

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN RECURSOS HUMANOS**

**“Análisis y diseño de herramientas técnicas que permitan optimizar el  
proceso de reclutamiento y selección del talento humano de la Consultora  
Samper Head Hunting”**

**Carla Patricia Hidrovo Guzmán**

**DIRECTOR DE TESIS: Dr. Efraín Flores Batallas**

**Quito, 2010**

## **CERTIFICACIÓN**

Certifico que la Tesis cuyo tema es: “Análisis y Diseño de herramientas técnicas que permitan optimizar el proceso de reclutamiento y selección del talento humano de la Consultora Samper Head Hunting”, fue desarrollada por la estudiante Hidrovo Guzmán Carla Patricia, bajo mi dirección y control.

Dr. Efraín Flores Batallas

DIRECTOR

## **AUTORÍA**

Del contenido de la presente investigación “Análisis y Diseño de herramientas técnicas que permitan optimizar el proceso de reclutamiento y selección del talento humano de la Consultora Samper Head Hunting, se responsabiliza el autor.

Carla Patricia Hidrovo Guzmán

---

## **DEDICATORIA.**

Esta tesis es una parte de las etapas de mi vida, y el comienzo de otras más, por esto lo quiero dedicar con todo mi amor y cariño.

A DIOS que me dio la oportunidad de vivir.

A mi madre Patricia y mi padre Carlos, por todo el apoyo y amor permanente que he recibido de ustedes durante toda mi vida, por darme una carrera para mi futuro y creer permanentemente en mí.

A mi hermana Alejandra, porque desde que naciste trajiste alegría a mi vida.

A Gustavo ese amigo que lo quiero como a un hermano, que ha vivido conmigo gran parte de mi vida.

A mi novio Patricio, por estar a mi lado compartiendo buenos y malos momentos, por su paciencia y comprensión brindada durante todo este tiempo.

A mi abuelito Jorge, quien desde el cielo me guía, y estoy segura que en estos momentos está orgulloso de mi

## AGRADECIMIENTOS

Si bien el alcanzar esta culminación académica ha requerido de mi esfuerzo y entusiasmo, existen varias personas las cuales han contribuido, y a las que quiero brindar mis sinceros agradecimientos.

En primer lugar a Patricia mi madre y Carlos mi padre, ya que gracias a ellos soy quien soy hoy en día, son los que han velado por mi salud, mis estudios, y lo más importante por que sea una persona feliz. Madre has sido capaz de sacrificarte por el bien de tu familia, gracias por estar en cada momento de mi vida, por tus consejos, tus enseñanzas, por estar siempre dispuesta ayudarme, estando alerta ante cualquier problema que se me pueda presentar, Madre siempre serás mi ejemplo de un excelente ser humano y la mejor madre del mundo. Padre de carácter fuerte y emprendedor, lleno de virtudes, y multifacético, gracias por enseñarme que todo se aprende y que todo esfuerzo es al final recompensa, y a no dejarme vencer; Padres su esfuerzo y dedicación ahora es uno de mis triunfos.

Quiero agradecer a Alejandra mi hermana, por escucharme, soportarme y a pesar de ser menor, siempre saber que puedo confiar en ti, la persona que ha sabido irradiar y contagiar esa felicidad en mi vida y en toda la familia.

También quiero agradecer a todos mis profesores que tan acertadamente han mostrado su capacidad para formarme en ésta carrera, en especial a mi director de tesis el Doctor Efraín Flores, quien durante el tiempo de estudios, y la

realización de esta tesis ha sabido plasmar todos sus conocimientos y experiencias, las cuales han sido de gran ayuda y contribución para mi desarrollo profesional.

Agradezco también al Ing. Gustavo Navas, quien muy comedidamente orientó y guió el desarrollo de esta tesis con sus consejos y ayuda, y a su esposa Elena Reascos, quien en el transcurso de mi enseñanza en las aulas contribuyó para mi superación.

A Patricio mi novio, simplemente por ser como es, gracias por caminar a mi lado durante todo este tiempo, y mostrarme con una mirada que el verdadero amor existe, por ayudarme a crecer y madurar como persona, valorando lo que tengo a mi lado.

Y finalmente pero no menos importante a Gustavo, mi amigo y hermano quien llegó a mi vida y ha compartido momentos felices y tristes, los cuales nos han ayudado a crecer y ser mejores personas.

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO I.....</b>	<b>4</b>
<b>1 EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>4</b>
1.1 Planteamiento del problema.....	4
1.2 Formulación del problema.....	5
1.3 Objetivos.....	6
1.3.1 Objetivo General.....	6
1.3.2 Objetivos Específicos.....	6
1.4 Justificación e importancia.....	6
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>8</b>
<b>2 MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>8</b>
2.1 Antecedentes.....	8
2.1.1 Historia.....	8
2.1.2 Misión.....	9

2.1.3	Visión.....	9
2.1.4	Valores. ....	9
2.1.5	Organigrama Institucional.....	10
2.2	Fundamentación teórica.....	11
2.2.1	Eficiencia. ....	11
2.2.2	Eficacia. ....	12
2.2.3	Productividad.....	13
2.2.5	Competencias.....	14
2.2.6	Mejora continua. ....	15
2.2.7	Análisis y Descripción de Puestos.....	17
2.2.8	Perfil de Puestos.....	18
2.2.9	Reclutamiento de Talento Humano. ....	18
2.2.10	Selección de Talento Humano.....	19
2.2.11	Entrevista de Selección. ....	20
2.2.12	Entrevista por Incidentes Críticos. ....	20
2.3	Hipótesis. ....	24
2.4	Variables de Investigación. ....	24
2.4.1	Variable independiente. ....	24
2.4.2	Variable dependiente.....	24
2.5	Operacionalización de las variables.....	25

<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>30</b>
<b>3 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>30</b>
3.1 Tipo de investigación.....	30
3.2 Instrumentos de investigación.....	31
<b>CAPÍTULO IV.....</b>	<b>32</b>
<b>4 ANÁLISIS Y DISEÑO.....</b>	<b>32</b>
4.1 Diagnostico del sistema de reclutamiento y selección de la Consultora Samper Head Hunting. ....	32
4.1.1 Pasado de la empresa consultora: .....	33
4.1.2 Presente de la empresa consultora. ....	34
4.1.3 Pronóstico para la empresa consultora. ....	37
4.2 Mecanismos a seguir. ....	38
4.3 Diseño de propuestas para el proceso de reclutamiento y selección.....	39
4.3.1 Mejoras al Sistema Informático Actual.....	39
4.3.2 Mejoramiento en el Perfil de Levantamiento de Información para la Prospección de un Candidato. ....	54
4.3.3 Mejoramiento del Proceso de Selección.....	73

4.3.4	Mejoramiento en el Informe de Presentación de candidatos .....	91
-------	--	----

**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....112**

Conclusiones.....	112
-------------------	-----

Recomendaciones. ....	114
-----------------------	-----

**BIBLIOGRAFÍA .....115**

**ANEXOS .....117**

Anexo 1: Perfil actual de la Consultora Samper Head Hunting. ....	117
---	-----

Anexo 2: Ejemplo del modelo de entrevista por incidentes críticos.....	122
--	-----

Anexo 3: Formato de para referencias laborales. ....	127
--	-----

Anexo 4: Informe actual de la Consultora Samper Head Hunting. ....	128
--	-----

Anexo 5: Perfil mejorado para la Consultora Samper Head Hunting. ....	134
---	-----

Anexo 6: Informe mejorado para la Consultora Samper Head Hunting. ....	144
--	-----

# INTRODUCCIÓN

Esta tesis desarrolla el análisis y diseño de herramientas técnicas que permitan optimizar el proceso de reclutamiento y selección del talento humano de la Consultora Samper Head Hunting, logrando con esto que se consiga un mejor funcionamiento interno y que por ende se vea reflejado dentro del mercado que se encuentra en un ambiente en el que la innovación y la actividad centrada en el cliente son dos de las principales armas estratégicas de que disponen las empresas. En este ambiente, las personas que sean seleccionadas por la consultora con éxito será el punto clave para que los clientes estén o no satisfechos.

El propósito del estudio consistió en perfeccionar el proceso de reclutamiento y selección mediante diferentes instrumentos analizados y diseñados propios para la Consultora, a fin de que mejore los procedimientos actuales con los que la consultora maneja para entregar un servicio acorde a las necesidades del cliente.

Las propuestas de mejora realizadas para el funcionamiento óptimo del servicio de reclutamiento y selección que ofrece la consultora, se lo ha construido a partir de un marco teórico que le dota de capacidades explicativas acerca de todos los factores que involucran el realizar un reclutamiento y selección de talento humano.

El reclutamiento y selección de talento humano inicia considerando un perfil de puestos, y en base a esta información se consiguen los suficientes candidatos que potencialmente reúnan las competencias requeridas, para que finalmente y mediante diferentes técnicas se pueda elegir entre los candidatos reclutados, el más idóneo para ocupar el puesto vacante.

Para la investigación efectuada se emplearon métodos tales como: la observación directa, entrevistas, y revisión bibliográfica, los cuales proporcionaron la información necesaria para llevar a cabo el análisis y diseño propuesto. Dicho trabajo consta de los siguientes capítulos:

El problema de la investigación, en donde se ha estructurado la idea del problema objeto de estudio, se ha delimitado el problema a investigar, se han establecidos los respectivos objetivos, y finalmente se ha expuesto las diferentes causas, razones y argumentos que justifican la realización de la investigación.

El marco teórico, donde se agrupó una serie de principios, ideas, opiniones relativas al tema propuesto y que sirvieron de sustento, además se sacaron consecuencias en torno a la hipótesis, y se realizó una operacionalización de las variables de investigación.

Metodología de la investigación, en la cual se determinó que este es un estudio descriptivo, que el grado de abstracción es de una investigación aplicada orientada a la posterior toma de decisiones.

Análisis y diseño, en el que se procedió a realizar un análisis del proceso de reclutamiento y selección, y se proponen mejoras en diferentes ámbitos como el sistema que utiliza la consultora en donde guarda los datos de los candidatos reclutados, el perfil de puestos, incorpora una técnica adicional para la selección de los candidatos, y el informe que se le presenta al cliente con la terna de candidatos finalista, con las cuales el proceso antes mencionado concluye.

El efectuar un análisis y diseño de herramientas técnicas que permitan optimizar el proceso de reclutamiento y selección de talento humano de la Consultora Samper Head Hunting, permitirá contar con procesos óptimos de reclutamiento y selección del talento humano a ser entregados a las compañías clientes.

# CAPITULO I

## 1 EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.

### 1.1 Planteamiento del problema.

A medida que avanza el tiempo, las organizaciones tienen que encontrar los medios y mecanismos necesarios para poder ser productivas y competitivas dentro de un mercado que se caracteriza por rápidos y complejos cambios. Por lo que, los directivos empresariales conjuntamente con sus equipos de trabajo deben asumir el compromiso del mejoramiento continuo en la ejecución y desarrollo de los servicios o productos con los que compiten en el mercado.

Se puede evidenciar que hay varias organizaciones que no se enfrentan al cambio propuesto dentro de un contexto más creativo e innovador, ya que en cierta manera tienen temor a lo que los cambios puedan ocasionar, por lo que se quedan gestionando de una manera estática y se niegan a abrazar cualquier cosa que pueda alterar o distorsionar su Statu Quo.

Lo ideal para las organizaciones que actualmente se encuentran liderando el mercado como es el caso de la Consultora Samper Head Hunting, es no quedarse rezagadas, y seguir ubicadas entre las compañías líderes en consultoría en su campo, para lo cual es necesario determinar y modificar ciertos procedimientos internos que pueden estar distorsionados, como por ejemplo el proceso de reclutamiento y selección del talento humano, que le haga y permita optimizar sus

recursos, adquiera mayor fluidez, mantengan un bajo margen de error, y proporcione una mayor calidad en el servicio que ofrece a sus clientes. Si bien actualmente están consiguiendo resultados bastante satisfactorios, que han logrado ubicarlos en los primeros lugares en el mercado, se pueden conseguir resultados aún mejores y acordes a los cambios que se dan en el día a día.

## **1.2 Formulación del problema.**

¿Es necesario el mejoramiento continuo en la ejecución y desarrollo de los servicios con los que la Consultora Samper Head Hunting compite en el mercado?

¿Es adecuado que las empresas administren de manera novedosa sus procesos que les permitan romper su Statu Quo?

¿Es adecuado que la Consultora Samper Head Hunting modifique sus procedimientos internos para poder optimizar recursos, conseguir mayor rapidez en sus procedimientos, mantener un bajo margen de error, y proporcionar una mayor calidad en el servicio?

¿Cómo favorece al proceso de reclutamiento y selección del talento humano de la Consultora Samper Head Hunting contar con herramientas técnicas apropiadas?

Considerando lo expresado en estas interrogantes, es que creemos necesario diseñar herramientas que optimicen el proceso de reclutamiento y selección del talento humano dentro de la Consultora Samper Head Hunting.

## **1.3 Objetivos.**

### **1.3.1 Objetivo General.**

Analizar y Diseñar herramientas técnicas que permitan optimizar el proceso de reclutamiento y selección del talento humano de la Consultora Samper Head Hunting.

### **1.3.2 Objetivos Específicos.**

- ✓ Realizar un diagnóstico de la situación actual de la Consultora, en lo que respecta al funcionamiento de sus procesos inherentes al manejo del talento humano de las empresas beneficiarias de sus servicios de consultoría.
- ✓ Determinar el posicionamiento que desea alcanzar la Consultara, frente al cumplimiento de su gestión técnica profesional.
- ✓ Establecer los mecanismos que orienten las acciones a seguir.
- ✓ Diseñar una propuesta que facilite la consecución de un proceso de reclutamiento y selección del talento humano, acorde con los requerimientos actuales del mercado.

## **1.4 Justificación e importancia.**

Esta investigación evidentemente es de gran importancia ya que está orientada al mejoramiento y a la creación de herramientas técnicas que permitirá optimizar los recursos con que cuenta la organización, permitirá una mayor fluidez de sus procedimientos, mantener un bajo margen de fallas, desperdicios y errores; y, una

mayor calidad en el servicio que ofrece a sus clientes. Paralelamente, los consultores podrán realizar una gestión eficiente acorde a las necesidades de los clientes y del mercado, con una mayor efectividad en la calidad de los servicios que se ofrecen actualmente.

Para cumplir con esta propuesta se hace necesario diseñar herramientas para el Proceso de Reclutamiento y Selección de Talento Humano, adecuadas a los requerimientos actuales, mediante mecanismos de operación modernizados en el proceso de búsqueda, reclutamiento, selección y colocación de ese talento a nivel empresarial. Al mismo tiempo mantener, añadir e implementar información a ser aplicada en la búsqueda en el mercado del talento humano más idóneo. Cada uno de los consultores, podrá visualizar la información de una manera más ordenada y poder contar sistematizadamente con potenciales candidatos para una determinada posición.

Del mismo modo se realizarán diferentes mejoras dentro del perfil modelo y del informe que es presentado al cliente con la información de los candidatos de la terna finalista, se establecerán técnicas adicionales para la fase de selección de los candidatos.

La aplicación de un nuevo proceso con estas características, beneficiará directamente a los clientes de la empresa y a quienes se hayan hecho acreedores a una posición acorde con su perfil.

Por otro lado, la aplicación de un nuevo proceso con estas características, beneficiará a la Consultora y al mercado laboral en general.

# **CAPÍTULO II**

## **2 MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Antecedentes.**

#### **2.1.1 Historia.**

Samper Head Hunting, es una empresa fundada por Santiago Samper Ingeniero Comercial, de la Universidad Católica de Chile.

En el Ecuador la compañía arrancó sus operaciones en marzo del año 2002 y como líderes en la industria de búsqueda de ejecutivos, han venido brindando soluciones empresariales para sus exigentes clientes, se dedicada exclusivamente a evaluar y reclutar líderes de negocios con trayectorias sobresalientes que crearán ventajas competitivas y resultados palpables.

En el Ecuador, atendido regularmente los requerimientos de selección de personal de más de 142 empresas de más de 56 sectores de la economía nacional, habiendo llevado a cabo más de 500 procesos de búsqueda y evaluación de ejecutivos en Ecuador, durante estos años.

La demanda de selectos clientes ha permitido, realizar búsquedas internacionales, ubicando ejecutivos ecuatorianos y extranjeros en otros países así como, profesionales extranjeros que han sido contratados para venir al Ecuador.

A partir del 2007 la empresa ha visto la necesidad de expandir sus operaciones aperturando oficinas en Colombia y Perú, logrando así satisfacer las necesidades de un mercado globalizado, y atendiendo a nivel de América Latina.

### **2.1.2 Misión.**

Existimos para asesorar a nuestros clientes en su búsqueda de diferenciación competitiva y éxito empresarial.

### **2.1.3 Visión.**

Queremos ser reconocidos por las empresas líderes como los mejores consultores, en la búsqueda y selección de altos ejecutivos.

### **2.1.4 Valores.**

✓ **Honestidad.**

Sostenemos y cumplimos los compromisos adquiridos.

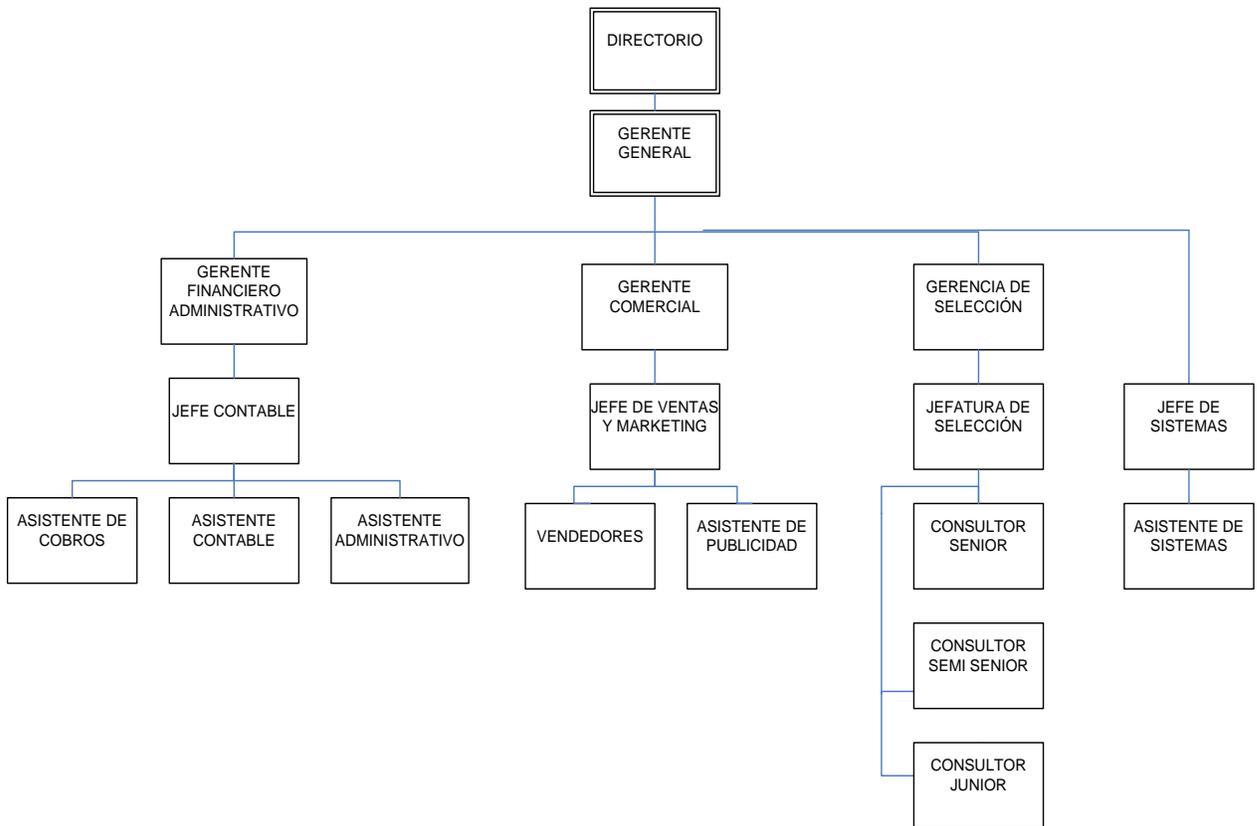
✓ **Ética Profesional.**

Mantenemos normas y procedimientos que buscan evitar conflictos de intereses relacionados con la confidencialidad de los procesos, la obtención de información, garantía y protección a los clientes y candidatos.

✓ **Servicio al Cliente.**

Buscamos conocer y satisfacer las demandas de nuestros clientes, esforzándonos por superar sus expectativas.

**2.1.5 Organigrama Institucional.**



**Fuente: Consultora Samper Head Hunting.**

## **2.2 Fundamentación teórica.**

### **2.2.1 Técnicas de Idoneidad.**

Las técnicas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto, alguna de estas técnicas consisten en exámenes psicológicos; otras son ejercicios que simulan situaciones para resolver.

### **2.2.2 Eficiencia.**

Según Idalberto Chiavenato, eficiencia "significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación  $E=P/R$ , donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados"<sup>1</sup>.

Para Koontz y Weihrich, la eficiencia es "el logro de las metas con la menor cantidad de recursos"<sup>2</sup>.

Según Robbins y Coulter, la eficiencia consiste en "obtener los mayores resultados con la mínima inversión"<sup>3</sup>.

La eficiencia es la capacidad de alcanzar los objetivos planteados, utilizando la menor cantidad de recursos.

---

<sup>1</sup> Libro: «Introducción a la Teoría General de la Administración», Séptima Edición, de Chiavenato Idalberto, McGraw-Hill Interamericana, 2004, Pág. 52.

<sup>2</sup> Libro: «Administración Un Perspectiva Global», 12a. Edición, de Koontz Harold y Weihrich Heinz, McGraw-Hill Interamericana, 2004, Pág. 14.

<sup>3</sup> Libro: «Administración», Octava Edición, de Robbins Stephen y Coulter Mary, Pearson Educación, 2005, Págs. 7.

Para Reinaldo O. Da Silva, la eficiencia significa "operar de modo que los recursos sean utilizados de forma más adecuada"<sup>4</sup>.

### **2.2.3 Eficacia.**

Según Idalberto Chiavenato, la *eficacia* "es una medida del logro de resultados".<sup>5</sup>

Para Koontz y Wehrich, la *eficacia* es "el cumplimiento de objetivos"<sup>6</sup>

Según Robbins y Coulter, eficacia se define como "hacer las cosas correctas", es decir; las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos.<sup>7</sup>

La eficacia se refiere a conseguir los objetivos planteados, realizando y utilizando lo necesario para alcanzar lo esperado.

Para Reinaldo O. Da Silva, la eficacia "está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado"<sup>8</sup>.

---

<sup>4</sup> Libro: «Teorías de la Administración», de Oliveira Da Silva Reinaldo, International Thomson Editores, S.A. de C.V., 2002, Pág. 20.

<sup>5</sup> Libro: «Introducción a la Teoría General de la Administración», Séptima Edición, de Chiavenato Idalberto, McGraw-Hill Interamericana, 2004, Pág. 132.

