato 	<ul style="list-style-type: none"> • Actualizar el formato de presentación del reporte de la validación de antecedentes
<ul style="list-style-type: none"> • Bajo porcentaje de perfiles de puesto documentados versus el catálogo de puestos vigente • Perfiles de Puesto con actualizaciones de 5 años 	<ul style="list-style-type: none"> • Actualizar perfiles de puesto • Documentar los perfiles de puesto de todas las posiciones de la empresa

HALLAZGO	INICIATIVA
<p>anteriores y con actividades vigentes no incluidas</p> <ul style="list-style-type: none"> Falta de definición de un modelo de competencias para la empresa y la definición de competencias aplicables para cada puesto así como su nivel de dominio 	
<ul style="list-style-type: none"> Falta de un formato de Requisición de personal que garantice la autorización de la contratación del mismo y que especifique características específicas del perfil, datos para la entrevista por parte del área, ubicación geográfica, herramientas de trabajo y paquete de compensaciones 	<ul style="list-style-type: none"> Implementar un Formato de Requisición y autorización de contratación de personal

Dentro de la planeación se determinó que el plan debía de estar listo para ejecutarse en 2 meses y se planteó a través de un cronograma como sigue:



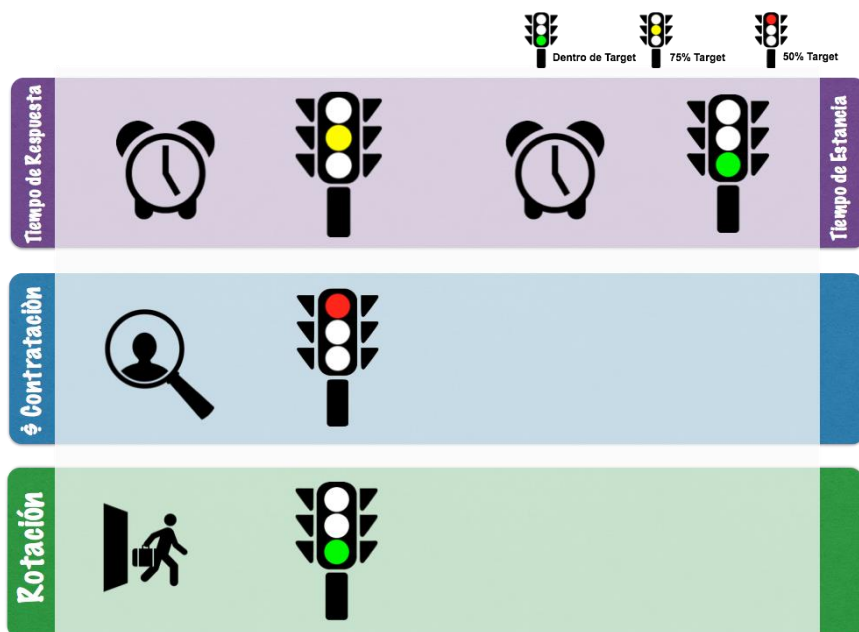
De igual forma se definió un Scorecard para monitorear el apego a los KPI's y SLAs definidos. Los KPI's que se monitorearon fueron: Tiempo de respuesta de cobertura, tiempo promedio de estancia de los empleados, Estacionalidad de las vacantes e índice de Rotación.

Los criterios de medición fueron:

- Verde: Dentro de Target
- Amarillo: 75% en Target
- Rojo: 50% en Target

Definiendo que a partir de color amarillo se requería revisar el proceso para aplicar acciones correctivas

El Scorecard se ilustra a continuación:



Implantación de las estrategias

INICIATIVA	ACCIÓN DE IMPLEMENTACIÓN
Actualizar al menos cada 2 años los perfiles de puestos	<ul style="list-style-type: none"> Plan Anual de Recursos Humanos Dentro del Plan Anual se definirá de forma anual los puestos de que Direcciones corresponderá actualizar durante el año.
Actualizar contrato con proveedor de Reclutamiento y Selección eliminando los servicios de aplicación de pruebas	<ul style="list-style-type: none"> Plan Anual de Recursos Humanos Actualizar anualmente los contratos de los proveedores de servicios en condiciones como SLAs, precios, penalizaciones y servicios.
Actualizar el formato de presentación del reporte de la validación de antecedentes	<ul style="list-style-type: none"> Actualizar Contrato con Proveedores Se elaboró un formato acorde a las necesidades de la empresa “G” y se solicitó al proveedor que reportará su información