<sup>6</sup> Libro: «Administración Un Perspectiva Global», 12a. Edición, de Koontz Harold y Wehrich Heinz, McGraw-Hill Interamericana, 2004, Pág. 14.

<sup>7</sup> Libro: «Administración», Octava Edición, de Robbins Stephen y Coulter Mary, Pearson Educación, 2005, Pág. 8.

<sup>8</sup> Libro: «Teorías de la Administración», de Oliveira Da Silva Reinaldo, International Thomson Editores, S.A. de C.V., 2002, Pág. 20.

#### **2.2.4 Productividad.**

Según John York, la productividad es “una medida de la eficiencia en el uso de los recursos disponibles. Como individuos, como organización, como comunidad y como nación, nuestro nivel de vida es directamente proporcional a nuestra productividad. Si deseamos estar entre los mejores, no tenemos más alternativa, que huir del despilfarro”<sup>9</sup>, Productividad es la relación entre la producción obtenida, ya sea un producto o servicio, y los recursos humanos, económicos, materiales y tecnológicos que fueron utilizados de la mejor manera para conseguirlo.

Según un Artículo productividad: “consiste en la relación producto insumo en un período específico con el adecuado control de la calidad”<sup>10</sup>.

#### **2.2.5 Competitividad.**

Valietti Pérez Bengochea define a la competitividad como: "la capacidad de una empresa u organización de cualquier tipo para desarrollar y mantener unas ventajas comparativas que le permiten disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socio económico en que actúan. Se entiende por ventaja comparativa aquella habilidad, recurso, conocimiento, atributos, etc., de que dispone una empresa, de la que carecen sus competidores y que hace posible la

---

<sup>9</sup> Libro: «Calitividad La mejora simultánea de la calidad y la productividad», de John York, Marcombo S.A, Pág.82

<sup>10</sup> Artículo Electrónico, Generalidades sobre la Administración, publicado el 17 de noviembre del 2005  
<<http://rie.cl/?a=30727>>

obtención de unos rendimientos superiores a estos”.<sup>11</sup>. La competitividad es la capacidad de competir en el mercado, manteniendo ciertas ventajas competitivas frente a otras organizaciones; la competitividad ayuda para que las empresas se superen permanentemente y consigan un rendimiento superior; los dos factores más influyentes para una ventaja competitiva es la diferenciación que se consigue como empresa, y liderazgo en costos.

Una empresa puede diferenciarse por el producto o servicio que ofrece, por el personal que forma parte de la empresa, por la imagen.

Oswaldo de la Fuente define a la competitividad como la “capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. La competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo (productividad), y la productividad de los otros oferentes del mercado. El concepto de competitividad se puede aplicar tanto a una empresa como a un país.”<sup>12</sup>

### **2.2.6 Competencias.**

El concepto de competencia de David McClelland, es: “Una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estado de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación”.

---

<sup>11</sup> Artículo Electrónico, Competitividad Empresarial: un nuevo concepto, publicado el 23 de septiembre del 2008, por Valietti Pérez Bengochea, <[http://www.degerencia.com/articulo/competitividad\\_empresarial\\_un\\_nuevo\\_concepto](http://www.degerencia.com/articulo/competitividad_empresarial_un_nuevo_concepto)>.

<sup>12</sup> Artículo Electrónico, Competitividad, por Oswaldo de la Fuente, <<http://www.zonaeconomica.com/definicion/competitividad>>

Según Spencer & Spencer, las competencias son: “Formas de comportamiento o de pensar que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo”.

Una competencia son las características de personalidad, las cuales se forman por la combinación de rasgos y cualidades que son diferentes en cada ser humano, lo que pronostica un desempeño exitoso en una posición establecida.

### **2.2.7 Mejora continua.**

James Harrington (1993), “para él mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso”.

El objetivo de toda organización, que quiera formar parte de las empresas líderes en el mercado, debe ser la continua mejora de sus capacidades y resultados; lo cual se puede conseguir mediante dos situaciones, una por avances tecnológicos, y otra por el perfeccionamiento de los procesos productivos que mantengan las empresas.

Para que se de un mejoramiento en los procesos productivos tanto de bienes y servicios, es necesario que todos los miembros de la organización quieran mejorar y mantengan una actitud que favorezca a este cambio, también es importante que sepan como y con que medios van a llevar a cabo un mejoramiento; ya que no es más que cambiar lo que se esta haciendo actualmente a algo más efectivo, eficiente y adaptable a los requerimientos del mercado.

Es necesario que las organizaciones tengan siempre presente que en el momento que comienzan a mejorar sus procesos productivos de una manera continua, comienzan a reducir tiempos de espera, aumenta la satisfacción del cliente provocando la fidelización de estos frente a la empresa, se aprovecha la capacidad de los colaboradores al máximo, manteniéndose motivados y comprometidos con la organización, se consiguen mejoras a corto plazo y resultados visibles, permite eliminar los procesos repetitivos, y ahorra recursos, ya que las fallas en el producto o servicio cuestan dinero, por lo cual las organizaciones tienen que ir en búsqueda de la excelencia, que consiste en ir aceptando día a día los retos que impone un mercado competitivo.

Fadi Kabboul (1994), define el Mejoramiento Continuo como “una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado”.

L.P. Sullivan (1994), define el Mejoramiento Continuo, como un “esfuerzo para aplicar mejoras en cada área de las organizaciones a lo que se entrega a clientes”.

Eduardo Deming (1996), según la óptica de este autor, “la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca”.

### **2.2.8 Análisis y Descripción de Puestos.**

El análisis de puestos se refiere a la exploración minuciosa sobre los diferentes puestos, con el propósito de recopilar la mayor cantidad de información, referente a funciones, requisitos, responsabilidades, condiciones de trabajo, entre otros.

La descripción de puestos, se refiere al documento o informe donde queda detallada toda la información recolectada en el análisis de puesto.

Por lo que se puede decir que el análisis y descripción de puestos, son dos procesos dependientes y consecutivos.

Por lo tanto el análisis y descripción de puestos, están compuestos por una serie de pasos necesarios para reunir y analizar la información sobre los componentes necesarios que reúne un determinado puesto de trabajo.

El objetivo del análisis y descripción de puestos, es identificar: qué se hace, por que se hace, donde se hace, y como se hace, de cada uno de los puestos con que cuenta una organización; por medio de diferentes métodos como la observación directa, que se basa en la observación de las tareas por parte de la persona responsable de realizar el análisis y descripción de los puestos, sin una participación directa con la persona ocupante de la posición; entrevistas individuales y grupales; donde no existe entrevistado ni entrevistador, simplemente la persona responsable del análisis y descripción de puestos, tiene que obtener la descripción total de lo que el trabajador realiza en el puesto; cuestionario, donde la persona que ocupa el puesto, es el encargado de completar una serie de

preguntas; y mixta, donde se utiliza por lo mínimo dos de los métodos antes mencionados.

### **2.2.9 Perfil de Puestos.**

El perfil de puestos es el conjunto de competencias, conocimientos, experiencia, funciones, responsabilidades que exige una determinada posición para su funcionamiento adecuado.

Si bien el perfil de puestos, parte de la descripción de puestos, es importante que en el momento que se presente la necesidad de realizar un levantamiento de información por requerimientos presentados como por ejemplo una selección a realizar, se identifique claramente los aspectos más relevantes del descriptivo de puestos, como competencias, conocimientos; no para desechar aquellos que no son relevantes sino para definir las prioridades que existen dentro del puesto y poder preparar una entrevista que vaya enfocada a encontrar aquellos aspectos relevantes necesarios para la posición en una persona.

### **2.2.10 Reclutamiento de Talento Humano.**

El reclutamiento de talento humano se produce a partir de una requisición de personal, que no es más que una solicitud realizada por cualquier área de una empresa, a un organismo pertinente dentro de la misma, que por lo general es al área de recursos humanos.

Una vez que es aprobada la requisición de personal, en el caso de que la empresa cuente con los diferentes subsistemas de recursos humanos se procederá a revisar el descriptivo de cargos para determinar cual es el perfil que se requiere para llenar la vacante.

Posterior a tener claro el perfil que se va a realizar la búsqueda, se prosigue con el reclutamiento de talento humano, el cual es un conjunto de actividades, que se realiza para conseguir suficientes candidatos potenciales, en donde se utiliza diferentes fuentes y medios para atraer al personal que aparentemente reúnen los requerimientos necesarios para ocupar una posición determinada.

Hay que tener en cuenta que mientras mejor sea realizado el reclutamiento, se podrá contar con más y mejores candidatos para el proceso selectivo.

Existen fuentes internas y externas de reclutamiento. Las fuentes internas se caracterizan por cubrir la vacante existente mediante ascensos o transferencias dentro de la misma empresa; las fuentes externas cubren la vacante existente con personas reclutadas por medio de anuncios de prensa, páginas web, instituciones educativas, empresas de reclutamiento, técnica de head hunting, referencias de otros empleados, entre otros.

### **2.2.11 Selección de Talento Humano.**

Una vez que se haya analizado el puesto de trabajo, levantado el perfil de la posición requerida, y el reclutamiento de los candidatos que potencialmente cuentan con los requerimientos necesarios, se debe proceder a la selección.

La selección de talentos, es un proceso que maneja varias etapas, cuyo principal objetivo es encontrar la persona más adecuada en relación a las competencias, experiencia, edad, profesión, que mejor se ajuste para cubrir un puesto de trabajo en una empresa determinada.

La selección trata de aplicar diferentes tipos de técnicas, como por ejemplo entrevistas, y evaluaciones con las cuales permita conocer las competencias que posee cada candidato, las cuales ayudarán a establecer una comparación entre los candidatos, logrando obtener al que mejor se adecue al perfil del puesto requerido.

#### **2.2.12 Entrevista de Selección.**

La entrevista de selección es una comunicación estructurada y formalizada, entre el entrevistador y el entrevistado, en la cual se origina un intercambio de información entre las partes, donde el entrevistado, trata de conseguir datos que son importantes, para determinar si la persona se ajusta o no al perfil que esta buscando.

#### **2.2.13 Entrevista por Incidentes Críticos.**

“Debido a que las descripciones de conducta necesarias para identificar competencias no son una expresión tangible que proporciona una base sólida al momento de gestionar el recurso humano, es necesario tomar ejemplos de conductas de la vida real, esto se lleva a cabo mediante una serie de entrevistas

de incidentes críticos (BEI del inglés: Behavioral Event Interview) a la muestra representativa seleccionada por el panel de expertos.

Esta herramienta diseñada y utilizada ampliamente por el Dr. David Mc.Clelland y su equipo en Mc.Ber & Company, y que sustenta los modelos de competencias bajo el supuesto básico de que, el mejor predictor del desempeño futuro de una persona es su desempeño pasado.

La B.E.I. consiste en una entrevista altamente estructurada, profunda y detallada del desempeño pasado del candidato, la cual permite identificar y medir el grado de recurrencia, consistencia y solidez de las competencias del sujeto, evidenciadas en el repertorio de comportamientos que éste ha desplegado en su actuación exitosa como titular de un cargo en particular. Las investigaciones evidencian que, mientras más recurrentes y sólidas son las competencias del sujeto, mucho mejor y más exitoso es su desempeño profesional y gerencial.

De igual forma, mientras menos recurrentes y sólidas son las competencias del sujeto, menos eficaz y competente es su desempeño, produciendo resultados promedios o de baja calidad. El supuesto clave de ambas conclusiones documentado en la literatura es que, existe una relación causal entre competencias y desempeño exitoso.

Los protocolos de las BEI proporcionan abundantes datos e información para la identificación de las competencias, y unas descripciones muy concretas de las conductas críticas de trabajo en situaciones específicas. Por medio de esto se

puede hacer una estimación acerca de cuándo, cómo, dónde, adquirieron sus competencias clave.

En la entrevista de incidente críticos el entrevistador a través de una serie de preguntas abiertas pide al entrevistado le describa lo que hizo, dijo, pensó y sintió durante una experiencia concreta. El entrevistador, debe invitar a los entrevistados a narrar las acciones concretas, que tuvieron lugar en el pasado. De esta forma logra obtener las experiencias del entrevistado tal y como fueron y como él las vivió.

Con las entrevistas de incidentes críticos, no se permite a los entrevistados sacar conclusiones sobre sus experiencias pasadas. Lo que interesa es averiguar los motivos, habilidades y conocimientos que realmente tiene y usa el entrevistado. La entrevista de incidentes críticos utiliza la estrategia de exploración estructurada, buscando los indicios de que esa persona posee una serie de competencias claves investigando si las ha realizado con anterioridad.

Al evaluar una determinada competencia, partimos de una pregunta abierta, por ejemplo:

¿Cuénteme una ocasión en la que hubiera hecho algo nuevo o de manera diferente y que originó una mejora en su puesto de trabajo, departamento o en la organización?

Donde la pregunta está orientada a evaluar la innovación del entrevistado. Como muchas veces el entrevistado suele brindar respuestas muy generales a

una pregunta abierta o tiende a perderse describiendo comportamientos no relevantes, y debemos obtener los datos suficientes para conocer qué hizo, dijo, sintió y pensó durante la situación concreta que nos describe, se utiliza además las siguientes preguntas:

- ¿Qué hizo que llegase a esa situación?
- ¿Quiénes intervinieron?
- ¿Qué pensó en esa situación?
- ¿Cuál era su papel?
- ¿Qué hizo usted?
- ¿Qué resultado se produjo?

Estas preguntas nos permiten obtener mayor información del entrevistado (sin sugerir palabras o dirigir sus respuestas) de manera que no se pierda en generalizaciones y narre lo que ocurrió como él lo vivió, y así podamos obtener la mayor cantidad de información relevante para un adecuado análisis”<sup>13</sup>.

Por lo que se puede concluir que una entrevista por incidentes críticos, se basa en el rendimiento pasado del candidato, con ejemplos de conductas de la vida real, la cual se realiza mediante preguntas determinadas y estructuradas, con las cuales el evaluador puede determinar la competencia y su posterior desarrollo.

---

<sup>13</sup> Artículo Electrónico, Competencias Laborales. La técnica de incidentes críticos, publicado en agosto del 2003, por Humberto Quezada Martínez, <<http://www.gestipolis.com/canales/derrhh/articulos/64/cltic.htm>>.

## **2.3 Hipótesis.**

Analizar y diseñar herramientas técnicas que permitirán optimizar el proceso de reclutamiento y selección del talento humano de la Consultora Samper Head Hunting.

## **2.4 Variables de Investigación.**

### **2.4.1 Variable independiente.**

- ✓ Proceso de Reclutamiento y Selección de talento humano.

### **2.4.2 Variable dependiente.**

- ✓ Diagnóstico situacional.
- ✓ Posicionamiento que se desea alcanzar.
- ✓ Mecanismos que orienten las acciones a seguir.
- ✓ Propuesta para la consecución de un proceso de reclutamiento y selección del talento humano.

## 2.5 Operacionalización de las variables.

Identificación de la Variable.	Definición Conceptual.	Establecimiento de Dimensiones.	Indicadores.
<b>Variable Independiente</b>			
<p><b>Proceso de Reclutamiento y Selección de talento humano.</b></p>	<p>El reclutamiento es una técnica que se utiliza para obtener a suficientes candidatos potenciales, por medio de diferentes fuentes.</p> <p>La selección es una técnica que se realiza con el fin de conseguir a la persona que mas adecuada para ocupar un puesto determinado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tiempo.</li> <li>✓ Aspectos salariales (Económicas)</li> <li>✓ Mercado Laboral (Geográfica)</li> <li>✓ Candidatos y empresas (Oferta y Demanda).</li> </ul>	<p>Número de procesos de reclutamiento o/y selección llevados con éxito.</p>

Identificación de la Variable	Definición Conceptual	Establecimiento de Dimensiones	Indicadores
<b>Variable Dependiente</b>			
<b>Diagnóstico situacional.</b>	<b>Actividades encaminadas a lograr una visión clara de la situación actual que enfrenta la organización.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Económicas</li> <li>✓ Tecnológicas</li> <li>✓ Tiempo</li> <li>✓ Humanas</li> </ul>	<b>Número de necesidades presentadas que requieren de un proceso de mejora.</b>

Identificación de la Variable	Definición Conceptual	Establecimiento de Dimensiones	Indicadores
<b>Variable Dependiente.</b>			
Posicionamiento que se desea alcanzar.	Comparación de la situación actual a partir de los resultados del diagnóstico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Económicas</li> <li>✓ Tiempo</li> <li>✓ Humana</li> </ul>	Cantidad de situaciones ideales presentadas para llegar a una situación deseada.

Identificación de la Variable.	Definición Conceptual.	Establecimiento de Dimensiones.	Indicadores
<b>Variable Dependiente.</b>			
Mecanismos que orienten las acciones a seguir.	Desarrollo de procedimientos apropiados para actuar sobre la situación que se desea mejorar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Económicas</li> <li>✓ Tiempo</li> <li>✓ Humana</li> </ul>	Viabilidad de los procedimientos establecidos.

Identificación de la Variable	Definición Conceptual	Establecimiento de Dimensiones	Indicadores
<b>Variable Dependiente</b>			
Propuesta para la consecución de un proceso de reclutamiento y selección del talento humano.	Diseño de herramientas que conduce a un cambio en el proceso de reclutamiento y selección.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Económicas</li> <li>✓ Tiempo</li> <li>✓ Humana</li> </ul>	Competitividad en el mercado-

# CAPÍTULO III

## 3 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### 3.1 Tipo de investigación.

El presente trabajo investigativo “Análisis y diseño de herramientas técnicas para la optimización del proceso de reclutamiento y selección de talento humano de la Consultora Samper Head Hunting,” refleja que hay un estudio de tipo descriptivo, ya que establecerá y describirá una realidad en todos sus componentes principales, caracteriza un hecho, que en este caso vendría a ser el programa propuesto, con el fin de establecer su estructura y de esta forma describir minuciosamente cada aspecto de lo manifestado y observado por el evento estudiado.

Dentro del programa propuesto se definirá todos los mecanismos con los que se recolectaran los datos y cuya descripción será lo bastante profunda, lo que nos facilitara obtener datos más confiables y objetivos.

Cabe mencionar que dentro del grado de abstracción, tenemos una investigación aplicada, ya que se busca resolver problemas prácticos dentro de la Consultora Samper Head Hunting, en relación al tema propuesto.

En lo que respecta a la orientación, esta se relacionara a un tipo de Investigación orientada a las decisiones, ya que el tema propuesto no se centra en hacer

aportes teóricos, más bien su objetivo es buscar soluciones a los problemas, a través de decisiones puntuales, más aún sabiendo que actualmente la Consultora Samper Head Hunting, no cuenta con herramientas lo suficientemente actualizadas para el proceso de reclutamiento y selección que pueda ofrecer entre otros, beneficios económicos, efectividad y productividad, que a su vez se vea reflejado en el servicio de calidad que ofrezca a sus clientes.

### **3.2 Instrumentos de investigación.**

Para la elaboración del presente trabajo investigativo se emplearán métodos apropiados para así asegurar su correcto desarrollo. A continuación se expondrán los pasos metodológicos para el desarrollo del trabajo.

- ✓ La observación.- Mediante la observación directa se logró reconocer datos de interés para el presente trabajo, tener una idea de cómo la consultora está trabajando, y cuáles son sus procedimientos y mecanismos para ofrecer el servicio de reclutamiento y selección.
- ✓ Entrevistas.- Mediante las entrevistas se logro recolectar datos puntuales para la investigación, tanto a consultores, directivos, clientes externos, y candidatos.
- ✓ Revisión bibliográfica.- Mediante los documentos bibliográficos, relacionados al proceso de reclutamiento y selección, se logro identificar datos de gran aporte y utilidad para el trabajo.

# CAPÍTULO IV

## 4 ANÁLISIS Y DISEÑO

### 4.1 Diagnóstico del sistema de reclutamiento y selección de la Consultora Samper Head Hunting.

Samper Head Hunting es una empresa que se especializa en el reclutamiento y selección de ejecutivos de alto nivel. La principal función de la consultora es el de identificar en el mercado en que empresas se pueden localizar individuos que tenga las características que se demandan para un puesto determinado.

La consultora no cobra ningún valor o porcentaje a los candidatos; ya que las empresas que requieran de un perfil determinado, serán las que cancelen un valor en relación a la categoría del puesto y del paquete salarial mensual que le ofrezcan a la persona que ocupe el puesto; parte del servicio que proporciona la consultora es el de ofrecer una garantía de tres meses a un año, dependiendo la categoría en la que se encuentre denominada el puesto a cubrir, sin costo adicional para la empresa contratante.

Por lo tanto, la esencia de Samper Head Hunting, es el de encontrar a la persona adecuada, para que de manera objetiva se le “venda” a la empresa cliente, la persona que verdaderamente le convenga de acuerdo a los requerimientos establecidos por el cliente.

#### **4.1.1 Pasado de la empresa consultora:**

Anteriormente la Consultora no contaba con un perfil modelo para poder levantar la información necesaria para el proceso de búsqueda de la persona idónea, lo cual generaba falta de información y en muchos casos la confusión de la posición que se buscaba, ya que cada cliente manejaba diferentes modelos de perfiles, y no se realizaba un respectivo análisis de los requerimientos que tenían mayor relevancia dentro de determinada posición, ocasionando en muchos casos la repetición del proceso completo, y en otros, que el cliente busque otras alternativas para encontrar al candidato idóneo.

De igual manera la Consultora realizaba el respectivo reclutamiento de personal, acordando las fuentes en las que el cliente deseaba se realice la búsqueda, esta información era ingresada y maneja en hojas de Excel, sin un sistema que permitiera visualizar los diferentes candidatos que habían sido contactados, provocando que las personas sean tomadas en cuenta a discreción como potenciales candidatos en varias empresas a la vez.

El proceso de selección de personal, se le llevaba de forma tradicional y no se lo realizaba para identificar comportamientos orientados a una competencia determinada, por lo que las evaluaciones no se enfocaban en comportamientos observados de los candidatos, si no mas bien a los conocimientos teóricos que la posición requería. De la misma forma no se tomaba en cuenta la cultura organizacional de la empresa cliente, y la de las empresas a las que pertenecían

los candidatos, ocasionando en algunos casos que la persona seleccionada no se acople a su nueva empresa.

Los consultores no efectuaban ningún tipo de referencias laborales de los candidatos finalistas, tomando en cuenta que esta herramienta manejada adecuadamente puede ofrecer información muy valiosa.

La Consultora no presentaba un informe a los clientes, simplemente se procedía a entregar las respectivas hojas de vida, y los resultados de las pruebas de conocimientos relacionados al cargo, de los candidatos finalistas.

#### **4.1.2 Presente de la empresa consultora.**

Actualmente la Consultora Samper Head Hunting cuenta con un perfil modelo (ver anexo número 1), el mismo que es de utilidad para poder levantar la información referente a un puesto determinado en la empresa cliente, pero dentro del perfil modelo de la consultora, se puede determinar que carece de datos precisos y necesarios para que el consultor que realice el proceso de reclutamiento y selección tenga una visión clara y objetiva de los requerimientos más importantes y a los cuales debe poner mayor atención en el proceso de reclutamiento y selección, claro esta, sin dejar de lado los de menor relevancia. Lo que origina que la consultora no realice un adecuado análisis de requerimientos lo suficientemente profundo, para que se pueda satisfacer plenamente al cliente con la vinculación de una persona acorde a las necesidades del cargo y de la empresa.

Para proceder al reclutamiento de talento humano, el consultor conjuntamente con el cliente determinan, cual es la competencia directa que mantienen a fin de poder realizar dentro de estas compañías una investigación de los talentos existentes. Posterior a esto se procede a la respectiva investigación de talentos, realizándola de forma tal, que se desperdician recursos, ya que se ejecuta esta actividad de forma repetitiva, sin tener focalizado quienes son y en donde están las personas que pueden ser potenciales candidatos, a pesar de que se los puede tener ingresados dentro del sistema de la consultora, afectando directamente la productividad de los consultores.

Posterior a realizar la investigación de talentos e identificar quienes pueden ser candidatos potenciales para determinada posición, se prosigue a tener un primer acercamiento telefónico con dichas personas, en donde se ingresa y/o modifica dentro del sistema actual información referente a datos personales, educación, experiencias y aspectos remunerativos. Con lo cual permite al consultor determinar que personas pasan a la fase de selección.

Las personas que son consideradas idóneas, se les realiza una entrevista mediante la técnica de incidentes críticos, con la cual se puede identificar y medir el grado de recurrencia, consistencia y solidez de las competencias en cada uno de los candidatos (ver anexo número 2). El consultor determina mediante los resultados obtenidos en la entrevista, una terna de candidatos finalistas la cual es presentada al cliente.

Por lo que se puede ver que la consultora maneja únicamente un tipo de técnica para evaluar a los candidatos, sin ningún otro complemento; provocando en algunas ocasiones que se tomen decisiones sin una evaluación mas completa, ya que no hay que olvidar que la consultora se especializa en la selección de altos ejecutivos.

Como parte de la información que se obtiene de los candidatos, son las referencias laborales, las mismas que son realizadas al jefe actual de los candidatos de la terna finalista, claro esta que esto se lo realiza de forma muy profesional, a fin de que no perjudique de manera alguna a los candidatos que se encuentran participando en el proceso de selección (ver anexo número 3).

Para la presentación de la terna de candidatos finalistas al cliente, se lo realiza mediante los respectivos informes, los cuales constan básicamente de información referente a datos personales, perfil duro, y un texto que hace referencia a características personales y a competencias administrativas que se evaluó, en el proceso de selección, por lo que dicha información carece de elementos apropiados, los cuales pueden servir para que el cliente tenga una información medible y cuantificable para la toma de decisiones en el momento de la contratación (ver anexo número 4).

### **4.1.3 Pronóstico para la empresa consultora.**

Modificar el perfil modelo (ver anexo número 5), con el que la consultora actualmente esta levantando la información donde el cliente, para que de esta manera se cuente con datos que contengan mayor especificación del perfil de puesto para el cual se va a realizar el proceso de reclutamiento y selección, y con esto los consultores que realicen el proceso, tendrán una idea clara de cada uno de los requerimientos necesarios para que las personas sean apropiadas al puesto vacante, es importante también que se identifiquen por niveles ciertos aspectos indispensables en el momento de levantar y analizar la información de la posición a cubrir.

Incorporar dentro del sistema que se lleva actualmente, una herramienta que nos permita tener acceso ágil a las diferentes investigaciones de mercado de forma focalizada y ordenada, que se han realizado y que se van ejecutando día a día, a fin de poder optimizar los recursos y realizar un trabajo más productivo.

Incorporar dentro del proceso de evaluación que se lleva actualmente, la técnica de idoneidad, del Assesment Center, con los respectivos casos para las diferentes competencias que se evalúan, para que de esta manera se tenga una evaluación mucho mas profunda en los candidatos.

Realizar referencias laborales de 360<sup>0</sup>, es decir al jefe actual, compañero, colaborador y según la posición del candidato a clientes externos, con el mismo

formato con las que se esta realizando actualmente, orientadas a identificar comportamientos observados en el trabajo.

Incorporar dentro de los reportes actuales información más detallada, para hacer conocer al cliente en que nivel de competencias tienen desarrollado los candidatos finalistas, con datos que les permita realizar una comparación cualitativa, y con términos apropiados.

## **4.2 Mecanismos a seguir.**

- ✓ Incorporar mejoras y nuevas características al sistema informático actual de reclutamiento de personal que dispone la consultora.
- ✓ Mejorar el perfil modelo que lleva la consultora para el levantamiento de la información.
- ✓ Implementar acciones orientadas a la selección de personal en la que se evidencien candidatos con una tendencia asertiva, y mediante las referencias laborales de 360<sup>0</sup> identificar comportamientos observados en el trabajo.
- ✓ Mejoras para el informe final al cliente, que detalle aspectos necesarios de los candidatos de la terna finalista.

## 4.3 Diseño de propuestas para el proceso de reclutamiento y selección.

### 4.3.1 Mejoras al Sistema Informático Actual.

El propósito del presente tema, es identificar y proponer mejoras específicas en la parte operativa y funcional del Sistema actual que maneja la consultora, para ello se describe a continuación sus características actuales y sus mejoras propuestas.

#### 4.3.1.1 Estado Actual del Sistema Informático.

Para poder tener acceso al sistema se debe empezar introduciendo el respectivo usuario y clave dando un clic en ingresar (ver ilustración 1).



La imagen muestra una interfaz de usuario con un encabezado que dice "SAMPER HEADHUNTING". Debajo del encabezado, el título "Usuarios" está escrito en una fuente cursiva. El formulario de inicio de sesión está centrado y contiene el texto "Ingreso al Sistema" encima de dos campos de entrada: "Usuario:" y "Clave:". Debajo de estos campos hay un botón que dice "Ingresar". En la parte inferior del formulario, se encuentra el texto: "Para navegar requiere Internet Explorer 6.0 en adelante. Resolución óptima 1024x768".

**Ilustración 1: Ingreso al sistema**  
**Fuente: Captura de la imagen del Sistema actual de la consultora**

Una vez que se ingresa al sistema, se puede visualizar un listado de empresas, a las cuales no se tiene acceso, (son empresas Offlimit), que están trabajando actualmente con la consultora pero que no se les puede invitar a intervenir en ningún proceso. Por lo que es innecesario que como primera información salga esta lista de empresas, ya que se cuenta con un buscador en consultas al que se tiene acceso directo, (ver ilustración 2).

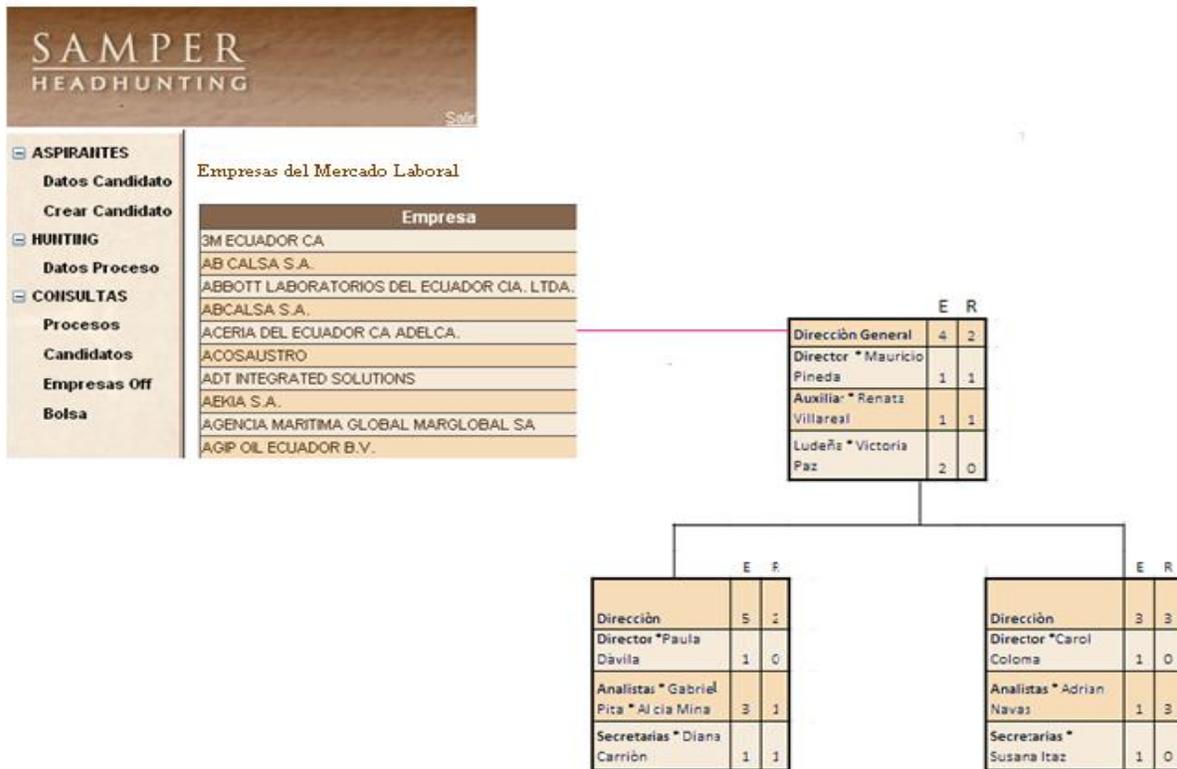
The screenshot shows the SAMPER HEADHUNTING system interface. At the top, there is a header with the logo 'SAMPER HEADHUNTING' and a 'Salir' button. On the left, there is a navigation menu with the following items: ASPIRANTES (with sub-items 'Datos Candidato' and 'Crear Candidato'), HUITING (with sub-item 'Datos Proceso'), CONSULTAS (with sub-items 'Procesos', 'Candidatos', 'Empresas Off', and 'Bolsa'), and 'Empresas Off' is highlighted with an arrow. The main content area displays a warning icon and the text 'Empresas Offlimit' followed by 'Recuerde que no se puede llamar al personal de estas empresas'. Below this is a table with the following data:

Empresa
OTECEL S.A. (MOVISTAR)
PACO COMERCIAL E INDUSTRIAL SA
PEPSICO ALIMENTOS DEL ECUADOR COMPAÑIA LIMITADA
PINTO
PROAUTO C.A.
PRODUCTOS ARQUITECTONICOS
PRODUCTOS ARUITECTONICOS
PROVEEDORA DE PAPELES ANDINA S.A. PROPANDINA
QUALA S.A.
QUITO MOTORS SA COMERCIAL E INDUSTRIAL
REPSOL YPF PERU
RIPCONCIV CIA LTDA.
ROTAM AGRO COLOMBIA LTDA.

**Ilustración 2: Empresas Offlimit**  
**Fuente: Captura de la imagen del Sistema actual de la consultora**

### 4.3.1.2 Propuesta 1 del Sistema Informático: Vinculación del Organigrama con datos del candidato

Visto lo anterior, se considera adecuado tener como primera opción a las empresas que la consultora tiene dentro de su base de datos en el sistema, a fin de poder contar con un acceso directo a un organigrama de puestos, plazas y unidades, ya que de esta manera podemos encontrar información relacionada con los puestos, el número de personas existentes, y los nombres de las mismas, pudiendo así realizar una búsqueda del talento humano de manera más rápida y precisa, teniendo un conocimiento más global del mercado laboral (ver ilustración 3).



**Ilustración 3: Empresas del mercado laboral**  
Fuente: Modificado de la captura original por autor

En la ilustración 3, podemos ver un organigrama que muestra unas letras en mayúsculas E y R; las mismas que indican las personas existentes dentro del organigrama (E), y los requerimientos que faltan por ingresar dentro del mismo (R).

Posterior a esto, en el organigrama modelo de la ilustración 3, se puede apreciar que dentro de los enunciados de las diferentes direcciones poseen un número tanto en E como en R, lo que detalla de una manera total y cuantificable las personas que pertenecen a la dirección y las que faltan por contactar.

Las posiciones con las que cuenta el organigrama modelo (ver ilustración 3), se puede apreciar tanto la denominación de la posición como el nombre de la persona que pertenece al puesto; las mismas que pueden ser modificadas dependiendo de las estructuras y denominaciones de cada una de las empresas del mercado laboral.

Para poder tener acceso a los datos de los candidatos con los que se cuenta dentro del organigrama modelo (ver ilustración 3), se debería abrir una ventana, dando un clic en el asterisco que identifica al nombre de la persona que consta en determinado puesto; obteniendo de esta manera los datos que han sido ingresados en el candidato, los mismos que son datos personales, formación académica, idioma, experiencia, y si el candidato aun no cuenta con ninguna información, la opción de ingresarlos (ver ilustraciones 4, 5, 6 y 7).

**SAMPER HEADHUNTING** Salir

ASPIRANTES **Datos Personales** [Formacion Académica](#) [Idiomas](#) [Experiencia](#)  
 **Datos Candidato** **Última Actualización: 21/01/2008**  
 **HUNTING** **Crear Candidato**  
 **CONSULTAS** **Datos Proceso**  
**Procesos**  
**Candidatos**  
**Empresas Off**  
**Bolsa**

Cédula de Identidad:

Nombres:  \*

Apellido Paterno:  \* Apellido Materno:

Género:

Fecha de Nacimiento:    \*

Nacionalidad:

País de residencia:  Solo si su país de residencia es Ecuador, se valida la cédula

Ciudad:

Teléfono domicilio:

Celular:

Teléfono oficina:    Ext.  \*

⚠ Su dirección de correo, será el usuario de acceso y el medio de contacto entre usted y nosotros.  
 Correo:  \*

Los datos obligatorios que debe ingresar para continuar, son los que tienen \*

**Ilustración 4: Datos candidato**  
**Fuente: Captura de la imagen del Sistema actual de la consultora**

**SAMPER HEADHUNTING** Salir

ASPIRANTES **Datos Personales** [Formacion Académica](#) [Idiomas](#) [Experiencia](#)  
 **Datos Candidato** **Profesiones alcanzadas:**  
 **HUNTING** **Crear Candidato**  
 **CONSULTAS** **Datos Proceso**  
**Procesos**  
**Candidatos**  
**Empresas Off**  
**Bolsa**

Profesión	Universidad	Observación	Estado	Estudio	Eliminar
ADMINISTRADOR	UNIVERSIDAD CENTRAL		TITULADO		

Usted puede ingresar uno o varias profesiones, seleccionando de la lista otra profesión, ingresando la institución y presionando "Grabar Profesión"

Profesión:  \*

Seleccione una profesión afin, por ejemplo si es Ingeniero Informático escoja Ingeniero en Sistemas y el nombre correcto de su profesión puede colocarla como observación

Instituto/Universidad:  \*

Estado del estudio:  TITULADO  EGRESADO  INCOMPLETO  EN CURSO

Observación:

En observación puede ingresar alguna información que usted crea de importancia, por ejemplo si esta actualmente en curso de su instrucción, en que año o semestre se encuentra

Antes de continuar a la sección otros estudios, por favor presione "Grabar Profesión", si ingresó una nueva profesión.  
 Los datos obligatorios que debe ingresar para continuar, son los que tienen \*

**Ilustración 5: Datos candidato**  
**Fuente: Captura de la imagen del Sistema actual de la consultora**

**SAMPER HEADHUNTING**

Salir

**ASPIRANTES** Datos Personales **Formacion Académica** Idiomas **Experiencia**

**Datos Candidato**

Crear Candidato

**HUNTING**

**Datos Proceso**

**CONSULTAS**

**Procesos**

**Candidatos**

**Empresas Off**

**Bolsa**

**Idiomas:**

Idioma	Nivel Hablado	Nivel Escrito	Nivel Lectura	Eliminar
INGLES	60	60	60	

Puede ingresar uno o varios idiomas que usted conozca, seleccionando de la lista un idioma, ingrese su grado de conocimiento y presionando "Grabar Idioma"

Idioma:

Nivel Escrito %:

Nivel Hablado %:

Nivel Lectura %:

Antes de continuar a la sección de experiencia, por favor presione "Grabar Idioma", si selecciono un nuevo idioma .

**Ilustración 6: Datos candidato**  
 Fuente: Captura de la imagen del Sistema actual de la consultora

**SAMPER HEADHUNTING**

Salir

**ASPIRANTES** Datos Personales **Formacion Académica** Idiomas **Experiencia**

**Datos Candidato**

Crear Candidato

**HUNTING**

**Datos Proceso**

**CONSULTAS**

**Procesos**

**Candidatos**

**Empresas Off**

**Bolsa**

Empresa	País	Ciudad	Sector	Area	Nivel Jerárquico	Cargo	Salario \$	Beneficios	Funciones	Paquetes	Años Exp.	Aspiracion
ANDINATEL S.A.	ECUADOR	QUITO	SERVICIOS	RECURSOS HUMANOS	ESPECIALISTA	ANALISTA SENIOR DE RECURSOS HUMANOS	1500 DOLARES	LOS DE LEY, SEGURO DE VIDA, SEGURO DE SALUD	SELECCION CAPACITACION Y MANEJO DE BENEFICIOS FACULTATIVOS: SEGURO DE VIDA, ASIST MEDICA, PROVEEDORES, UNIFORMES, REFRIGERIO Y LUNCH, EVENTOS, ADM DE PERSONAL TEMPORAL REPORTE AL GERENTE DE RRHH DE LAS DOS DIVISIONES.IMPLEMENTACION DE MANEJO POR COMPETENCIAS, CLIMA ORGANIZACIONAL, MANEJO DE PERFILES DE DESBEMPEÑO	OFFICE, PROGRAMAS INTERNOS DE LA EMPRESA	6 AÑOS	2000

**Ilustración 7: Datos candidato**  
 Fuente: Captura de la imagen del Sistema actual de la consultora

### 4.3.1.3 Propuesta 2 del Sistema Informático: Ingreso de nuevo organigrama

De igual manera se debería tener la posibilidad de ingresar un nuevo organigrama dependiendo de los requerimientos del cliente y del mercado, poder ingresar información nueva y realizar una actualización de la información existente (ver ilustración 8).

The screenshot shows the SAMPER HEADHUNTING system interface. On the left is a navigation menu with the following items: ASPIRANTES (with sub-items: Datos Candidato, Crear Candidato), HUNTING (with sub-item: Datos Proceso), CONSULTAS (with sub-items: Procesos, Candidatos, Empresas Off, Bolsa), and ORGANIGRAMA (with sub-items: Nuevo, Edición). The 'ORGANIGRAMA' menu item is circled in red. On the right, under the heading 'Empresas del Mercado Laboral', there is a list of 20 companies in a table format.

Empresas del Mercado Laboral	
GINALU S.A.	
GMAC FINANCIERA	
GOODYEAR INTERNATIONAL CORPORATION	
HALLIBURTON LATIN AMERICA S.A.	
HISPANA DE SEGUROS S.A.	
HOERBIGER DEL ECUADOR S.A.	
HOLCIM AGREGADOS S.A.	
HUAWEI TECHNOLOGIES COLOMBIA S.A.	
IMOCOM ECUATORIANA CIA.LTDA.	
INMOBILIARIA CERMOSA S.A.	
INTACO ECUADOR S.A.	
INTEROC S.A.	
KELLOGG ECUADOR	
KIMBERLY - CLARK ECUADOR S.A.	
KUEHNE+NAGEL S.A.	
LOCKERS ECUADOR S.A.	
MADIRT CIA. LTDA.	
MAINT CIA LTDA	
MEGA SANTA MARÍA	
METROAMBULAT S.A.	
MINGA S.A.	

**Ilustración 8: Ingreso de organigrama**  
Fuente: Modificado de la captura original por autor

Al dar un clic en la opción nuevo, se debería abrir una ventana que muestre la opción de buscar, ya sea por el nombre de la compañía o por la razón social, con la finalidad de verificar que la compañía que se quiere crear el organigrama no exista, para que de esta manera no haya repetición de información (ver ilustración 9).



The screenshot shows the SAMPER HEADHUNTING web application. The header includes the logo and a 'Salir' link. A left sidebar menu is visible with categories: ASPIRANTES, HUNTING, CONSULTAS, and ORGANIGRAMA. Under ORGANIGRAMA, the 'Nuevo' option is selected with a right-pointing arrow. The main content area is titled 'Ingreso de Empresa del Mercado Laboral' and contains three buttons: 'Buscar', 'Nuevo', and 'Cancelar'. Below these buttons are two input fields: 'Nombre:' and 'Razón Social:'.

**Ilustración 9: Ingreso de organigrama**  
**Fuente: Modificado de la captura original por autor**

Una vez que se haya verificado que la compañía no consta dentro del sistema se debe proceder a dar un clic en nuevo, para que despliegue una pantalla que muestre la opción de poder llenar los datos básicos de la compañía que se va a

ingresar con información como nombre de la empresa, razón social si en el caso se tiene ese conocimiento, dirección, el sector al que pertenece la empresa, por ejemplo sector servicios, o consumo masivo; y los teléfonos (ver ilustración 10). Todos estos datos que se generan, ayudarán para que la base de datos con la que cuenta la consultora vaya creciendo.

The screenshot shows the SAMPER HEADHUNTING web application interface. At the top left is the logo 'SAMPER HEADHUNTING' and a 'Salir' link. A vertical navigation menu on the left contains the following items: 'ASPIRANTES' (with sub-items 'Datos Candidato' and 'Crear Candidato'), 'HUNTING' (with sub-item 'Datos Proceso'), 'CONSULTAS' (with sub-items 'Procesos', 'Candidatos', and 'Empresas Off'), 'Bolsa', and 'ORGANIGRAMA'. Below the menu are buttons for 'Nuevo' and 'Edición'. The main content area is titled 'Ingreso de Empresa del Mercado Laboral' and contains three buttons: 'Buscar', 'Nuevo', and 'Cancelar'. Below these are input fields for 'Nombre:', 'Razón Social:', 'Dirección:', 'Sector:', 'Teléfono:', and 'Teléfono:'. At the bottom center, there is a button labeled 'Grabar y continuar' with an arrow pointing to it.

**Ilustración 10: Ingreso de empresas del mercado laboral**  
**Fuente: Modificado de la captura original por autor**

Posterior al ingreso de la información para que se cree la empresa dentro el sistema, se debe proceder a dar un clic en grabar y continuar (ver ilustración 10), y de esta manera se tendrá que desplegar una ventana en la que se pueda ingresar

los datos dentro del organigrama, en donde se tenga la opción de un icono de editar (ver ilustración 11), el cual se lo utilizará para escribir las áreas, niveles y candidatos dentro del organigrama modelo, realizar correcciones a lo que se esta ingresando los datos, claro que todo este tipo de modificaciones se lo debe realizar en el momento en el que se este ejecutando el estudio de mercado laboral, luego de esto se deberá ingresar en la opción Edición para cualquier modificación o adicionar información (ver ilustración 16).

El ícono de añadir área (ver ilustración 12), servirá para agregar más figuras que representen las diferentes áreas que posea la compañía con sus respectivos niveles jerárquicos, y si se desea agregar más niveles dentro de una área se deberá dar un clic en el último nivel que se tenga para añadir el número de niveles que se requiera (ver ilustración 13).