INICIATIVA	ACCIÓN DE IMPLEMENTACIÓN
	<p>respetando los datos solicitados en dicho reporte.</p>
<p>Actualizar perfiles de puesto</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de Perfiles de Puesto <p>Se trabajó en conjunto con las diferentes Direcciones a nivel jefatura para poder actualizar los perfiles más comunes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plan Anual de Recursos Humanos <p>Dentro del Plan Anual se definirá de forma anual los puestos de que Direcciones corresponderá actualizar durante el año.</p>
<p>Administrar internamente las fuentes de reclutamiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pruebas Psicométricas basadas en competencias <p>Se modificó al proveedor de pruebas psicométricas y se compró la licencia para poder aplicar pruebas psicométricas siendo la empresa “G” el administrador.</p> <p>Dentro de la nueva plataforma de evaluaciones psicométricas se perfilaron las evaluaciones de acuerdo a las competencias definidas para cada puesto en la actualización de perfiles.</p>
<p>Comunicar los SLAs a los clientes internos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación Interna <p>El Gerente de Recursos Humanos comunico a las jefaturas de las diferentes Direcciones los SLAs reversos (requisitos que se solicitan al área para reclutarle candidatos) así como los</p>

INICIATIVA	ACCIÓN DE IMPLEMENTACIÓN
	SLAs (nivel de servicio al que se compromete RH).
<p>Definir agenda de juntas de revisión de SLAs, SLAs reversos y KPI's con la agencia de reclutamiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación Interna <p>El Gerente de Recursos Humanos comunico a las jefaturas de las diferentes Direcciones los SLAs reversos (requisitos que se solicitan al área para reclutarle candidatos) así como los SLAs (nivel de servicio al que se compromete RH).</p>
<p>Definir las causas principales de salida de los empleados</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Desarrollo Organizacional <p>Se levantaron estadísticas sobre los motivos de baja de los empleados que servirían como insumo para el plan y acciones de DO.</p>
<p>Definir SLAs, SLAs reversos y KPI's dentro del contrato del proveedor de R&S.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Actualizar Contrato con Proveedores <p>Se elaboró un formato acorde a las necesidades de la empresa "G" y se solicitó al proveedor que reportará su información respetando los datos solicitados en dicho reporte.</p>
<p>Definir un plan de Desarrollo Organizacional con énfasis en engagement</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Plan Anual de Desarrollo Organizacional <p>Se levantó información que sirviera como insumo para elaborar el Plan Anual de DO establecer acciones que ayuden a generar el engagement entre los empleados.</p>
<p>Documentar los perfiles de puesto de todas las</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Plan Anual de Recursos Humanos <p>Dentro del Plan Anual se definirá de forma</p>

INICIATIVA	ACCIÓN DE IMPLEMENTACIÓN
posiciones de la empresa	anual los puestos de que Direcciones corresponderá actualizar durante el año.
Establecer SLAs y KPI's para monitorear la eficiencia de R&S	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo del desempeño <p>Se definió un Scorecard para mostrar el desempeño que tienen los indicadores en un periodo de tiempo; este Scorecard se mostrará en la página de intranet una vez que se autorice el diseño de esta última.</p>
Implementar la aplicación de una encuesta de salida y una encuesta de clima laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Plan Anual de Desarrollo Organizacional <p>A partir del 2016 deberá aplicarse una encuesta de satisfacción laboral para conocer el sentir de las personas que laboran en la empresa y aplicar acciones de DO para motivar el engagement.</p>
Implementar un Formato de Requisición y autorización de contratación de personal	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo <p>Se diseñó un Formato de Requisición y se implementó su uso para asegurar la autorización por parte de la Dirección General de las vacantes que se buscan así como contar con la definición y autorización de las condiciones laborales a priori.</p>
Implementar una evaluación de integridad y normatividad con un % de certeza mayor al actual	<ul style="list-style-type: none"> • Pruebas de integridad confiables <p>Se cambió la prueba de integridad y normatividad por una prueba que ofrecía un mayor % de certeza en su veredicto sobre el candidato.</p>

INICIATIVA	ACCIÓN DE IMPLEMENTACIÓN
<p>Incluir, en el contrato de prestaciones de servicios del proveedor de reclutamiento una clausula dentro del apartado de penalizaciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> Plan Anual de Recursos Humanos <p>Actualizar anualmente los contratos de los proveedores de servicios en condiciones como SLAs, precios, penalizaciones y servicios.</p>
<p>Incorporar los perfiles de los nuevos puestos durante los 6 primeros meses posteriores a su creación</p>	<ul style="list-style-type: none"> Plan Anual de Recursos Humanos <p>Dentro del Plan Anual se identificaran los puestos de nueva creación para realizar el levantamiento del perfil durante el primer trimestre del año.</p>
<p>Monitorear de forma mensual el % de rotación de la empresa</p>	<ul style="list-style-type: none"> Monitoreo del desempeño <p>Se definió un Scorecard para mostrar el desempeño que tienen los indicadores en un periodo de tiempo; este Scorecard se mostrará en la página de intranet una vez que se autorice el diseño de esta última.</p>
<p>Monitorear mensualmente los resultados de la prueba con el desempeño mostrado por los nuevos empleados</p>	<ul style="list-style-type: none"> Monitoreo del desempeño <p>Se definió un Scorecard para mostrar el desempeño que tienen los indicadores en un periodo de tiempo; este Scorecard se mostrará en la página de intranet una vez que se autorice el diseño de esta última.</p>
<p>Realizar un benchmark sobre compensaciones e identificar gaps</p>	<ul style="list-style-type: none"> Plan Anual de Recursos Humanos Se adquirió un estudio realizado por Mercer en donde se muestran las mejores prácticas

INICIATIVA	ACCIÓN DE IMPLEMENTACIÓN
	<p>de re locación; lo anterior permite conocer que ofrece el mercado en esa materia lo cual se tomará como insumo para integrar el paquete de compensaciones de los empleados y como una fuente de negociación con los candidatos.</p>
<p>Reducir el costo de aplicación de cada prueba en un 10%</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pruebas Psicométricas basadas en competencias <p>Se modificó al proveedor de pruebas psicométricas y se compró la licencia para poder aplicar pruebas psicométricas siendo la empresa “G” el administrador.</p> <p>El costo de aplicación de pruebas por candidato resulto significativamente menor versus el anterior proveedor.</p>
<p>Reducir el costo de contratación en los puestos operativos en un 20%</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pruebas Psicométricas basadas en competencias <p>Se modificó al proveedor de pruebas psicométricas y se compró la licencia para poder aplicar pruebas psicométricas siendo la empresa “G” el administrador.</p> <p>El costo de aplicación de pruebas por candidato resulto significativamente menor versus el anterior proveedor.</p> <ul style="list-style-type: none"> •

Evaluación de las estrategias

Las estrategias se evaluaron al tiempo de la consecución de los objetivos (cobertura de las posiciones vacantes) la cual se logró en el tiempo estimado y gracias a los siguientes factores:

1. Perfiles de puesto actualizados: Se contaba con la información real sobre los perfiles para poder hacer la búsqueda de candidatos así como para realizar la preselección.
2. Contratación de LinkedIn: La facilidad que da LinkedIn de compartir las ternas a los jefes facilitó la preselección por lo que las ternas presentadas incluían a candidatos con alta probabilidad de ser seleccionados debido a que el mismo jefe había validado su perfil.
3. Administración de las pruebas psicométricas desde la propia empresa: Las pruebas pudieron perfilarse a las competencias requeridas por cada puesto lo que aseguro que la selección y eliminación de candidatos por este filtro fuera confiable.
4. Implementación de una nueva prueba de integridad: Se aplicó una prueba que ofrecía un mayor porcentaje de certeza en los resultados, punto primordial de control debido a la zona en donde sería la ubicación del trabajo.
5. Gestión de cambio hacia las áreas: Durante el periodo de recolección de información, actualización de perfiles, cambio de pruebas, conexiones vía LinkedIn, el gerente estuvo gestionando el sponsorship de parte de las jefaturas para que compartieran información comunicando la nueva forma de trabajo (KPI's y SLAs) y asegurando la participación de las Direcciones para proporcionar fechas para las entrevistas con los candidatos.
6. Análisis del entorno: Es importante considerar que los cambios que ejecuta una empresa al interior no están aislados sino que también se ven