El ícono de eliminar áreas se lo utilizará dando un clic, lo que origina que se tenga la opción a seleccionar arrastrando el mouse, hasta llegar a lo que se requiera eliminar con un recuadro punteado; se selecciona y se procede a poner la opción suprimir del teclado (ver ilustración 14).

Para guardar toda la información que se obtuvo en el momento de realizar el estudio del mercado laboral, se debe dar un clic sobre la opción guardar.

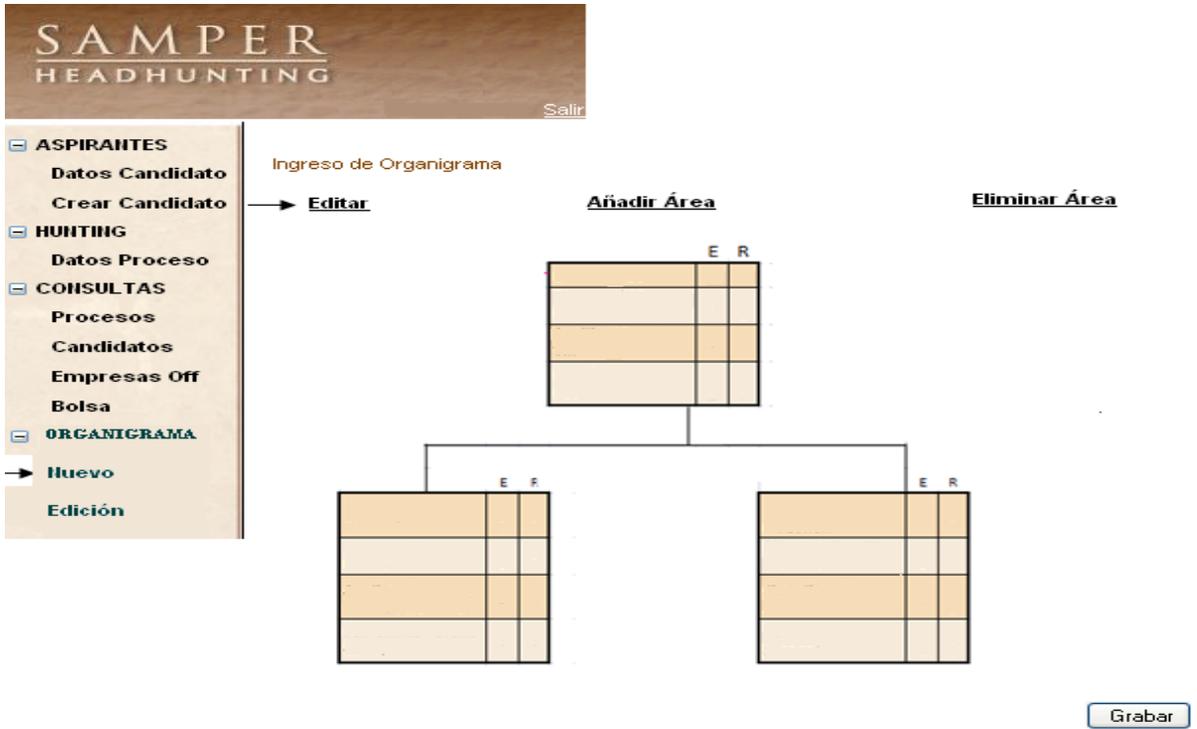


Ilustración 11: Ingreso de organigrama  
Fuente: Modificado de la captura original por autor

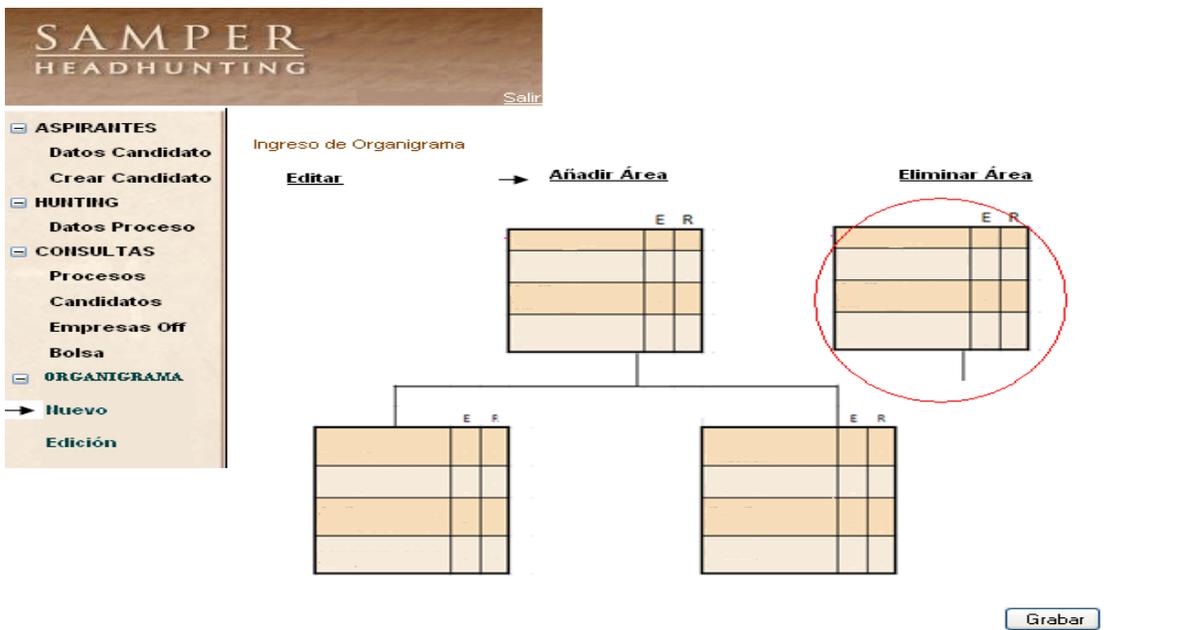
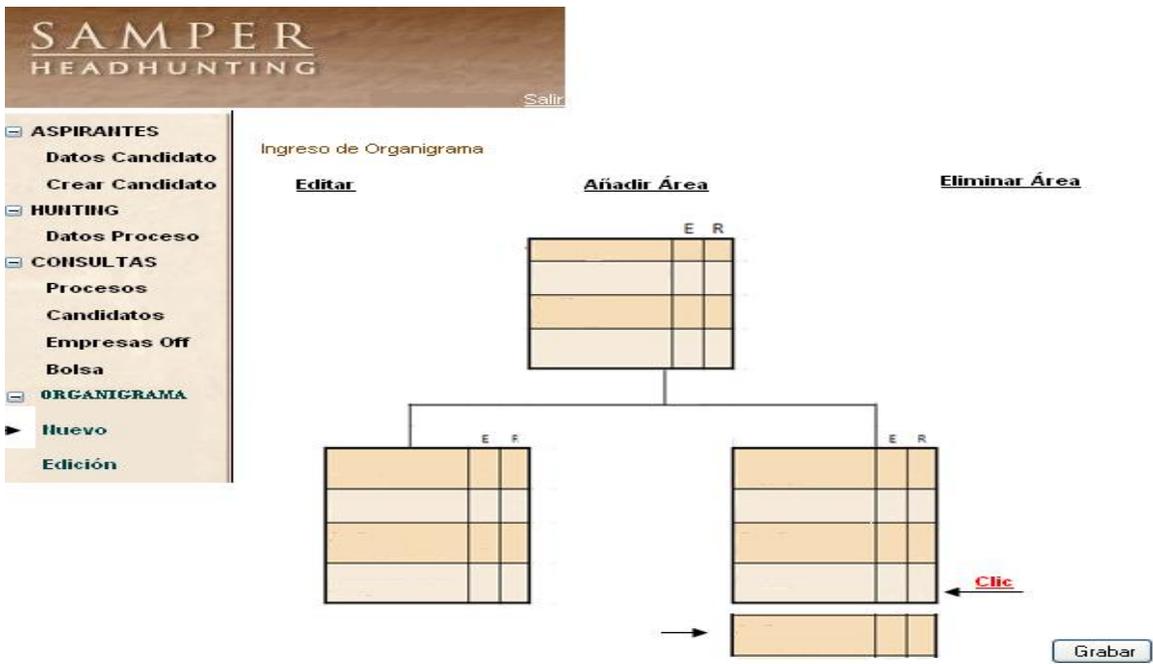
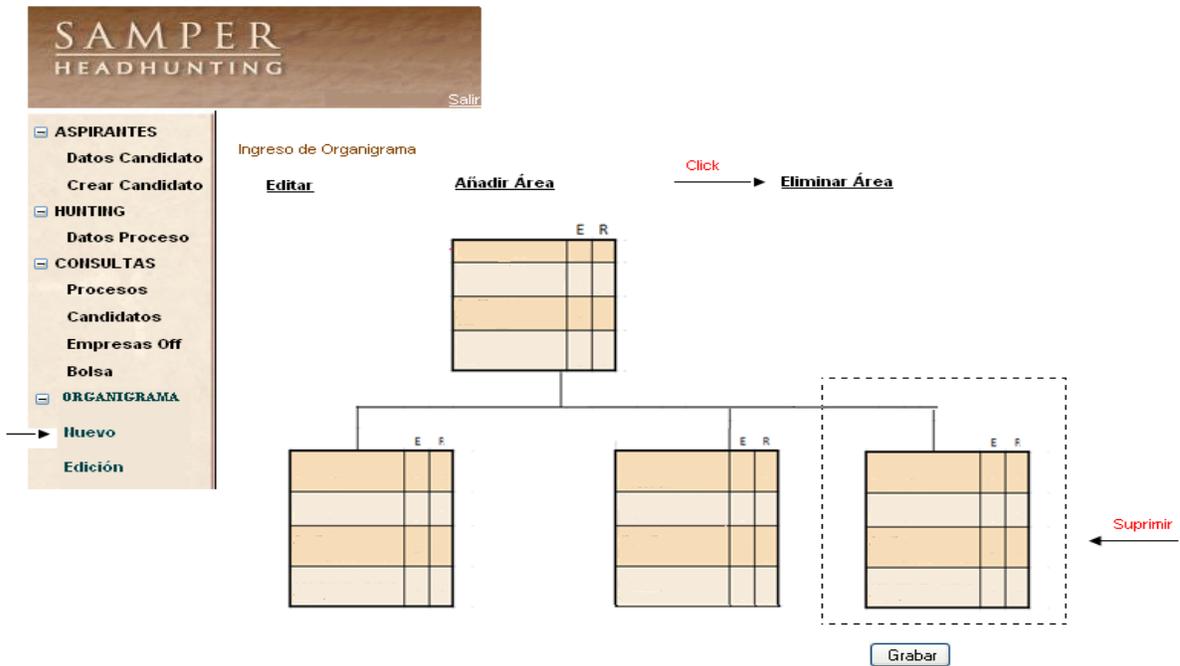


Ilustración 12: Ingreso de organigrama  
Fuente: Modificado de la captura original por autor



**Ilustración 13: Ingreso de organigrama**  
 Fuente: Modificado de la captura original por autor



**Ilustración 14: Ingreso de organigrama**  
 Fuente: Modificado de la captura original por autor

Al dar clic en la opción Edición, se debería abrir una ventana en la que muestra la posibilidad de buscar, ya sea por el nombre de la empresa o por la razón social, de la compañía a la que se requiera agregar información nueva en la existente dentro del organigrama (ver ilustración 15); La búsqueda se lo puede realizar por cualquiera de los dos campos, para que el sistema arroje la información solicitada.

**SAMPER HEADHUNTING**

ASPIRANTES  
 Datos Candidato  
 Crear Candidato  
 HUNTING  
 Datos Proceso  
 CONSULTAS  
 Procesos  
 Candidatos  
 Empresas Off  
 Bolsa  
 ORGANIGRAMA  
 Nuevo  
 Edición

Edición de Organigrama

Buscar

Nombre:

Razón Social:

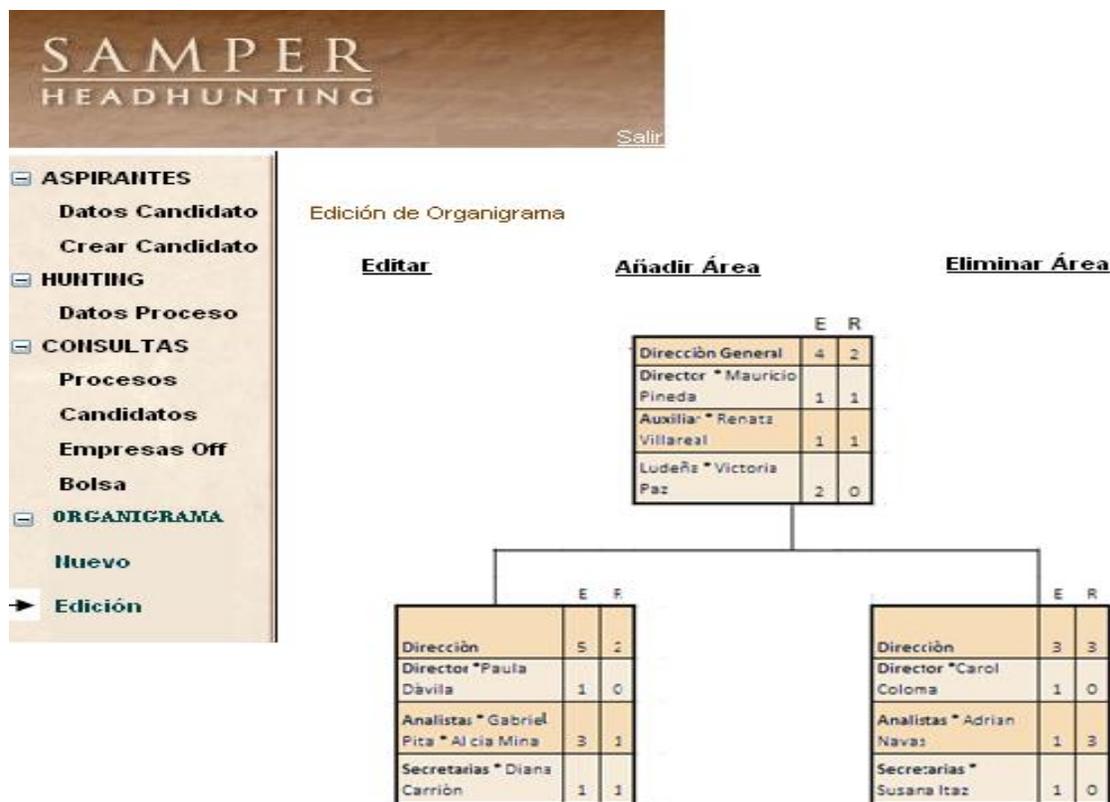
	E	R
Dirección General	4	2
Director * Mauricio Pineda	1	1
Auxiliar * Renata Villareal	1	1
Ludéne * Victoria Paz	2	0

	E	F
Dirección	5	2
Director * Paula Davila	1	0
Analistas * Gabriel Pita * Alicia Mina	3	1
Secretarias * Diana Carrion	1	1

	E	R
Dirección	3	3
Director * Carol Coloma	1	0
Analistas * Adrian Navas	1	3
Secretarias * Susana Itaz	1	0

**Ilustración 15: Edición de organigrama**  
 Fuente: Modificado de la captura original por autor

Una vez que aparezca el respectivo organigrama se debe proceder a dar un clic sobre la figura, a fin de que se pueda visualizar el organigrama más amplio y poder contar con diferentes opciones las cuales ayudarán a que se pueda trabajar sobre la información existente, por ejemplo se puede añadir los nombres de las diferentes áreas, con sus niveles y los nombres de las personas; la barra de herramientas que facilitarán el manejo del ícono edición son: Editar, Añadir Área, Eliminar Área, (ver ilustración 16), las cuales tiene el mismo funcionamiento que la opción Nuevo (ver ilustraciones 12,13 y 14), y mediante este ícono se puede modificar y agregar información en cualquier momento que se requiera.



**Ilustración 16: Edición de organigrama**  
Fuente: Modificado de la captura original por autor

Con estas dos propuestas realizadas dentro del sistema informático, se conseguirán beneficios como:

- ✓ Optimización de recursos en el momento de realizar investigaciones de talentos dentro del mercado laboral, ya que los nombres y empresas en los que se encuentran los talentos quedará guardado dentro del sistema, y con realizar una búsqueda por empresa, el sistema arrojará información de los talentos que se encuentran en determinada empresa; evitando que se ejecute esta investigación de forma repetitiva, consiguiendo que los consultores sean más productivos.
- ✓ En el caso de producirse desvinculaciones de consultores que cuenta con una experiencia bastante amplia, en relación al conocimiento de nombres de talentos y en donde se encuentran trabajando, la consultora perderá una información muy importante y relevante, para lo cual la propuesta ayudará a contrarrestar esta situación al mantener organigramas por cada empresa con sus respectivos talentos.
- ✓ Poder ofrecer al cliente nuevos talentos y no solamente candidatos conocidos dentro del mercado laboral, ya que la consultora se encarga de cazar talentos.

### **4.3.2 Mejoramiento en el Perfil de Levantamiento de Información para la Prospección de un Candidato.**

La consultora esta manejando un modelo de perfil que requiere de algunos ajustes para poder contar con una información que permita una búsqueda adecuada de candidatos potenciales dentro del mercado laboral. Ya que gran parte del éxito para encontrar a la persona que cumpla con los requerimientos del cliente comienza cuando se recolecta la información. A continuación se detalla cómo esta estructurado el perfil, y las variaciones pertinentes a ser implementadas sobre la base de las necesidades que se presenten.

Dentro del encabezado que contiene el perfil modelo de la consultora (ver ilustración 17), consta de los suficientes datos informativos que debe llevar un perfil, por lo que no es necesario la modificación de ninguno de ellos, los enunciados son los siguientes: nombre de la compañía cliente, que persona dentro de la compañía a la que se va a realizar el proceso de selección esta colaborando para la recolección de la información, quien la va a levantar, la misma que tiene que ser una persona que pertenezca a la consultora y tenga los conocimientos y experiencia necesaria para llevar a cabo esta recolección de información; el lugar y fecha que se tomo el perfil; todos estos datos serán relevantes sirviendo de respaldo a la consultora.



<b>NOMBRE DE LA COMPAÑÍA</b>	<b>Ericsson del Ecuador</b>
<b>QUIEN DETALLA EL PERFIL</b>	<b>Paola Cobos</b>
<b>HUNTER QUE TOMA EL PERFIL</b>	<b>Pamela Pita</b>
<b>LUGAR Y FECHA</b>	<b>Quito, 30 de octubre 2009</b>

**Ilustración 17: Encabezado de perfil**  
**Fuente: Captura de imagen del Perfil actual de la consultora**

#### **4.3.2.1 Estado Actual de Datos Requeridos para la Prospección de un Candidato.**

En los datos requeridos para la prospección de un candidato actualmente consta la siguiente información: nombre de la posición, que ayuda a identificar que puesto está vacante y realizar la búsqueda, otro dato que consta en la actualidad es a quien reporta, y quienes le reportan, ésta es necesaria para una información más explícita. Además hace referencia al lugar donde desempeñará sus funciones, o ubicación geográfica (ver ilustración 18), ya que se debe establecer claramente el lugar de trabajo en donde tendrá que desempeñar las funciones la persona que ocupe el cargo, por cuanto pueden presentarse diferentes tipos de inconvenientes que retarden la contratación de la persona, por ejemplo, dificultades en la movilización del candidato hasta el lugar de trabajo, las funciones a desempeñarse tenga que realizarse en alguna sucursal y no en las oficinas principales, lo que

origene el retraso de encontrar al candidato ideal por falta e información oportuna. Y finalmente la última pregunta con la que cuenta el perfil actual es si el cargo requiere que la persona viaje, donde y con que frecuencia, (ver ilustración 18), y de la misma manera servirá para informar a los candidatos y conocer si están dispuestos a realizar viajes en los lugares establecidos por la compañía cliente.

### **DATOS REQUERIDOS PARA LA PROSPECCIÓN DE UN CANDIDATO**

NOMBRE DE LA POSICIÓN
Jefe de Mantenimiento
A QUIEN REPORTA
Gerente de Mantenimiento
QUIÉNES LE REPORTAN
Técnicos de Mantenimiento
LUGAR DONDE DESEMPEÑARÁ SUS FUNCIONES
Quito, en las rutas asignadas.
¿VIAJA? ¿DÓNDE? ¿CON QUÉ FRECUENCIA?
Al norte de Quito hasta Ibarra, cuando se presenten los requerimientos

**Ilustración 18: datos requeridos para la prospección de candidatos**  
**Fuente: Captura de imagen del Perfil actual de la consultora**

#### **4.3.2.2 Propuesta 3: Datos Requeridos para la Prospección de un Candidato.**

Para contar con información más precisa, que facilite el entendimiento del perfil de puestos, se considera necesario incorporar datos adicionales como: Área / Dirección, y Departamento, (ver ilustración 19), de esta manera se contará con

una información más detallada, y se conocerá a que parte de la organización pertenece la posición que se va a realizar la búsqueda, también se adiciona el tiempo y motivo de la vacante, por cuanto este dato puede proporcionar una serie de información que como consultores es precisa conocerla, por ejemplo si el tiempo que se encuentra la vacante es de uno a tres meses, muestra que esta dentro de los márgenes normales, ya que en este tiempo la misma empresa pudo haber estado a cargo del proceso de búsqueda, pero si el tiempo ya es más prolongado de un año por ejemplo, ya es una situación que amerita de mayor atención, ya que puede reflejar que la empresa no tiene claros sus objetivos, se realizaron reestructuraciones que no estaban lo suficientemente estudiadas y planificadas, por lo que retarda el incorporar a una persona dentro de la empresa, o el perfil que busca la empresa es difícil de encontrar en el mercado laboral. Otro dato que el consultor tiene que indagar en el momento de levantar la información, a pesar de que no va a ir escrito dentro del perfil, es el de conocer el tiempo que la otra persona ocupó el cargo, ya que esto nos dará una idea de cuanta rotación existe dentro de la posición, por ejemplo si han estado ocupando el cargo dos o tres personas en el último año, puede significar que la compañía no ofrece estabilidad laboral a los empleados, otra causa puede ser que el jefe o equipo de trabajo, con el que tiene relación directa la posición son los problemas dentro del área o departamento. Y finalmente el motivo por la que se originó la vacante, los cuales pueden ser diversos como por ejemplo que la persona haya renunciado, que la hayan transferido, o bien que la hayan despedido; cada uno de estos datos se deberá relacionar para tener una situación clara, y al cliente se le pueda ofrecer lo que se le puede cumplir, y no acordar situaciones que no van a ser factibles.

Otro factor importante es el cargo en relación a la estructura de la compañía, (ver ilustración 19), para esto es importante el establecer los nombres y las diferentes posiciones jerárquicas con las que se relacionara, y su interacción con otras áreas de la organización; Para lo cual es adecuado el graficar mediante un organigrama para un entendimiento mas fácil y de rápida visualización; todo esto servirá de dato informativo tanto para el consultor que realizará la búsqueda como para los candidatos que participan en el proceso de selección.

Para tener una mejor ubicación y orden de los datos requeridos para la prospección de un candidato se considera adecuado que se incorpore dentro de los enunciados de esta parte al horario de trabajo, (ver ilustración 19), y se retire de los datos que hacen referencia respecto de la compañía cliente (ver ilustración 21); ya que los datos requeridos para la prospección de un candidato involucra los requerimientos que el candidato debe cumplir para estar acorde a las necesidades de la vacante de la compañía cliente, y la información respecto de la compañía son datos más informativos, los cuales pueden servir de incentivo en el momento que se les proporcione a los candidatos en el momento adecuado.

### DATOS REQUERIDOS PARA PROSPECCIÓN DE UN CANDIDATO

NOMBRE DE LA POSICIÓN
Jefe de Mantenimiento
ÁREA / DIRECCIÓN
Técnico
DEPARTAMENTO
Mantenimiento
TIEMPO Y MOTIVO DE LA VACANTE
Traslado de la persona que ocupaba la posición a Guayaquil, en el momento en el que se consiga una persona que ocupe la posición se le trasladará a Guayaquil.
A QUIEN REPORTA
Gerente Técnico
QUIÉNES LE REPORTAN
Técnicos de Mantenimiento
COMO ES EL ORGANIGRAMA
<pre> graph TD     GT[Gerente Técnico] --&gt; JM[Jefe Mantenimiento]     GT --&gt; JT[Jefe Telecomunicaciones]     JM --&gt; TE[Técnico Electromecánico]     JM --&gt; TI[Técnico de Infraestructura]     JT --&gt; TT[Técnico de Transmisión]     JT --&gt; TB[Técnico BTS]             </pre>
LUGAR DONDE DESEMPEÑARA SUS FUNCIONES
Quito, en las rutas asignadas.
HORARIO DE TRABAJO
Trabajo de oficina de 8h00 hasta las 14h00 y en el campo de 15h00 hasta las 17h00, pero puede variar dependiendo los requerimientos que se presenten, y los turnos desinados.
¿VIAJA? ¿DÓNDE? ¿Y CON QUÉ FRECUENCIA?
Al norte de Quito hasta Ibarra, cuando se presenten los requerimientos.

**Ilustración 19: Datos para la prospección de un candidato**

Fuente: Modificado de la captura original por autor

#### 4.3.2.3 Estado Actual de datos respecto a la compañía.

Posterior a la captura de los datos requeridos para la prospección de un candidato, se tiene datos informativos respecto a la compañía cliente, (ver ilustración 20), los cuales hacen referencia a la competencia directa que tiene la empresa, los mismos que servirán para tener una idea adicional del giro de

negocio que mantiene la empresa, igualmente hace referencia al presupuesto que maneja por año, este dato es opcional, ya que muchas empresas prefieren manejar confidencialmente este tipo de información, pero si la información es proporcionada, ayuda al consultor para conocer que tan grande es la empresa y saber asesorar dentro de que compañías podría realizarse la búsqueda, y tener más posibilidades de encontrar candidatos que vayan más acorde a la remuneración que ofrece la empresa. Otro factor tomado en cuenta, es el horario de trabajo al que estaría inmerso el candidato seleccionado, el mismo que ha sido trasladado a la propuesta 3, (ver ilustración 19), este debido a que esta información es mas pertinente del candidato y la actual hace referencia a la empresa. Finalmente se menciona, el origen y tiempo que lleva la compañía dentro del mercado, y el número de empleados que mantiene la compañía; todos estos datos, ayudarán para que la consultora tenga una visión más global acerca de la compañía, que se le ofrecerá el proceso de reclutamiento y selección del candidato idóneo.

<b>RESPECTO A LA COMPAÑÍA</b>
<b>QUIÉNES SON SU COMPETENCIA</b>
En Ecuador Movistar, Porta, como principales
<b>QUE NIVEL DE PRESUPUESTO MANEJARA POR AÑO</b>
Confidencial
<b>HORARIO DE TRABAJO</b>
Por turnos rotativos
<b>QUE ORIGEN TIENE LA COMPAÑÍA Y CUANTOS AÑOS ESTA EN EL MERCADO</b>
Compañía multinacional, origen sueco, como Ericsson desde 1990, (19 años)
<b>CUANTOS EMPLEADOS TIENE LA COMPAÑÍA</b>
300 empleados

**Ilustración 20: Datos de la compañía**  
**Fuente: Captura de imagen del Perfil actual de la consultora**

#### 4.3.2.4 Propuesta 4 para datos respecto de la compañía.

La única modificación pertinente dentro de los datos relacionados a la compañía es el eliminar el horario de trabajo, y trasladarla a la parte de prospección de candidato (ver propuesta 3), por lo que esta sección contaría con datos referentes a la competencia que mantiene la empresa, el nivel de presupuesto manejado por año, origen, tiempo que lleva dentro del mercado laboral, y número de empleados (ver ilustración 21).

##### RESPECTO A LA COMPAÑÍA

QUIÉNES SON SU COMPETENCIA
En Ecuador Movistar, Porta, como principales
QUE NIVEL DE PRESUPUESTO MANEJARA POR AÑO
Confidencial
QUE ORIGEN TIENE LA COMPANIA, Y CUANTOS AÑOS ESTA EN EL MERCADO
Compañía multinacional, origen sueco, como Ericsson desde 1990, (19 años)
CUANTOS EMPLEADOS TIENE LA COMPANIA
300 empleados

**Ilustración 21: Datos de la compañía**  
**Fuente: Modificado de la captura original por autor**

#### 4.3.2.5 Estado actual respecto a las funciones.

En relación a la sección que se esta llevando respecto de las funciones el perfil actual detalla datos como responsabilidades de la posición, y si la vacante amerita el manejo de clientes, pero se puede apreciar que existe una confusión referente a las responsabilidades, ya que lo que se esta llenando dentro del perfil son

funciones propias de la posición y no se esta mencionando en ningún momento las responsabilidades (ver ilustración 22).

<b>RESPECTO A LAS FUNCIONES</b>	
<b>DETALLE DE RESPONSABILIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener en optimas condiciones los equipos de energía, aire acondicionado, baterías, rectificadores, power plants.</li> <li>• Planificar y supervisar los trabajos de obra civil menores a fin de mantener adecuadamente los sitios designados.</li> <li>• Realizar las respectivas inspecciones físicas de torres y tensión en pernos en el acceso la torre.</li> <li>• Planificar y controlar el cambio de focos o balizas tanto en torre o caseta.</li> <li>• Planificar los cambios de aceite y mantenimiento a los generadores.</li> <li>• Planificar y controlar las prueba de baterías y pruebas de las líneas de alimentación.</li> <li>• Identificar, asesorar a los técnicos en la solución de problemas tanto en la caseta como de la torre.</li> <li>• Reportar cualquier trabajo mayor o adicional que se requiera para mantener adecuadamente el sitio.</li> <li>• Generar informe tanto preventivo como correctivo: check list (incluir pendientes) + reporte fotográfico (antes-después).</li> </ul>	
<b>¿MANEJA CLIENTES? ¿COMO CUALES?</b>	
No	

**Ilustración 22: Funciones laborales**  
**Fuente: Captura de imagen del Perfil actual de la consultora**

**4.3.2.6 Propuesta 5: Respetto a las funciones.**

Dentro de esta propuesta que hace referencia a las funciones, se considera propicio el complementar el título que hace relación a esta sección, quedando de la siguiente manera, Respetto de las Funciones y Responsabilidades, (ver ilustración 23), ya que de esta manera se contará con una terminología mas

acorde a lo que se quiere resaltar dentro de este enunciado, seguido de esto es indispensable el añadir el objetivo del puesto, a fin de tener una visión mas clara del propósito que cumple determinada posición, determinar las funciones inherentes al puesto detallando el grado de relevancia por cada una de estas, el detalle de responsabilidades propios del puesto, identificando de igual manera el grado de relevancia, las cuales pueden ser por cosas, personas o datos, por ejemplo:

- En una responsabilidad relacionada a cosas, el manejo y cuidado de materiales y herramientas de trabajo.
- Por personas, la seguridad de otros.
- Por datos, manejo de datos confidenciales.

Con estas modificaciones se levantará la información de una forma adecuada sin que haya confusiones, con datos puntuales acordes a un perfil por competencias (ver ilustración 23).

## RESPECTO A LAS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

OBJETIVO DEL PUESTO		
El Jefe de Mantenimiento de Infraestructura es responsable de planificar y supervisar el mantenimiento correctivo (emergencias y planificado) y del mantenimiento preventivo de los siguientes sub-sistemas de la red de telecomunicaciones: Sistemas Eléctricos (Alta y Baja Tensión), Grupo Electrónico, Tableros Eléctricos, Aires Acondicionados, Sistemas de Tierra, Sistemas de Alarmas, Obra Civil, Torres y Estructuras.		
FUNCIONES		
FUNCIONES	GRADO DE RELEVANCIA	
	MEDIO	ALTO
Mantener en óptimas condiciones los equipos de energía, aire acondicionado, baterías, rectificadores, power plants.		X
Planificar y supervisar los trabajos de obra civil menores a fin de mantener adecuadamente los sitios designados	X	
DETALLE DE RESPONSABILIDADES		
RESPONSABILIDADES	GRADO DE RELEVANCIA	
	MEDIO	ALTO
Estar disponible para atender llamado, 7x24x365, cuando estuviera de turno		X
No consumir bebidas alcohólicas.		X
Mantener los recursos asignados por la compañía (vehículos, laptop, móvil, herramientas, equipos, repuestos, llaves del sitio) en buen estado de conservación.		X
Conocer la topología de la red, sea esta, Infraestructura, Radio Frecuencia o Transmisión;		X
Usar los elementos de seguridad y dotación provistos por la compañía.		X

### Ilustración 23: Funciones

Fuente: Modificado de la captura original por autor

#### 4.3.2.7 Estado actual respecto de los conocimientos y competencias.

En lo que se refiere a la parte de conocimientos y competencias, dentro del perfil consta de los siguientes datos:

- Técnicas, las cuales se refieren a conocimientos técnicos propios de la posición

- Administrativas, las cuales indican las competencias que debe cumplir la persona que ocupe determinada posición,
- Idioma, el mismo que muestra si la posición amerita algún conocimiento en algún idioma,
- Personalidad que debe contar el candidato para hacerse acreedor de la posición (ver ilustración 24).

### RESPECTO A LOS CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS

TÉCNICAS
Manejo de BTS, Sistemas Eléctricos, Grupos Electrónicos.
ADMINISTRATIVAS
Trabajo en equipo Proactivo Trabajo bajo presión Ordenado
IDIOMAS/ NIVEL
Nivel medio
PERSONALIDAD
Que sea una persona que muestre compromiso con la empresa, que sea integro frente a cualquier situación que se le presente, mantenga una buena iniciativa en el trabajo diario, y que actúe bajo las normas éticas.

**Ilustración 24: Conocimientos y competencias**  
**Fuente: Captura de imagen del Perfil actual de la consultora**

#### 4.3.2.8 Propuesta 6: Respeto a los conocimientos y competencias.

En este caso se considera apropiado y necesario el diferenciar y organizar los conocimientos, competencias y características de personalidad.

La propuesta presente consiste en establecer dos secciones, una de conocimientos y otra de competencias (ver ilustraciones 25 y 26).

En lo que se refiere a la parte de conocimientos irían detallados de la siguiente manera: conocimientos técnicos, los cuales responden a los requerimientos propios de cada posición, conocimientos de paquetes utilitarios o software que la posición y la empresa exija que el candidato debe conocer, y por último si la posición o la empresa, exige conocer de algún idioma, para lo cual se debe especificar el tipo de idioma, y el porcentaje que amerita que se lo domine tanto en al parte hablada, escrita y lectura (ver ilustración 25).

<b>RESPECTO A LOS CONOCIMIENTOS.</b>
<b>CONOCIMIENTOS TÉCNICOS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• BTS</li><li>• Power Plants</li><li>• Grupos electrógenos</li><li>• Tableros eléctricos</li><li>• Aires Acondicionados</li><li>• Torres y estructuras</li></ul>
<b>CONOCIMIENTOS DE PAQUETES UTILITARIOS / SOFTWARE</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Office. (Word, Excel, Power Point, Access)</li><li>• Internet.</li><li>• Sistemas Eléctricos</li><li>• Sistemas de tierra</li><li>• Sistemas de alarma</li></ul>
<b>CONOCIMIENTO DE IDIOMA</b>
Idioma Ingles, 50% hablado, escrito y lectura.

**Ilustración 25: Conocimientos**  
**Fuente: Modificado de la captura original por autor**

Luego de haber modificado los conocimientos, es preciso aclarar que son las competencias, ya que como se puede ver en la ilustración 24, el perfil actual hace referencia a las competencias y a las características personales como dos situaciones separadas, y hay que recordar que las competencias no son más que las características de personalidad, las cuales se forman por la combinación de rasgos y cualidades que son diferentes en cada ser humano, lo que pronostica un desempeño exitoso en una posición establecida.

Para lo cual se ha incorporado la clasificación de las competencias, tanto cardinales, (que son competencias generales, por ejemplo: la ética, el compromiso), como específicas, (las cuales son un requerimiento básico para un cargo, por ejemplo Negociación, Adaptabilidad al cambio); para lo cual se considera propicio definir por niveles que son los siguientes: grado A como Alto, B como Bueno, C como Mínimo necesario, y D como Insatisfactorio, para cada una de las competencias. Y se ha eliminado el enunciado que hace referencia a las características personales. Con estas adecuaciones se podrá tener una información tangible de las prioridades en las competencias.

Igualmente se incorporado una sección en la que se puede hacer referencia a otras habilidades o destrezas, que no son mas que la combinación entre la información que tiene una persona sobre ciertas áreas en especial y la capacidad para desempeñar ciertas tareas físicas; que si bien no será un factor decisivo en el momento de tomar una decisión, si puede aportar un valor agregado dentro de los elementos que posee determinada persona (ver ilustración 26).

Cabe recalcar que cada una de las competencias cardinales, específicas, destrezas y/o habilidades, dependerá únicamente de la empresa y de la posición, para la que se realiza la búsqueda, ya que en algunos casos las competencias que son generales para una empresa, lo pueden ser específicas para otra.

#### RESPECTO A LAS COMPETENCIAS Y HABILIDADES.

COMPETENCIAS				
COMPETENCIAS CARDINALES	GRADO			
	D	C	B	A
Compromiso			X	
Integridad			X	
Iniciativa			X	
Ética			X	
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS				
Trabajo en Equipo				X
Proactividad			X	
Trabajo bajo presión				X
Planificación / Organización				X
HABILIDADES O DESTREZAS				
HABILIDADES/DESTREZAS	GRADO			
	MEDIO		ALTO	
Conocimiento básico de normas ISO y OHSAS.	X			
Conocimiento de las normas de seguridad (trabajo con electricidad y trabajos en alturas) y de las estructuras de torres de telecomunicaciones (para la instalación) Familiarización con las herramientas de la instalación usadas para diversos productos en un ambiente de red de telecomunicaciones y de estructuras eléctricas.	X			
Sistemas de telecomunicaciones móviles	X			

**Ilustración 26: Competencias y habilidades**  
Fuente: Modificado de la captura original por autor.

#### 4.3.2.9 Estado actual respecto al candidato.

En relación a la sección respecto al candidato, hace relación a datos particulares como son: el sexo de la persona, el rango de edad adecuado para ocupar la posición, el estado civil, y la nacionalidad que debe cumplir el candidato, y de igual forma constan los requisitos de educación y experiencia previa de la posición a buscarse; para lo cual no es recomienda realizar ninguna modificación, ya que cuenta con datos necesarios para identificar a la persona que vaya acorde a las exigencias de la posición (ver ilustración 27).

<b>RESPECTO AL CANDIDATO</b>		
<b>SEXO</b>	<b>EDAD</b>	<b>ESTADO CIVIL</b>
Indiferente	28 en adelante	Indiferente
<b>NACIONALIDAD</b>		
Indiferente		
<b>TÍTULO/ MAESTRIAS/ ESPECIALIZACIONES</b>		
Ing. Telecomunicaciones, Mecánico o Eléctrico o Electrónico		
<b>TIEMPO DE EXPERIENCIA EN AÑOS/ SECTOR/ CARGO</b>		
Mínimo 2 años como técnico		

**Ilustración 27: Candidato**  
**Fuente: Modificado de la captura original por autor.**

#### 4.3.2.10 Estado actual respecto a la remuneración y proyección.

La última fase dentro de los datos del levantamiento de información es respecto de la remuneración y proyección que establece la posición, en la cual consta datos como sueldo bruto que la compañía cliente va a pagar, si la compañía ofrece

utilidades, movilización o algún tipo de transporte, u otra remuneración, asimismo constan los beneficios que la empresa esta dispuesto a proporcionar al candidato que ingrese, los cuales constan de seguro de vida, médico, tarjeta comisariato, plan auto, y deja la posibilidad de adicionar algún otro tipo de beneficio que no se menciona anteriormente. Además dentro de esta sección esta la estrategia de búsqueda que el cliente sugiere, y la proyección que la persona puede acceder (ver ilustración 28).

<b>RESPECTO A LA REMUNERACIÓN Y PROYECCION</b>			
<b>REMUNERACIÓN</b>		<b>BENEFICIOS</b>	
<b>Sueldo Bruto</b>	900	<b>Seguro vida</b>	Si
<b>Utilidades</b>	Promedio 20.000	<b>Seguro Médico</b>	Si
<b>Movilización</b>	Vehículo de la empresa	<b>Tarjeta Comisariato</b>	Si
<b>Otros</b>		<b>Plan auto o auto</b>	
<b>OTROS BENEFICIOS</b>			
Pagan el total del IESS Alimentación Seguro del Carro.			
<b>ESTRATEGIA DE BUSQUEDA</b>			
SIEMENS 3M EMPRESAS QUE OFRECEN SERVICIO DE MANTENIMIENTO DE TORRES DE TELECOMUNICACIÓN PORTA MOVISTAR			
<b>PROYECCIÓN LOCAL E INTERNACIONAL</b>			
NO			

**Ilustración 28: Remuneración y proyección laboral**  
Fuente: Captura de imagen del Perfil actual de la consultora

#### 4.3.2.11 Propuesta 7 respecto a la remuneración y proyección.

Respecto de las remuneraciones y proyecciones se considera necesario el cambiar el apartado OTROS (ver ilustración 28) por Comisiones; y crear una sección únicamente para la estrategia de búsqueda (ver ilustración 31). A fin de dejar en esta parte datos únicamente relacionados a la remuneración, beneficios y proyección que el candidato ganador puede acceder (ver ilustración 29).

Y como se había mencionado anteriormente, los datos para el levantamiento del perfil terminan en la sección de remuneración, para lo cual se ha incorporado una parte que haga referencia a requerimientos adicionales para el cargo, por ejemplo se puede requerir para determinada posición, que el la persona trabaje en horarios nocturnos, que tenga licencia de conducir, que posea vehículo, entre otros (ver ilustración 30).

#### RESPECTO A REMUNERACIÓN BENEFICIOS Y PROYECCION

REMUNERACION		BENEFICIOS	
Sueldo Bruto	900	Seguro vida	Si
Utilidades	Promedio 20.000	Seguro Médico	Si
Movilización	Vehículo de la empresa	Tarjeta Comisariato	Si
Comisiones	No aplica	Plan auto	No aplica
OTROS BENEFICIOS			
Pagan el total del IESS Alimentación Seguro del Carro.			
PROYECCION LOCAL E INTERNACIONAL			
NO			

**Ilustración 29: Remuneración, beneficios y proyección**  
Fuente: Modificado de la captura original por autor

## REQUERIMIENTOS ADICIONALES PARA EL CARGO

REQUERIMIENTOS
<ul style="list-style-type: none"><li>• Disposición para trabajo nocturno</li><li>• Licencia de conducción de vehículos</li><li>• Capacidades físicas normales (que le permita trabajar en alturas y con electricidad)</li><li>• Disposición para viajar</li></ul>

**Ilustración 30: Requerimientos adicionales para el cargo**  
Fuente: Modificado de la captura original por autor

## ESTRATEGIA DE BÚSQUEDA

ESTRATEGIA
<ul style="list-style-type: none"><li>• No se debe buscar en IMETEL.</li><li>• Siemens.</li><li>• 3M.</li><li>• Empresas que ofrezcan servicios de mantenimiento de torres de telecomunicación.</li><li>• Porta</li><li>• Movistar</li></ul>

**Ilustración 31: Estrategias de búsqueda**  
Fuente: Modificado de la captura original por autor

Las cinco propuestas realizadas para el mejoramiento del perfil modelo de la consultora, beneficiará de la siguiente forma:

- ✓ Se contará con un perfil más elaborado, con terminología apropiada y datos necesarios para tener un análisis amplio respecto del puesto a cubrir.
- ✓ Se detallará el grado de prioridad de competencias, habilidades, destrezas, funciones y responsabilidades del puesto, a fin de que el consultor sepa con

certeza los aspectos determinantes para que una persona vaya acorde al puesto.

### **4.3.3 Mejoramiento del Proceso de Selección.**

#### **4.3.3.1 Estado Actual de la Técnica de Entrevistas.**

La consultora esta utilizando la técnica de entrevistas por incidentes críticos, (ver adjunto número 2), la cual busca conseguir descripciones de conductas específicas, consideradas efectivas en el momento de la ejecución del trabajo en determinada posición. Esta técnica estadísticamente mantiene un elevado porcentaje de validez predictiva, que es del 61%; en comparación con otras técnicas como por ejemplo las entrevistas tradicionales, que proporcionan un 19% de validez, o los test de personalidad que proporcionan 39% de validez<sup>14</sup>.

#### **4.3.3.2 Propuesta 8: De la técnica de entrevista.**

En lo que se refiere a la fase de selección de personal, se considera adecuado se incorpore dentro del sistema evaluativo de los candidatos potenciales los Assesment Center, ya que permitirá evaluar con mayor grado de confiabilidad las competencias que son necesarias para determinada posición y los requerimientos del clientes, logrando obtener una evaluación con mayor grado de predictibilidad.

Y se detallan ciertos aspectos necesarios para la implementación de un Assessment Center (A.C.), los cuales son: Concepto de A.C., Características de A.C, Como implementar el AC, Ejemplos de casos prácticos de A.C.

---

<sup>14</sup> Libro Virtual: «Manual de Instrumentos de Gestión y Desarrollo de las Personas en las Organizaciones», de Federico Gan, Jaime Triginé, Ediciones Díaz de Santos 2006, Pág. 174.

#### **4.3.3.2.1 Concepto De Assessment Center.**

El Assessment Center (AC) consiste en una evaluación grupal del comportamiento, basada en la observación de muestras de conductas, las cuales se originan por ejercicios de simulación que ejercen una determinada presión sobre los candidatos participantes. Son los observadores, los que participan como evaluadores de estas sesiones, los mismos que son los encargados de reconocer clasificar y realizar un registro escrito parcial en el momento del ejercicio, tanto de los comportamientos esperados como los que origina individualmente cada candidato al que el observador analizo, por cada una de las pruebas que se realicen.