afectados por lo que pasa afuera, la información sobre las compensaciones ofrecidas por otras empresas del ramo permitió que las negociaciones hacia los candidatos fueran exitosas y que ningún candidato declinara la oferta laboral.

V. CONSIDERACIONES FINALES

V.1 Resultados

De acuerdo a lo revisado en el capítulo anterior, la contratación de las posiciones vacantes se logró en tiempo gracias a la implementación de un proceso efectivo de Selección.

El proceso es efectivo porque valida que los insumos que se tienen sean los correctos para que después de la transformación que supone todo proceso el producto final sea el que se busca.

V.2 Conclusiones

Dentro de una empresa son las personas las que hacen la diferencia; pueden existir dos empresas con el mismo poder adquisitivo y con igualdad de circunstancias para adquirir insumos, maquinaria, instalaciones, etc., pero si una de esas dos empresas cuenta entre sus filas con un empleado que sepa generar procesos que maximicen el uso de esos bienes, que pueda innovar y ofrecer un nuevo producto al mercado, genere valor agregado al mismo costo ayudará a que su empresa tenga una ventaja competitiva.

Es importante que las empresas y sus jefaturas reconozcan esto y se preocupen por tener procesos eficientes en materia de Recursos Humanos que logren que los empleados se sientan bien y comprometidos con la organización. Eso asegurará que la permanencia de los empleados y el deseo de los candidatos por ingresar a las filas de la organización.

Bibliografía

- Lamoca Pérez, M. (2007). *Los recursos humanos como fuente de ventaja competitiva*. Universidad Panamericana.
- Liker, J., & Meier, D. (2007). *El Talento Toyota*. McGraw-Hill.
- Alles, M. (2005). *Desarrollo del Talento Humano*. Granica.
- Alles, M. (2008). *Selección por Competencias*. Garnica.
- Bratton, J., & Gold, J. (2007). *Human Resource Management*. Palgrave Macmillan.
- Deloitte University Press. (2014). *Global Human Capital Trends 2014*.
- Friedman, B., Halth, J., & Walker, D. (2009). *Atraer, Gestionar y Retener el Capital Humano*. Paidós Empresa.
- García Solarte, M., Murillo Vargas, G., & González Campo, C. (2011). *Los macroprocesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana*. Programa Editorial.
- Gómez-Mejía, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2008). *Managing Human Resources*. Prentice Hall.
- Huselid, M., Becker, B., & Ulrich, D. (2001). *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*. Harvard Business Review Press.
- Indiana University East*. (s.f.). Obtenido de Indiana University East: www.iue.edu.co
- Martin Sierra, C. (2006). *El proceso de desarrollo de la estrategia de Recursos Humanos*. Universidad Panamericana.
- Méndez Morales, J. S. (1997). *Economía y la Empresa*. McGraw-Hill.
- Mondy, R., & Noe, R. (1997). *Administración de Recursos Humanos*. Prentice Hall.
- Mosley, D. C., & Pietri, P. H. (2008). *Supervisory Management*. Thomson.
- Sales, M. (2002). *Universidad de Huelva*. Obtenido de Universidad de Huelva: ww.uhu.es
- Sherman, A., Bohlander, G., & Snell, S. (2004). *Managing Human Resources*. Youth Western College Publishing.
- Transforming HR*. (2011). Obtenido de Transforming HR: www.transforminghr.blogspot.com
- Tyson, S. (2009). *Essentials of Human Resource Management*. SHRM Press.

Watson, T. (2014). *Global Talent Management and Rewards Study*.

Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. McGraw-Hill.