Posterior a que se hayan realizado los ejercicios respectivos en la sesión, los evaluadores tendrán que reunirse, a fin de que puedan discutir sobre los comportamientos observados en cada uno de los candidatos que evaluaron y de esta manera, puedan determinar conjuntamente el nivel global de los candidatos, pudiendo así obtener un resultado de los comportamientos que se encuentren presentes y el nivel por cada candidato; teniendo así a los finalistas, por un consenso por parte de los evaluadores en relación al rendimiento que vaya más acorde al perfil que se esta buscando.

#### **4.3.3.2.2 Características.**

Las características que están presentes dentro de un Assessment Center son las siguientes:

- ✓ Los ejercicios a realizarse en un A.C pueden tener una ejecución individual, pero posterior a esto cada participante tiene que dar a conocer sus soluciones individuales al grupo, a fin de que se promueva un análisis y discusión grupal, en donde los participantes lleguen a una solución unánime en la resolución del ejercicio.
- ✓ Es una técnica con la cual se puede evaluar uniformemente y detecta el potencial de los participantes.
- ✓ Se puede aplicar A.C, a todos los niveles, cuya importancia requiera de un diagnóstico certero, con un alto grado de predictibilidad.
- ✓ Es adecuado que se evalúe de ocho a diez competencias por cada A.C, realizado.
- ✓ En una sección de A.C, lo recomendable es utilizar dos ejercicios por cada competencia a evaluar.
- ✓ Se puede realizar un A.C, con un número de participantes que oscile de 6 como mínimo y doce como máximo, para que este se lo pueda llevar de manera adecuada.
- ✓ Se puede utilizar de un evaluador por cada cuatro participantes.
- ✓ Cada participante tiene que tener dos evaluadores diferentes.
- ✓ Se lo puede llevar a cabo en cuatro horas.

- ✓ Al finalizar el Assessment, se puede o no realizar una retroalimentación a los participantes de sus puntos fuertes o áreas de mejora.

#### **4.3.3.2.3 Como Implementarlo.**

Para poder implementar la técnica de evaluación conocida como Assessment Center, es necesario el seguir los siguientes pasos:

##### **1) Preparación.**

###### **1.1) Determinación del objetivo.**

Para esta primera fase de la implementación de la técnica de evaluación, es necesario que se determine claramente los objetivos para el cual se va a realizar el A.C; que en este caso, se lo llevará a cabo para mejorar el proceso de selección que se está llevando actualmente la consultora, para contar con una asertividad mayor en la elección de candidatos acordes al perfil que requiera el cliente.

###### **1.2) Definición de los perfiles a evaluar.**

Una vez que se haya definido el objetivo del A.C, se establece cuales van a ser los candidatos a evaluar, y se identifican las competencias dependiendo de los perfiles que se requieran.

Esta identificación, deben realizar los consultores en conjunto, con la finalidad de establecer que posiciones se va a evaluar, y de esta manera se puede conseguir optimizar recursos.

### **1.3) Formación del Equipo.**

Dentro de esta fase es importante el definir que consultores van a intervenir dentro de la evaluación, los cuales deberán mantener un carácter consensual, y serán los encargados de realizar aportes con sus observaciones, y comentarios, refiriéndose siempre a hechos objetivos.

Se debe definir que consultores ocuparán el rol de observadores y el de modelador.

Los consultores que formen parte del grupo de los observadores, no interactúan con los candidatos directamente, sino que se limitan a observar y evaluar las competencias por los niveles establecidos en la matriz de conductas, (ver ilustración 32). Es importante que los observadores mantengan una buena relación entre si a fin de evitar situaciones que afecten la discusión de los resultados obtenidos.

El consultor que sea moderador en el proceso de evaluación de los candidatos, se encargará de facilitar el funcionamiento de equipo, se mantendrá como un guía técnico, que evitará se produzcan desviaciones en el proceso; el consultor modelador, deberá ser una persona que tenga capacidad para conducir grupos, y sea ecuánime.

#### **1.4) Estructuración de los ejercicios a plantearse según las competencias a ser evaluadas.**

Es esta fase lo importante es determinar que ejercicios serán los más adecuados para evaluar las competencias requeridas. Para lo cual existen diferentes tipos de dinámicas, pudiendo llevar a cabo con una duración de treinta a cuarenta minutos, sin que se pase de este tiempo y comunicando a los candidatos que deben tratar de encontrar la solución para cada uno de los ejercicios planteados.

**Ejercicios de grupo sin roles.-** Son simulaciones de situaciones laborales, en donde los candidatos tiene que analizar un caso y buscar soluciones en conjunto. Con estos ejercicios se pueden medir competencias como: Liderazgo, Iniciativa, Trabajo en Equipo, Persuasión, Comunicación.

**Ejercicios de grupos con roles.-** Los candidatos cumpliendo un cargo específico designado por el modelador, como por ejemplo jefe, subordinado, pares, deben analizar una situación laboral, consiguiendo una solución en conjunto; las competencias que se pueden evaluar dentro de estos ejercicios son: Relaciones Interpersonales, Flexibilidad, Negociación, Asertividad.

**Análisis de problemas y toma de decisiones.-** Se facilita a los candidatos una breve información sobre un caso que debe ser solucionado, los mismos que tiene que compartir ideas y llegar a un consenso, con una sola solución al problema planteado. Las competencias a evaluar pueden ser: Comunicación, Iniciativa, Resolución de Problemas, Planificación y Orden, Innovación, Creatividad.

**Bandeja de solución de asuntos (In-tray).**- Los candidatos tiene que solucionar un problema, pero con la presencia de una gran cantidad de información, como por ejemplo cartas, informes, cifras, estadísticas; y de igual manera los candidatos deben llegar a un consenso para entregar una sola solución. Las competencias a ser evaluadas con este ejercicio son: Planificación y Orden, Orientación a resultados, Priorización, Iniciativa.

**Ejercicios de análisis y presentación.**- Los candidatos deben realizar una presentación (puede ser la misma o una diferente para cada candidato), en base a una información previamente entregada y analizada por cada uno, esta presentación tiene que generar que los mismos candidatos determinen cual de las presentaciones fue la mejor, presentando argumentos individuales. Las competencias a evaluar son: Capacidad de análisis, Toma de Decisiones, Búsqueda de información, Iniciativa.

Todos estos ejercicios transmitirán información referente a las habilidades, conductas y características de cada candidato.

### **1.5) Información a los candidatos que van a participar de la técnica del A.C.**

Los candidatos que va a ser evaluados mediante la técnica del A.C, deberán ser informados oportunamente sobre: lugar y fecha en la que se va a realizar la evaluación, duración que se tiene prevista para la sesión, comentar al candidato que se trata de una evaluación grupal, y finalmente confirmar el interés del candidato por seguir participando dentro del proceso.

## **1.6) Preparación para recibir a los candidatos a ser evaluados.**

La consultora debe tener preparados los siguientes aspectos para recibir de forma adecuada a cada uno de los candidatos: tener determinado la sala en la que se va a recibir a los participantes, y si va a ser la misma donde se llevará a cabo todo el proceso evaluativo, provisión de servicios de cafetería, ya sea en la mitad de la sesión o al finalizar.

## **2) Desarrollo.**

### **2.1) Entrenamiento a los observadores.**

Es importante brindar un entrenamiento a los consultores, a fin de que puedan entrar en contacto con la mecánica del proceso, teniendo una percepción y comprensión de los diferentes fenómenos que se pueden presentar.

Por lo que es aconsejable que los consultores tengan sus propias vivencias en una simulación de evaluación mediante la técnica del A.C, en donde cumplan tanto los roles de observadores como participantes.

### **2.2) Recepción de los candidatos.**

Una vez realizadas las respectivas citaciones a los candidatos, se les ubicará en la sala previamente establecida, donde el modelador de la evaluación, procederá a darles la bienvenida y agradecerles por haber accedido a participar en la evaluación grupal.

Inmediatamente se procederá a confirmar la asistencia de los candidatos citados mediante una dinámica en la que los participantes uno por uno, irán diciendo sus nombres, a fin de que entre ellos se vayan conociendo y a la vez para entregarles un cartel indicativo con el nombre lo suficientemente grande para que los observadores lo puedan leer a la distancia.

Seguidamente se comunicará a los candidatos la siguiente información:

- ✓ Objetivo de la sesión para los que fueron citados (ver punto 1.1).
- ✓ Revisión breve de la presentación de la consultora. (Ya que en la entrevista realizada anteriormente se comento a cada candidato sobre la consultora de una manera detallada).
- ✓ Recalcar el tiempo aproximado que durará la sesión.
- ✓ Comunicar a los candidatos, cuantos observadores van a estar presentes dentro del proceso evaluativo de selección.
- ✓ Indicar que se realizarán diferentes simulaciones en donde lo recomendable es que actúen de la forma más natural posible.

Una vez dada a conocer la información detallada anteriormente, se debe ratificar el deseo de los candidatos por seguir participando libre y voluntariamente, en el proceso de selección; ya que es preferible que un candidato deserte antes de iniciar el proceso, para que no haya interrupciones, ni personas que no se sientan conformes con seguir participando.

### **2.3) Ejecución de los ejercicios.**

Es aquí donde se entregan los respectivos materiales a los candidatos, para proceder a realizar los respectivos ejercicios de acuerdo a lo planificado.

### **2.4) Observación y registro de conductas.**

Para esto se debe establecer una matriz en donde se incorporen las competencias que se van a evaluar; esta matriz contará con un espacio, en el cual se pondrá el nombre del candidato, un enunciado que hace referencia al número del ejercicio que se va a ejecutar, y a las observaciones adicionales que se pueden presentar dentro del ejercicio planteado, las competencias establecidas por niveles A, B, C y D, donde los observadores serán quienes registren y denominen los comportamientos, según las competencias a ser evaluadas en determinado ejercicio (ver Ilustración 32).

Todo este proceso los observadores lo deben llevar a cabo en el momento en el que los candidatos están ejecutando las actividades, a fin de que se establezcan por ejercicio el nivel desempeño de los participantes; los observadores no deben realizar ningún comentario sobre los resultados obtenidos hasta cuando se realice la reunión evaluativa.

MATRIZ PARA LA OBSERVACION DE CONDUCTAS																															
Nombre del Candidato: Humberto Alvarez																															
Ejercicio 1																															
Observaciones: Es carismático, genera entusiasmo en el equipo de trabajo.																															
Trabajo en Equipo				Proactividad				Trabajo bajo presión				Planificación Organización				Compromiso				Integridad				Iniciativa				Ética			
A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D
Permanentemente anima y motiva a los demás miembros del equipo.				Propone con buen criterio, al equipo de trabajo alternativas que contribuyen a la realización de un buen trabajo								Organiza el trabajo de manera efectiva								Se conduce sin consideraciones frente a actos deshonestos				Busca soluciones a los problemas que se presentan, con rapidez e independencia de criterio.							

**Ilustración 32: Matriz de observación de conductas**  
**Fuente: Captura original por autor**

### 3) Cierre y Devolución.

#### 3.1) Despedida a los candidatos.

Una vez concluida el desarrollo de los ejercicios previstos, se procederá a agradecer a los candidatos por haber participado, y con el propósito de que eliminen un poco de tensión, se ofrecerá un pequeño lunch.

#### 3.2) Reunión evaluativa.

El equipo de observadores se reunirá una vez que los candidatos hayan desalojado la sala, con la finalidad de orientar la discusión y comparación de evaluaciones; los observadores deberán llegar al consenso de cuales son los candidatos que cumplen con el perfil y cuáles no.

Y se procederá a llenar una matriz de comportamientos en donde estén establecidas todas las competencias con sus niveles por cada candidato, y los comportamientos observados (ver ilustración 33).

MATRIZ PARA LA OBSERVACION DE CONDUCTAS																																			
Nombre del Candidato: Humberto Alvarez																																			
Observaciones: Es carismático, genera entusiasmo en el equipo de trabajo, propone situaciones acertadas para enfrentar nuevas situaciones,																																			
Trabajo en Equipo				Proactividad				Trabajo bajo presión				Planificación Organización				Compromiso				Integridad				Iniciativa				Ética							
A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D
Permanente mente anima y motiva a los demás miembros del equipo.  Participa activamente en la facilitación y consecución de conseguir los objetivos.				Propone con buen criterio, al equipo de trabajo alternativas que contribuyen a la realización de un buen trabajo  Está atento a los desafíos que se le plantea.				Resuelve muy eficientemente sus tareas, aún cuando se presentan obstáculos.  Mantiene buena actitud en ocasiones estresantes				Organiza el trabajo de manera efectiva.  Tiene claro la meta y trabaja para ello.				Se esfuerza por generar unión en el equipo de trabajo.  Respeto las ideas de los compañeros.				Se conduce sin consideraciones frente a actos deshonestos  Establece relaciones dentro del grupo sobre la base de respeto.				Busca soluciones a los problemas que se presentan, con rapidez e independencia de criterio  Promueve la participación y la generación de ideas innovadoras.				Establece un marco de trabajo en donde respeta las buenas prácticas profesionales. Prioriza buenas costumbres.							

**Ilustración 33: Matriz de observación de conductas**  
Fuente: Captura original por autor

Lo cual servirá para la comparación de competencias obtenidas en la entrevista y en el Assessment Center; para la elaboración del respectivo informe para la presentación de la terna de candidatos finalistas al cliente (ver anexo número 6).

### 3.3) Información de resultados a participantes.

Se procederá a comunicar a los candidatos finalistas, que luego de haber participado tanto en la entrevista como en el A.C, ha sido uno de los candidatos finalistas, por lo cual el cliente esta interesado en tener una entrevista y con lo cual tomará una decisión definitiva.

Por otro lado, los candidatos que no cumplieron con el perfil, se les pasará un respectivo mail, haciéndoles saber que por esa ocasión no fueron tomados en cuenta, pero que seguirán dentro de la base de datos para futuros procesos.

#### **4.3.3.2.4 Ejemplos.**

A continuación se presenta ejercicios que pueden ser tomados en cuenta.

#### **Ejercicio 1.**

##### **El Desierto.**

#### **Situación por resolver.**

Son aproximadamente las 10:00 am, a mediados del mes de agosto y ustedes acaban de efectuar un aterrizaje de emergencia en el desierto de Sonora en el suroeste de los Estados Unidos. El liviano avión de dos motores, que contiene los cuerpos del piloto y del copiloto que murieron quemados está destruido. Lo único que queda es el armazón. En cuanto a los demás ninguno de ustedes ha sufrido heridas.

El piloto no pudo indicarle a nadie la posición geográfica antes de la caída. Sin embargo antes del impacto había indicado que estaban a 70 millas al suroeste de una colonia de mineros, que es el lugar habitado más cercano que se conoce y que se habían desviado aproximadamente 65 millas del curso registrado en su plan de vuelo VFR.

El área en que se encuentran es plana y con excepción de unos cuantos cactus zagueros, parece ser árido y un tanto inhóspito. El último boletín meteorológico indicó que la temperatura del suelo será de 40 grados a la sombra durante el día. Ustedes están vestidos con ropa liviana. Colectivamente sus bolsillos contienen 12.87 dólares en monedas, 385 dólares en billetes, un paquete de cigarrillos y dos bolígrafos.

**Su tarea.** Antes de incendiarse el avión, su grupo pudo salvar los 15 artículos enumerados a continuación, los mismos que deben ser clasificados según su importancia para la supervivencia de ustedes, comenzando con el “1” al más importante, hasta el 15 al de menor importancia.

**Artículos:**

1. Un par de anteojos oscuros por persona
2. Impermeable de plástico (tamaño grande)
3. Un cuarto de galón de agua por persona
4. Paracaídas (color rojo y blanco)
5. Estuche de compresas de gasa
6. Espejo de 20 cm. Por lado
7. Pistola calibre 45 (cargada)
8. Botella con tabletas de sal
9. Un libro llamado “Especies animales comestibles del desierto”
10. Un termo por persona
11. Mapa aéreo regional del área

12. Linterna eléctrica de cuatro baterías
13. Navaja de bolsillo
14. Brújula magnética
15. Dos cuartos de vodka de 180 grados

### **Hoja de respuestas**

1. Espejo
2. Termo
3. Agua
4. Linterna
5. Paracaídas
6. Navaja
7. Impermeable
8. Pistola
9. Anteojos oscuros
10. Gasas
11. Brújula
12. Mapa
13. Libro
14. Vodka
15. Sal

## **Competencias que se busca descubrir en el ejercicio.**

Trabajo en equipo, comunicación, manejo de la información, capacidad de análisis, orientación al logro, liderazgo

## **Ejercicio 2**

### **El Virus.**

Este nuevo virus informático ha sido descubierto por el equipo del profesor Pablo al servicio informático del hospital de California. Su particularidad es que tiene consecuencias dramáticas, no sobre los programas sino sobre los usuarios de los computadores.

El mecanismo de la enfermedad, ya que hace falta hablar de la enfermedad, es simple, de repente el usuario del ordenador ve aparecer un pequeño poema sobre su pantalla que le parece tan extraño y tan bello que no se resiste a aprendérselo de memoria mientras que los mensajes subliminales se intercalan en él.

Posteriormente, la pantalla se llena de dibujos sicodélicos fascinantes a los cuales el operador no se puede resistir, cálculos interminables, historias maravillosamente divertidas, los enigmas cautivan a aquellos que son atacados por la enfermedad.

Los enfermos, porque así hay que llamarlos, acaban de pasar sus tardes y sus noches en la oficina o en su casa frente a la pantalla, no pueden dormir y tienen horribles pesadillas llenas de gritos y alucinaciones.

Algunos días más tarde estos enfermos pierden totalmente la razón, cuando se desplazan a casa de sus amigos, en la calle o en el coche, lo hacen siempre acompañados por su ordenador portátil que les dicta su voluntad.

Esto les conduce a comportamientos anormales y extravagantes, se sienten animales y se ponen en cuatro patas delante del público y profieren gritos insoportables.

Desgraciadamente, ya en este estado la enfermedad se ha vuelto, desde hace tiempo, incurable. El profesor Pablo ha podido determinar que el proceso de desestabilización mental de los enfermos está acompañado de una modificación considerable del funcionamiento del cortex, probablemente atacado por la emisión de bajas frecuencias electromagnéticas emitidas por las pantallas catódicas de los ordenadores.

Asimismo, ha identificado que algunas de estas frecuencias provocan, mediante las modificaciones de los campos eléctricos del cortex, pulsaciones particulares como agresividad, desesperación, hilaridad, etc.

Los hospitales están llenos y los poderes públicos impotentes frente a los ataques de la enfermedad, la única terapia actualmente practicada consiste en situar a los enfermos delante de ordenadores no contaminados para intentar apaciguar a sus espíritus perturbados.

Todos los ordenadores de su empresa están conectados mediante una red al exterior, por lo tanto, ustedes están amenazados por el virus. Probablemente

varios de sus colaboradores ya estén afectados, porque desde hace un mes se quedan hasta tarde delante de sus pantallas.

Usted reúne al comité de dirección de la empresa para: primero, informar de los hechos, segundo: reflexionar sobre las soluciones que usted prepara para el día siguiente, tomar una decisión, preparar un plan de acción a fin de evitar la propagación de la enfermedad de la empresa.

El comité de dirección de la empresa está conformado por:

- ✓ Director General.
- ✓ Jefe de Sistemas.
- ✓ Jefe de Personal.
- ✓ Jefe Financiero.
- ✓ Médico.
- ✓ Enfermera.
- ✓ Secretaria
- ✓ Un trabajador enfermo (que está en una oficina junto a la sala de reuniones)

### **Competencias a descubrir:**

Trabajo en equipo, liderazgo, comunicación, creatividad, orientación al logro, asumir roles, toma de decisiones, juegos de rol, situaciones de crisis.

Con la propuesta realizada para el proceso evaluativo de los candidatos se obtiene los siguientes beneficios:

- ✓ Identificar las exigencias de una tarea en términos de comportamiento, es decir, las conductas son observadas cuando se realiza la tarea.
- ✓ Se puede evaluar la capacidad del individuo de poner en práctica estos comportamientos, demostrando con acciones.
- ✓ La posibilidad de elegir a los mejores candidatos, detectando las fortalezas y debilidades, minimizando los márgenes e errores.

#### **4.3.4 Mejoramiento en el Informe de Presentación de candidatos**

La consultora mediante un informe final, hace conocer a sus clientes respecto de la terna de candidatos finalistas, a fin de que la empresa cliente pueda realizar sus respectivas entrevistas y evaluaciones, de esta manera proceda a contratar a uno de los tres finalistas.

##### **4.3.4.1 Estado actual del encabezado del informe**

En relación, a los informes que actualmente está manejando la consultora, estos carecen de características y datos que permiten transmitir y dar a conocer la información obtenida de los candidatos finalista de manera clara, objetiva y medible.

El primer dato que arroja el informe, es de un título principal, que determina la situación geográfica del candidato (por ejemplo INFORME DE CANDIDATOS QUITO, ver ilustración 34), el siguiente título que indica que número de candidato es (por ejemplo CANDIDATO 1), y los datos personales que son nombres y apellidos, Edad, Estado Civil y Nacionalidad (ver ilustración 34).

# INFORME DE CANDIDATOS QUITO

## CANDIDATO 1

DATOS PERSONALES	
Nombres y Apellidos	Dubertin Humberto Alvarez Alberca
Edad	33
Estado civil	Casado, tiene dos hijas.
Nacionalidad	Ecuatoriano

### Ilustración 34: Datos personales

Fuente: Captura de imagen del Informe de Presentación al cliente actual de la consultora.

#### 4.3.4.2 Propuesta 9 del encabezado del informe.

Es necesario el incorporar un encabezado en los informes que se presenta al cliente, la información debe constar es: el logo de la Consultora, y un título que muestre el carácter del documento, dejando constancia de que es confidencial, el nombre de la compañía y la posición para la cual se realizo el proceso de reclutamiento y selección, ya que es importante como parte de la formalidad que lleva un documento de estas características y como carta de presentación que debe mantener la consultora (ver ilustración 35).

También se estima conveniente el agregar una sección que se denomine datos generales, la cual consta de los siguientes apartados: nombre de la empresa cliente, la fecha de entrega del informe, cargo al que postulan los candidatos finalistas, y la persona que estuvo a cargo del proceso de reclutamiento y selección, estos datos serán de carácter informativo y de respaldo de la consultora

ya que de esta manera quedará señalado un dato de suma importancia, que es la fecha de entrega del informe al cliente, ya que es aquí donde termina el plazo para culminar el proceso de reclutamiento y selección, proporcionando al cliente tres opciones de candidatos finalista que cumplan con el correspondiente perfil (ver ilustración 35).



DATOS GENERALES	
Nombre la Empresa	Ericsson del Ecuador
Fecha de entrega de informe	Quito, 22 de Noviembre de 2009
Cargo al que postulan los candidatos	Jefe de Mantenimiento
Evaluador	Carla Hidrovo

**Ilustración 35: Datos generales**  
**Fuente: Modificado de la captura original por autor**

Luego de haber agregado los dos campos mencionados anteriormente, se incorpora además en la sección de datos personales del candidato, lo que es cargas familiares (ver ilustración 36).

DATOS PERSONALES	
Nombres y Apellidos	Dublerlin Humberto Álvarez Alberca
Edad	33
Estado civil	Casado
Cargas Familiares	Dos hijas
Nacionalidad	Ecuatoriano

**Ilustración 36: Datos personales**  
**Fuente: Modificado de la captura original por autor**

#### 4.3.4.3 Estado actual referente a la instrucción formal, conocimientos técnicos e idioma.

El informe cuenta con los datos de Instrucción Formal y Conocimientos Técnicos que posee el candidato, en la cual se establece mediante una denominación de formación académica, el título, la universidad en la que ha estudiado el candidato, los programas que domina, el idioma y su nivel de conocimiento (ver ilustración 37).

INSTRUCCIÓN FORMAL / CONOCIMIENTOS TECNICOS / IDIOMAS	
Formación académica	Ing. En Electrónica - Universidad Politécnica Nacional.
Programas que domina	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Office</li> <li>• Internet</li> <li>• Lenguajes para monitoreo de BTS</li> <li>• Lenguaje de monitoreo Power Plants</li> <li>• Northel</li> <li>• Lorain</li> <li>• Vortex</li> <li>• Emerson</li> <li>• Micropower eltex</li> </ul>
Idioma	Inglés 50%

**Ilustración 37: Instrucción formal, conocimientos técnicos e idioma**  
**Fuente: Captura de imagen del Informe de Presentación al cliente actual de la consultora.**

#### **4.3.4.4 Propuesta 10 referente a la instrucción formal, conocimientos técnicos e idioma.**

Para que el cliente pueda tener un mejor entendimiento sobre los datos de cada candidato, relacionados a la parte de educación y conocimientos, es necesario contar con una información más detallada y ordenada.

El primer cambio corresponde al encabezado que consiste en sustituir el encabezado original de “Instrucción Formal / Conocimientos Técnicos / Idioma (ver ilustración 37), por este “Instrucción Formal / Conocimientos Informáticos y Técnicos / Idioma” (ver ilustración 38).

Posterior a esto se añade un apartado que se refiere al nivel de educación, en la cual se debe establecer cada una de las formaciones académicas que posea el candidato, o las que este cursando.

Otro apartado es la Institución académica, de estudios realizados o que los este realizando, así como se debe detallar el título obtenido de los estudios (ver ilustración 38).

De la misma manera se ha incorporado lo que son los conocimientos informáticos, en el cual se debe hacer constar todos aquellos paquetes utilitarios y software que conozca el candidato; y conocimientos técnicos, los cuales se refieren a todos aquellos conocimientos propios de cada posición por ejemplo dentro de una posición de telecomunicaciones uno de los conocimiento técnico es el lenguaje de monitoreo de power plants, en una posición de Contador es el manejo del sistema

JD EDWARDS, y en una posición de Recursos Humanos es saber suministrar y calificar pruebas psicotécnicas (ver ilustración 38). Finalmente el idioma, detallando los porcentajes en la parte hablada, escrita y lectura.

<b>INSTRUCCIÓN FORMAL / CONOCIMIENTOS INFORMÁTICO Y TÉCNICOS / IDIOMAS</b>	
<b>Nivel de Educación</b>	Universidad Completa
<b>Institución Académica</b>	Universidad Politécnica Nacional
<b>Título Obtenido</b>	Ingeniero en Electromecánica y Control
<b>Nivel de Educación</b>	Maestría en Curos
<b>Institución Académica</b>	Universidad Politécnica Nacional
<b>Título a Obtener</b>	Máster en Conectividad y Redes de Telecomunicaciones.
<b>Conocimientos de Paquetes Utilitarios / Software</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Word</li> <li>• Excel</li> <li>• Power Point</li> <li>• Project</li> <li>• Autocad 2D</li> <li>• Internet</li> <li>• Sistemas eléctricos</li> <li>• Sistemas de tierra</li> <li>• Sistemas de alarma</li> </ul>
<b>Conocimientos Técnicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lenguajes para monitoreo de BTS</li> <li>• Lenguaje de monitoreo Power Plants</li> <li>• Grupos electrógenos</li> <li>• Tableros eléctricos</li> <li>• Aires Acondicionados</li> <li>• Torres y estructuras</li> <li>• Northel</li> <li>• Lorain</li> <li>• Vortex</li> <li>• Emerson</li> <li>• Micropower eltex</li> </ul>
<b>Nivel de idioma</b>	Inglés, 50% hablado, 60% escrito, 60% lectura.

**Ilustración 38: Instrucción formal, conocimientos informáticos y técnicos, e idioma**  
**Fuente: Modificado de la captura original por autor**

#### 4.3.4.5 Estado actual referente a la experiencia laboral.

En la sección de experiencia laboral, el informe cuenta con los siguientes datos: empresa en la que trabaja actualmente el candidato, la actividad económica a la que pertenece la compañía en la que esta laborando, el cargo que ocupa, fecha de ingreso, a quien se reporta y cuantas personas se reportan a él, años de experiencia laboral que mantiene la persona y las experiencias anteriores (ver ilustración 39).

EXPERIENCIA LABORAL	
Empresa en la que trabaja	LEADCOM S.A.
Actividad Económica	Telecomunicaciones
Cargo Actual	Técnico de soporte Mantenimiento
Fecha de Ingreso	1 Enero del 2008
A quien reporta	Jefe de Mantenimiento
Cuántas personas le reportan / cargos	4 técnicos
Años de Experiencia Laboral	8 años
Experiencia Anterior	<ul style="list-style-type: none"><li>• SIEMENS 2 años 2 meses Técnico de mantenimiento</li><li>• COVICEL 2 años 6 meses Técnico de mantenimiento de sistemas eléctricos</li><li>• EBC 2 año 6 meses Proveedor de sistemas eléctricos y electromecánicos</li></ul>

Ilustración 39: Experiencia laboral

Fuente: Captura de imagen del Informe de Presentación al cliente actual de la consultora

#### 4.3.4.6 Propuesta 11 referente a la experiencia laboral.

Por lo que se puede distinguir, en el tema anterior no existe una información ordenada y detallada en relación a las anteriores experiencias laborales que ha tenido el candidato, ya que no se especifica su orden cronológico, ni se toman en

cuenta aspectos que son de importancia para tomar una decisión en el momento de contratar al potencial candidato, como por ejemplo si tenía personal que le reportaba, el motivo de salida de sus anteriores empresas.

Para contar con una información más detallada en cuanto el factor experiencia, hay que diferenciar la experiencia actual, con la experiencia anterior, ya que como es importante el conocer en que compañía se encuentra laborando actualmente también lo es el de conocer las anteriores experiencias con sus respectivos cargos.

Por lo que se recomienda tener dos secciones, una para la experiencia actual y otra para las experiencias anteriores que mantiene el candidato.

En la experiencia laboral actual solamente se ha eliminado la parte de experiencia anterior, y se añadido un apartado que se refieren a tiempo laborado dentro de la compañía actual, (ver ilustración 40), y se ha modificado lo que se denominaba años de experiencia laboral, (ver ilustración 39), por años de experiencia en el área laboral, ya que así solamente se hará referencia al tiempo que tenga de experiencia el candidato dentro de la carrera (ver ilustración 40).

En la experiencia laboral anterior, como se menciona anteriormente, se ha incorporado una sección para las tres últimas experiencias laborales, la cual consta de datos similares a los de la experiencia laboral actual que son: Nombre de la empresa en la que trabajó, la actividad económica de empresa, el cargo que desempeñó, y si el candidato ha ocupado varias posiciones dentro de una misma compañía, detallar cada puesto que ha ocupado, a que cargo reportaba

directamente, si mantenía el reporte de personal, la fecha de ingreso y salida de la compañía, el motivo de la salida, y un enunciado que muestre el total de tiempo laborado dentro de la empresa. De esta manera se podrá contar con una información más completa y ordenada (ver ilustración 40).

<b>EXPERIENCIA LABORAL ACTUAL</b>	
Empresa en la que trabaja	LEADCOM S.A.
Actividad Económica	Telecomunicaciones
Cargo Actual	Jefe de Técnico de Mantenimiento
Fecha de Ingreso	1 Enero del 2009
A quien reporta	Gerente Técnico
Cuántas personas le reportan / cargos	4 técnicos
Tiempo Laborado	9 meses
Años de Experiencia en el área laboral	3 años 11 meses
<b>EXPERIENCIA LABORAL ANTERIOR</b>	
Nombre de la Empresa	SIEMENS
Actividad Económica	Telecomunicaciones
Cargo desempeñado	Técnico de mantenimiento
A quien Reportaba	Jefe Técnico
Cuántas personas le reportaban/cargos	No mantenía reporte
Fecha de Ingreso	Octubre 2005
Fecha de Salida	Diciembre 2007
Motivo de Salida	Reabsorción de los empleados de Siemens por la empresa LEADCOM.
<b>Total de tiempo laborado</b>	2 años 2 meses
Nombre de la Empresa	COVICEL
Actividad Económica	Telecomunicaciones
Cargo desempeñado	Técnico de mantenimiento de sistemas eléctricos.
A quien Reportaba	Responsable de sistemas eléctricos.
Cuántas personas le reportaban/cargos	No mantenía reporte
Fecha de Ingreso	Abril 2003
Fecha de Salida	Octubre 2005
Motivo de Salida	Culminación del proyecto
<b>Total de tiempo laborado</b>	2 años 6 Meses
Nombre de la Empresa	EBC
Actividad Económica	Telecomunicaciones
Cargo desempeñado	Proveedor de sistemas eléctricos y electromecánicos
A quien Reportaba	Técnico electromecánico
Cuántas personas le reportaban/cargos	No mantenía reporte
Fecha de Ingreso	Octubre 2001
Fecha de Salida	Abril 2003
Motivo de Salida	Culminación del proyecto
<b>Total de tiempo laborado</b>	2 años 6 Meses

Ilustración 40: Experiencia laboral actual y anterior  
Fuente: Modificado de la captura original por autor

#### 4.3.4.7 Estado actual referente a aspectos salariales, beneficios y aspiración.

En la parte salarial que consta dentro del informe, se toman en cuenta todos los aspectos necesarios para tener una información precisa, por cuanto no es necesario realizar ninguna modificación dentro de esta sección, ya que consta con datos como: sueldo actual del candidato, comisiones si en el caso la persona recibe este ingreso, beneficios adicionales que la compañía le ofrece en la actualidad y la aspiración salarial que tiene el candidato para pensar en el cambio de compañía (ver ilustración 41).

ASPECTOS SALARIALES / BENEFICIOS / ASPIRACION	
Sueldo	850 Brutos
Comisiones	No aplica
Beneficios Adicionales	Beneficios de ley, seguro de vida y de salud, teléfono celular y minutos, tarjeta Supermaxi
Aspiración	900 Negociables

**Ilustración 41: Aspectos salariales**

Fuente: Captura de imagen del Informe de Presentación al cliente actual de la consultora.

#### 4.3.4.8 Estado actual referente a responsabilidades y logros.

Existe otra sección dentro del informe, que se refiere a la parte de responsabilidades actuales y logros, la cual muestra cada una de las funciones

que mantiene el candidato en la posición actual, y los logros que considera el candidato ha mantenido a lo largo de su carrera profesional (ver ilustración 42).

RESPONSABILIDADES ACTUALES / LOGROS	
<b>Responsabilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación de la visita a las radio bases que se encuentran en el cronograma.</li> <li>• Verificación en la estación de las líneas de alta tensión, verificación de los fusibles, revisión del sistema de tierras de los para rayos, del transformador.</li> <li>• Revisión de los fusibles de baja tensión.</li> <li>• Revisión de la línea del transformador al medidor.</li> <li>• Reajuste de todos los contactos desconectando la carga.</li> <li>• Reajuste del tablero de transferencia automático.</li> <li>• Revisión y limpieza de todos los grupos electrógenos, limpieza y revisión de sistema acondicionado.</li> <li>• Revisión para rayos de la torre</li> <li>• Alimentación de la red.</li> <li>• Mediciones de voltaje y corriente.</li> <li>• Transferencia simulando un corte de energía para que entre en funcionamiento el generador.</li> <li>• Medición de voltaje y corriente.</li> <li>• Manejo y control total del sistema de alarmas.</li> </ul>
<b>Logros</b>	Uno de sus logros fue restaurar los equipos que fueron dañados por sabotaje en la zona del reventador, logrando restaurar la señal en 5 horas.

**Ilustración 42: Responsabilidades actuales**

Fuente: Captura de imagen del Informe de Presentación al cliente actual de la consultora.

**4.3.4.9 Propuesta 12 referente a responsabilidades y logros.**

Al igual que en la propuesta 5, es necesario el estructurar y utilizar terminología adecuada, que refleje lo que se desea transmitir. Para lo cual se plantea modificar el encabezado, el actual es: “Responsabilidades Actuales / Logros”, (ver ilustración 42), por el siguiente encabezado: “Funciones / Responsabilidades

Actuales / Logros” (ver ilustración 43); de esta manera se detallará la información en relación a las funciones y responsabilidades que cumplen los candidatos en la posición actual de mayor relevancia y que van acorde a los requerimientos del perfil solicitado por el cliente; la parte de logros que ha mantenido el candidato a lo largo de su carrera profesional.

FUNCIONES / RESPONSABILIDADES ACTUALES / LOGROS	
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de los equipos de energía, aire acondicionado, baterías, rectificadores, power plants.</li> <li>• Realizar los trabajos de obra civil menores.</li> <li>• Ejecutar tensiones en pernos en los accesos a cada una de las torres.</li> <li>• Realizar el cambio de focos o balizas tanto en torre o caseta.</li> <li>• Realizar los cambios de aceite y mantenimiento a los generadores.</li> <li>• Realizar las pruebas de baterías y pruebas de las líneas de alimentación.</li> </ul>
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estar disponible para atender a los llamados y emergencias.</li> <li>• Responder por los recursos entregados por la empresa.</li> <li>• Manejar las diferentes topologías que maneja la empresa.</li> <li>• Usar de forma correcta los equipos de seguridad personal entregados por la empresa.</li> </ul>
Logros	Uno de sus logros fue restaurar los equipos que fueron dañados por sabotaje en la zona del reventador, lograron restaurar la señal en 5 horas

**Ilustración 43: Funciones, responsabilidades y logros**  
**Fuente: Modificado de la captura original por autor**

**4.3.4.10 Estado Actual referente a características personales.**

Otro elemento que muestra el informe, es referente a las características personales del candidato, las cuales carece de información cuantificable que permita realizar una comparación entre los candidatos finalistas. Adicional a esto

también se están describiendo diferentes características personales para cada candidato de la terna finalista, considerando que se debió haber evaluado los mismos factores a cada uno de los candidatos (ver ilustración 44).

CARACTERÍSTICAS PERSONALES	
<b>Características Generales</b>	<p>Asume como propios los objetivos de la organización, sintiéndose totalmente identificado con ellos, lo cual es su guía para la acción y la toma de decisiones en cada situación.</p> <p>Respeto la ética y los valores; demuestra integridad; promueve y defiende la igualdad de oportunidades; construye equipos diversos; fomenta la responsabilidad organizacional e individual hacia la comunidad y el entorno.</p> <p>Supera el cumplimiento de responsabilidades de su puesto, trabajando proactivamente en tareas o proyectos adicionales, que facilitan el logro de los objetivos de su área o de toda la organización.</p> <p>Establece un marco de trabajo que respeta tanto las políticas de la organización como los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales.</p>

**Ilustración 44: Características personales**  
**Fuente: Captura de imagen del Informe de Presentación al cliente actual de la consultora**

**4.3.4.11 Propuesta 13 referente a características personales.**

En relación a las características personales es necesario que se modifiquen a fin de que tenga la misma estructura que en la propuesta 6 ilustración 26, ya que de esta manera se estaría presentando al cliente tanto las competencias cardinales como específicas, en las que los candidatos fueron evaluados tanto en las

entrevistas por incidentes críticos como el los Assessment Center (ver propuesta 8).

Para lo cual se debe cambiar el título que hace referencia a las características personales del candidato (ver ilustración 44) por “Competencias Cardinales”, (ver ilustración 45), para lo cual en esta sección se debe determinar claramente el grado en que uno de los candidatos finalistas tienen desarrolladas cada una de las competencias cardinales que el cliente requiere para determinada posición.

Se ha definido los siguientes niveles para las competencias cardinales: A (Alto; los rangos son de 75% a 100%), los candidatos que alcancen esta puntuación tiene completamente desarrolladas sus competencias, B (Bueno; los rangos son de 50% a 74%), los candidatos que obtengan la puntuación dentro de este rango, muestran que tienen desarrolladas las competencias en un porcentaje bastante elevado, las mismas que puedes seguir siendo desarrolladas, C (Mínimo necesario; los rangos son de 25% a 49%), los candidatos tienen ciertas limitaciones en establecidas competencias, y D (Insatisfactorio, rangos inferiores a 24%), los candidatos no tienen desarrolladas las competencias en las que fue evaluado. Adicional a establecer las puntuaciones obtenidas por los candidatos, se debe realizar una definición con los comportamientos observables que representen a la competencia que se evaluó (ver ilustración 45).

De esta manera el cliente podrá tener resultados cuantificables y medibles, los cuales serán de mayor utilidad en el momento de tomar decisiones para la contratación.

COMPETENCIAS CARDINALES		
Competencia	Puntuación	Comportamientos observados
<b>Compromiso</b>	70%	Asume como propios los objetivos de la organización, sintiéndose totalmente identificado con ellos, lo cual es su guía para la acción y la toma de decisiones en cada situación.
<b>Integridad</b>	80%	Respeto la ética y los valores; demuestra integridad; promueve y defiende la igualdad de oportunidades; construye equipos diversos; fomenta la responsabilidad organizacional e individual hacia la comunidad y el entorno.
<b>Iniciativa</b>	90%	Supera el cumplimiento de responsabilidades de su puesto, trabajando proactivamente en tareas o proyectos adicionales, que facilitan el logro de los objetivos de su área o de toda la organización.
<b>Ética</b>	79%	Establece un marco de trabajo que respeta tanto las políticas de la organización como los valores morales, las buenas costumbres y las buenas practicas profesionales

**Ilustración 45 : Competencias cardinales**  
**Modificado de la captura original por autor**

#### **4.3.4.12 Estado actual referente a las competencias administrativas.**

Un componente más que se establece dentro del informe que se presenta al cliente, son las competencias administrativas, las mismas que se manifiestan mediante una pequeña redacción, de los comportamientos que dispone las competencias que se evaluó al candidato (ver ilustración 46).

<b>COMPETENCIAS ADMINISTRATIVAS</b>	
<b>Competencia</b>	<b>Comportamientos observados</b>
<b>Trabajo en equipo</b>	Muestra respeto por las opiniones y contribuciones de los demás miembros del equipo; muestra empatía; escucha, apoya y se preocupa por los demás; los consulta y les comunica información y experiencias; genera espíritu de equipo y concilia en casos de conflicto; se adapta al equipo y encaja bien en él.
<b>Proactividad</b>	Anticipa situaciones que no son evidentes para otros y realiza acciones para prevenir los problemas que pudieran acarrear.
<b>Trabajo bajo presión</b>	Es referente en situaciones de alta exigencia, proveyendo variedad de alternativas para el logro de la tarea y manteniendo la calidad deseada.
<b>Planificación / Organización</b>	Estipula las acciones necesarias para cumplir con sus objetivos, establece tiempos de cumplimiento y planea las asignaciones adecuadas de personal y de recursos.

**Ilustración 46: Competencias administrativas**

Fuente: Captura de imagen del Informe de Presentación al cliente actual de la consultora

**4.3.4.13 Propuesta 14 referente a las competencias administrativas.**

Para esta parte, es adecuado el modificar el título que hace relación a las competencias administrativas (ver ilustración 46), por Competencias Específicas (ver ilustración 47); adicional a esto es necesario se establezca un indicador, que este caso sería el valor en porcentaje, en el que se encuentra cada una de las competencias de los candidatos, contado con una breve indicación de las manifestaciones de las competencias evaluadas.

Así mismo es propicio el añadir una sección más que indique sobre habilidades adicionales que posee el candidato, que si bien no es un factor determinante, es importante que el cliente conozca sobre este aspecto (ver ilustración 48).

<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>		
<b>Competencia</b>	<b>Puntuación</b>	<b>Comportamientos observados</b>
<b>Trabajo en equipo</b>	80%	Muestra respeto por las opiniones y contribuciones de los demás miembros del equipo; muestra empatía; escucha, apoya y se preocupa por los demás; los consulta y les comunica información y experiencias; genera espíritu de equipo y concilia en casos de conflicto; se adapta al equipo y encaja bien en él.
<b>Proactividad</b>	77%	Anticipa situaciones que no son evidentes para otros y realiza acciones para prevenir los problemas que pudieran acarrear.
<b>Trabajo bajo presión</b>	90%	Es referente en situaciones de alta exigencia, proveyendo variedad de alternativas para el logro de la tarea y manteniendo la calidad deseada.
<b>Planificación / Organización</b>	85%	Estipula las acciones necesarias para cumplir con sus objetivos, establece tiempos de cumplimiento y planea las asignaciones adecuadas de personal y de recursos.

**Ilustración 47: Competencias específicas**  
**Fuente: Modificado de la captura original por autor**

<b>OTRAS HABILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia y conocimientos en telecomunicaciones fijas y móviles.</li> <li>• Conocimientos relacionados a seguridad industrial.</li> </ul>

**Ilustración 48: Otras habilidades**  
**Fuente: Original por autor**

#### **4.3.4.14 Estado Actual referente a las referencias laborales.**

Como parte final de los datos que se entrega al cliente, son las referencias laborales, las mismas que actualmente se están realizando a una sola persona que en general es el jefe actual, y se esta desarrollando una pequeña descripción del candidato (ver ilustración 49 y adjunto número 3).

REFERENCIAS
<p>Es una persona muy trabajadora, responsable, puntual, honesta.</p> <p>No ha presentado ningún problema en las responsabilidades que se le va designado sino al contrario ha sabido manejar los problemas que se presentan de una manera eficaz.</p> <p>Como fortaleza consideran que es una persona joven, con ganas de aprender.</p>

**Ilustración 49: Referencias**

**Fuente: Captura de imagen del Informe de Presentación al cliente actual de la consultora**

**4.3.4.15 Propuesta 15 referente a las referencias laborales.**

Para tener mejores resultados y considerando que las referencias laborales, son uno de los datos que pueden aportar con grandes características del candidato, es importante considerar el realizar referencias laborales de 360<sup>0</sup>, por lo que sería al jefe actual, un compañero de trabajo, y a un colaborador, pero deberá adaptarse a la posición, ya que no todos están a cargo de personas y en algunos casos se puede pedir referencias a clientes externos; con el mismo formato llevado actualmente (ver ilustración 49 y adjunto número 3), pero adicionando en el título la palabra Laborales, por lo que quedaría determinado el título Referencias Laborales, enfatizando quien proporcionó los datos respectivos en las referencias (ver ilustración 50).

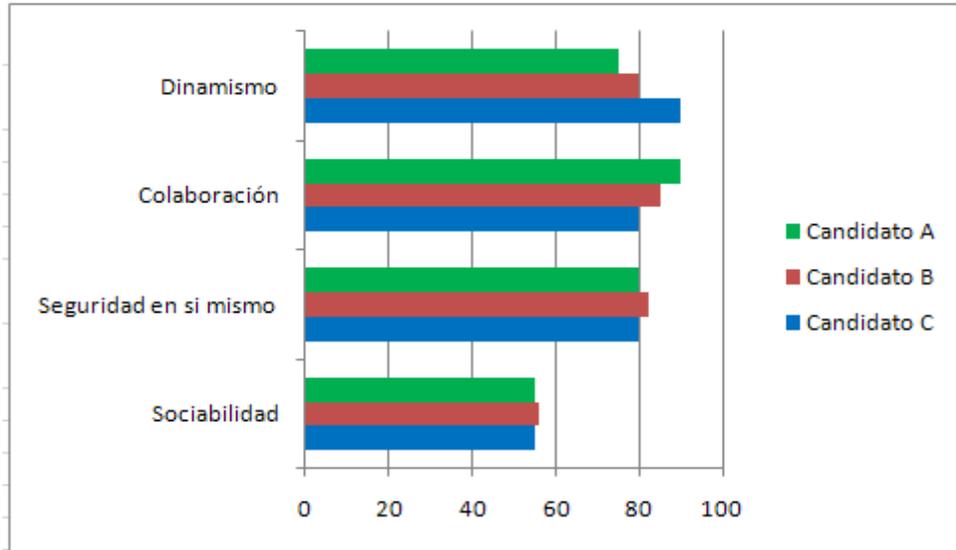
REFERENCIAS LABORALES
<p><b>Jefe Actual:</b></p> <p>Es una persona muy trabajadora, responsable, puntual, honesta.</p> <p>Sabe trabajar bajo presión sin ningún problema, consigue y supera los resultados que fueron establecidos.</p> <p>Tiene conocimientos técnicos sólidos, que le permiten solucionar problemas que se presentan en el trabajo de manera proactiva.</p> <p><b>Compañero:</b></p> <p>Dentro del trabajo en equipo es una persona muy activa, mantiene una relación de cordialidad y amabilidad con sus superiores, pares y subordinados. Sabe compartir sus conocimientos con los demás. Intenta sobresalir ante los demás dando opiniones de mejora de procedimientos. Posee iniciativa.</p> <p>Es considerado un líder dentro y fuera del trabajo.</p> <p><b>Colaborador:</b></p> <p>Ha mantenido varios logros, como la disminución de las salidas al campo por problemas de mal mantenimiento a través de una planificación de mantenimiento preventivo y correctivo para disminuir los riesgos. Trabaja al detalle en los mantenimientos de las torres.</p>

**Ilustración 50: Referencias laborales**  
**Fuente: Modificado de la captura original por autor**

#### **4.3.4.16 Propuesta 16 referente a comparación de candidatos.**

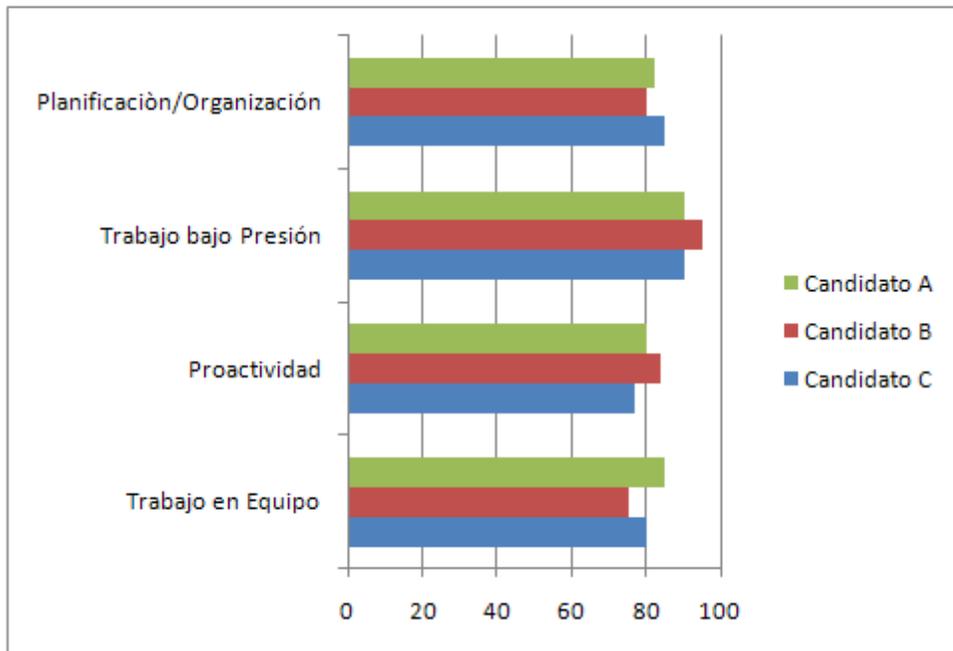
Como se había mencionado anteriormente, el informe que se presenta al cliente termina en la sección de referencias laborales, por lo que una vez que se obtiene datos cuantificables tanto en las competencias cardinales como específicas, en cada uno de los candidatos finalistas, es indispensable el incorporar al final de los informes individuales, una sección que muestre las competencias cardinales como las específicas, mediante una comparación de los candidatos finalistas, a fin de tener una información medible y cuantificable, que permita al cliente tener una información mas objetiva (ver ilustración 51 y 52).

**Competencias Cardinales.**



**Ilustración 51: Competencias laborales**  
Fuente: Elaboración del autor

**Competencias Específicas**



**Ilustración 52: Competencias específicas**  
Fuente: Original por autor

Con las ocho propuestas realizadas para el mejoramiento del informe presentado al cliente se lograran los siguientes beneficios:

- ✓ El cliente podrá tener un informe de mejor calidad, ya que contará con datos debidamente detallados y estructurados, que le permita realizar un adecuado análisis sobre los candidatos presentados.

# CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## Conclusiones

- ✓ Es indispensable que la consultora vaya actualizando permanentemente el manejo y desarrollo de sus procesos internos de reclutamiento y selección con la finalidad de que sean más eficientes y adaptables a los requerimientos del mercado, manteniendo una visión de futuro, de esta forma será más productiva, y podrá optimizar recursos en la ejecución de sus procedimientos.

Además de esta forma favorece para que los clientes obtengan candidatos de manera más asertiva, mantengan fidelización de los mismos, y ventajas competitivas al ofrecer herramientas de alta predictividad en el momento de seleccionar a un candidato.

- ✓ La presente investigación propone innovaciones al proceso de reclutamiento y selección de la Consultora Samper Head Hunting orientada al mejoramiento de la eficiencia, eficacia y competitividad.
- ✓ Se analizaron los componentes del proceso de reclutamiento y selección de la consultora, lo que permitió estructurar el diagnóstico situacional.

- ✓ Luego del diagnóstico situacional se establecen dos mejoras para el sistema informático, que son: la vinculación del organigrama con datos del candidato e ingreso de nuevo organigrama.
- ✓ Se diseñan cinco mejoras para el perfil modelo, las cuales son: datos requeridos para la prospección de un candidato, datos de la compañía, respecto de las funciones, conocimientos y competencias, remuneración y proyección.
- ✓ Se diseñó una mejora para la fase de selección que es: técnica de entrevista
- ✓ Se desarrollan ocho mejoras al informe de presentación de la terna finalista al cliente, las mismas que son: encabezado del informe, instrucción formal, conocimientos técnicos e idioma, experiencia laboral, responsabilidades y logros, características personales, competencias administrativas, referencias laborales y comparación de candidatos.

## Recomendaciones.

- ✓ Modernizar el proceso de reclutamiento y selección de la Consultora Samper Head Hunting para alcanzar mayor eficiencia, eficacia y competitividad.
  
- ✓ Implantar las dos mejoras informáticas diseñadas para el sistema de la consultora a fin de agilizar el proceso.
  
- ✓ Implementar las cinco mejoras para el perfil modelo, para que este sea más específico y una mejora para la fase de selección, aumentando la asertividad de la terna de candidatos finalistas.
  
- ✓ Poner en práctica las ocho mejoras al informe de presentación de la terna finalista al cliente, a fin de que los requerimientos del cargo se alineen exactamente con el perfil de los candidatos finalistas.
  
- ✓ Luego de implementadas todas las propuestas realizadas, debería determinarse cuáles han tenido un mayor o menor impacto dentro de la consultora, en el mercado y con los clientes.

# BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Alles, Martha Alicia, Selección por competencias. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2006.
- ✓ Alles, Martha Alicia, Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias. Ediciones Granica Buenos Aires 2004.
- ✓ Alles, Martha Alicia, Diccionario de preguntas. Gestión por competencias. Ediciones Granica Buenos Aires 2006.
- ✓ Alles, Martha Alicia, Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias. Ediciones Granica Buenos Aires 2007.
- ✓ Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Edición McGraw-Hill Interamericana, 2004.
- ✓ De la Fuente, Osvaldo. Competitividad. <<http://www.zonaeconomica.com/definicion/competitividad>>.
- ✓ Generalidades sobre la Administración. Publicado el 17 de noviembre del 2005 <<http://rie.cl/?a=30727>>
- ✓ York John. Calitividad La mejora simultánea de la calidad y la productividad. Edición Marcombo S.A. Barcelona España.
- ✓ Koontz Harold - Wehrich Heinz. Administración Un Perspectiva Global, Editorial McGraw-Hill Interamericana, 2004.
- ✓ Oliveira Da Silva Reinaldo. Teorías de la Administración. Editorial International Thomson 2002.

- ✓ Pereda Marín, Santiago - Berrocal Berrocal, Francisca. Gestión de recursos humanos por competencias. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S.A. 2004.
- ✓ Quezada Martínez, Humberto. Competencias Laborales. La técnica de incidentes críticos. Publicado en agosto del 2003.  
<<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/64/cltic.htm>>
- ✓ Stephen - Coulter Mary. Administración, Edición Pearson Educación, 2005.
- ✓ Valietti Pérez Bengochea. Competitividad Empresarial: un nuevo concepto. Publicado el 23 de septiembre del 2008.  
<[http://www.degerencia.com/articulo/competitividad\\_empresarial\\_un\\_nuevo\\_concepto](http://www.degerencia.com/articulo/competitividad_empresarial_un_nuevo_concepto)>.

# ANEXOS

## Anexo 1: Perfil actual de la Consultora Samper Head Hunting.



<b>NOMBRE DE LA COMPAÑÍA</b>	Ericsson del Ecuador
<b>QUIEN DETALLA EL PERFIL</b>	Paola Cobos
<b>HUNTER QUE TOMA EL PERFIL</b>	Pamela Pita
<b>LUGAR Y FECHA</b>	Quito, 30 de octubre 2009

### DATOS REQUERIDOS PARA LA PROSPECCIÓN DE UN CANDIDATO

<b>NOMBRE DE LA POSICIÓN</b>
Jefe de Mantenimiento
<b>A QUIEN REPORTA</b>
Gerente de Mantenimiento
<b>QUIÉNES LE REPORTAN</b>
Técnicos de Mantenimiento
<b>LUGAR DONDE DESEMPEÑARÁ SUS FUNCIONES</b>
Quito, en las rutas asignadas.

<b>¿VIAJA? ¿DÓNDE? ¿CON QUÉ FRECUENCIA?</b>
Al norte de Quito hasta Ibarra, cuando se presenten los requerimientos

## RESPECTO A LA COMPAÑÍA

<b>QUIÉNES SON SU COMPETENCIA</b>
En Ecuador Movistar, Porta, como principales
<b>QUE NIVEL DE PRESUPUESTO MANEJARA POR AÑO</b>
Confidencial
<b>HORARIO DE TRABAJO</b>
Por turnos rotativos
<b>QUE ORIGEN TIENE LA COMPAÑÍA Y CUANTOS AÑOS ESTA EN EL MERCADO</b>
Compañía multinacional, origen sueco, como Ericsson desde 1990, (19 años)
<b>CUANTOS EMPLEADOS TIENE LA COMPAÑÍA</b>
300 empleados

## RESPECTO A LAS FUNCIONES

<b>DETALLE DE RESPONSABILIDADES</b>
<p>Mantener en optimas condiciones los equipos de energía, aire acondicionado, baterías, rectificadores, power plants.</p> <p>Planificar y supervisar los trabajos de obra civil menores a fin de mantener adecuadamente los sitios designados.</p>

<p>Realizar las respectivas inspecciones físicas de torres y tensión en pernos en el acceso la torre.</p> <p>Planificar y controlar el cambio de focos o balizas tanto en torre o caseta.</p> <p>Planificar los cambios de aceite y mantenimiento a los generadores.</p> <p>Planificar y controlar las prueba de baterías y pruebas de las líneas de alimentación.</p> <p>Identificar, asesorar a los técnicos en la solución de problemas tanto en la caseta como de la torre.</p> <p>Reportar cualquier trabajo mayor o adicional que se requiera para mantener adecuadamente el sitio.</p> <p>Generar informe tanto preventivo como correctivo: check list (incluir pendientes) + reporte fotográfico (antes-después).</p>
<b>¿MANEJA CLIENTES? ¿COMO CUALES?</b>
No

## RESPECTO A LOS CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS

<b>TÉCNICAS</b>
Manejo de BTS, Sistemas Eléctricos, Grupos Electrógenos.
<b>ADMINISTRATIVAS</b>
Trabajo en equipo
Proactivo
Trabajo bajo presión

Ordenado.
<b>IDIOMAS/ NIVEL</b>
Nivel medio
<b>PERSONALIDAD</b>
Que sea una persona que muestre compromiso con la empresa, que sea integro frente a cualquier situación que se le presente, mantenga una buena iniciativa en el trabajo diario, y que actúe bajo las normas éticas.

### RESPECTO AL CANDIDATO

<b>SEXO</b>	<b>EDAD</b>	<b>ESTADO CIVIL</b>
Indiferente	28 en adelante	Indiferente
<b>NACIONALIDAD</b>		
Indiferente		
<b>TÍTULO/ MAESTRIAS/ ESPECIALIZACIONES</b>		
Ing. Telecomunicaciones, Mecánico o Eléctrico o Electrónico		
<b>TIEMPO DE EXPERIENCIA EN AÑOS/ SECTOR/ CARGO</b>		
Mínimo 2 años como técnico		

### RESPECTO A LA REMUNERACIÓN Y PROYECCION

<b>REMUNERACIÓN</b>		<b>BENEFICIOS</b>	
<b>Sueldo Bruto</b>	900	<b>Seguro vida</b>	Si

<b>Utilidades</b>	Promedio 20.000	<b>Seguro Médico</b>	Si
<b>Movilización</b>	Vehículo de la empresa	<b>Tarjeta Comisariato</b>	Si
<b>Otros</b>		<b>Plan auto o auto</b>	
<b>OTROS BENEFICIOS</b>			
<p>Pagan el total del IESS</p> <p>Alimentación</p> <p>Seguro del Carro.</p>			
<b>ESTRATEGIA DE BUSQUEDA</b>			
<p>SIEMENS</p> <p>3M</p> <p>EMPRESAS QUE OFRECEN SERVICIO DE MANTENIMIENTO DE TORRES DE TELECOMUNICACIÓN</p> <p>PORTA</p> <p>MOVISTAR</p>			
<b>PROYECCIÓN LOCAL E INTERNACIONAL</b>			
NO			

## **Anexo 2: Ejemplo del modelo de entrevista por incidentes críticos.**

### **Entrevista por Incidentes Críticos.**

Previo a la entrevista el candidato debe conocer las fases del proceso de selección, el estado del mismo y la posición exacta.

#### **1. Presentación del consultor.**

Soy..... Especialista en búsqueda y selección de ejecutivos.

#### **2. Presentación de la compañía.**

Samper Head Hunting es una compañía, líder en búsqueda y selección de ejecutivos, actualmente tenemos oficinas en Ecuador, en las ciudades de Quito y Guayaquil, en Colombia y se están abriendo operaciones en Perú.

#### **3. Motivación al Cambio.**

Nos queda claro que usted no está buscando empleo y que nosotros lo llamamos, sin embargo, ¿qué lo motivó a venir?, ¿cuál sería su motivación para pensar en un cambio?

#### **4. Aspectos Personales.**

Nombre:

Edad:

Estado Civil: (Casado / Cónyuge (A que se dedica y la edad).

Hijos (Nombre, Edades y a que se dedican).

Hermano/a (Nombres, Edades y a que se dedican).

Padres (Nombres, Edades y a que se dedican).

### **5. Formación Superior.**

(Se debe corroborar la información respecto a títulos obtenidos que constan en la hoja de vida, algún otro tipo de estudios, y averiguar si el candidato asumió el costo o lo hizo alguna compañía.)

Título Obtenido:

Especialización: (El por que se su elección)

Institución Académica:

(Estas preguntas se deben realizar por cada uno de los títulos obtenidos por el candidato.)

### **6. Experiencia Profesional.**

**Al menos desde dos experiencias laborales anteriores.**

Nombre exacto de la compañía y posición.

Como ingresa a la compañía (Tercerizado, Hunter, Propuesta o Aplicación)

Que posiciones ocupa u ocupó (en el caso de un ascenso el motivo del mismo)

Sus funciones exactas (Funciones puntuales que hacia en su día a día)

Sus responsabilidades

Clientes Relevantes

Cuantas personas a su responsabilidad

Su principal logro (Contexto, Hecho especifico y Que actividades realizo)

Motivo por el cual cambió su lugar de trabajo.

(La información del punto número cuatro debe ser realizado de cada experiencia laboral elegida como significativa)

### **7. Características personales.**

¿Cuál es la situación más difícil que le ha tocado vivir hasta ahora a nivel personal?

¿Cuál es la situación más difícil que le ha tocado vivir hasta ahora a nivel profesional?

Uno no le cae bien a todo el mundo, hábleme de una situación en la que haya tenido un evento poco grato (conflicto) con alguien de su empresa.

Si tomara referencias tuyas ¿qué cree que me dirían sus ex compañeros, jefes y subordinados? ¿Y qué le criticarían?

**(Estas preguntas dependerán según lo solicitado en el perfil).**

### **8. Competencias.**

**(Según las competencias requeridas por el cliente).**

¿Qué hace cuando una decisión debe ser tomada y no existe ningún procedimiento al respecto?

Cuénteme los problemas del día a día propios de su sector y cómo impactan en su desempeño. ¿Qué hace para resolverlos desde su posición?

¿Alguna vez le tocó supervisar a alguien difícil de manejar? ¿En qué contexto?

¿Cómo resolvió el problema?

Cuénteme de una situación en que un subordinado haya tomado una decisión que iba más allá de sus atribuciones estando usted ausente, teniendo un impacto negativo en el resultado ¿Qué hizo usted? ¿Cómo reaccionó?

Cuénteme sobre algún proyecto de cuya implementación usted haya sido responsable. ¿Cómo realizó la planificación?

Hábleme de una ocasión en que ciertos hechos imprevistos lo hayan obligado a redistribuir su tiempo. ¿Qué elementos tomó en cuenta para organizarse?

¿Alguna vez rechazaron una propuesta que usted presentó? ¿Qué hizo en éste caso?

¿Qué espera obtener de su carrera? ¿En qué plazos?

Describa la situación laboral más tensa que haya debido resolver. ¿Cómo procedió?

Si le asignan una tarea abrumadora, con límites específicos de tiempo, ¿Qué elementos toma en cuenta para cumplir el plazo?

## **9. Parte Salarial.**

Aspiración Salarial:

Sueldo Actual: (Neto o bruto)

Beneficios y otros componentes de la remuneración actual.

## **10. Cierre.**

Para finalizar.

¿Hay algo que no le haya preguntado que debería saber de usted?

¿Tiene alguna pregunta?

Hemos concluido nuestra entrevista, por lo que quiero agradecerle por el tiempo que me ha concedido, como le indiqué, posterior a la entrevista con todos los candidatos, presentamos la información a nuestro cliente, si él escoge su perfil le volvemos a llamar, de lo contrario, le notificaremos mediante un mail y le mantendremos activo dentro de nuestra base de datos.

Gracias

Hasta pronto.

### **Anexo 3: Formato de para referencias laborales.**

¿Usted fue Jefe de....?

¿Cuales son las características personales y profesionales que lo definen a....?

¿Podría describir un logro que usted pudo apreciar de él en el tiempo que conoció a...?

¿Cuál considera que son las principales fortalezas de..., en su forma de trabajar y hacer las cosas?

¿Cuál considera es un aspecto que..., podría mejorar como un defecto o debilidad?

Si se le realizara una evaluación por resultados del 1 al 10 ¿cuál sería su evaluación y por que?

¿Existió en algún momento un momento de fricción o conflicto con alguna persona de su entorno?

¿Conoce usted el motivo de salida de...?

## Anexo 4: Informe actual de la Consultora Samper Head Hunting.

### INFORME DE CANDIDATOS QUITO

#### CANDIDATO 1

DATOS PERSONALES	
<b>Nombres y Apellidos</b>	Duberlin Humberto Álvarez Alberca
<b>Edad</b>	33
<b>Estado civil</b>	Casado, tiene dos hijas.
<b>Nacionalidad</b>	Ecuatoriano

INSTRUCCIÓN FORMAL / CONOCIMIENTOS TECNICOS / IDIOMAS	
<b>Formación académica</b>	Ing. En Electrónica – Universidad Politécnica Nacional.
<b>Programas que domina</b>	Office Internet Lenguajes para monitoreo de BTS Lenguaje de monitoreo Power Plants Northel Lorain Vortex

	Emerson Micropower eltex
<b>Idioma</b>	Inglés 50%

<b>EXPERIENCIA LABORAL</b>	
<b>Empresa en la que trabaja</b>	LEADCOM S.A.
<b>Actividad Económica</b>	Telecomunicaciones
<b>Cargo Actual</b>	Técnico de soporte Mantenimiento
<b>Fecha de Ingreso</b>	1 Enero del 2008
<b>A quien reporta</b>	Jefe de Mantenimiento
<b>Cuántas personas le reportan / cargos</b>	4 técnicos
<b>Años de Experiencia Laboral</b>	8 años
<b>Experiencia Anterior</b>	SIEMENS 2 años 2 meses Técnico de mantenimiento COVICEL 2 años 6 meses Técnico de mantenimiento de sistemas eléctricos EBC 2 año 6 meses Proveedor de sistemas eléctricos y electromecánicos.

<b>ASPECTOS SALARIALES / BENEFICIOS / ASPIRACION</b>	
<b>Sueldo</b>	850 Brutos
<b>Comisiones</b>	
<b>Beneficios Adicionales</b>	Beneficios de ley, seguro de vida y de salud, teléfono, tarjeta Supermaxi
<b>Aspiración</b>	900 Negociables

<b>RESPONSABILIDADES ACTUALES / LOGROS</b>	
<b>Responsabilidades</b>	<p>Manejo de los equipos de energía, aire acondicionado, baterías, rectificadores, power plants.</p> <p>Realizar los trabajos de obra civil menores.</p> <p>Ejecutar tensiones en pernos en los accesos a cada una de las torres.</p> <p>Realizar el cambio de focos o balizas tanto en torre o caseta.</p> <p>Realizar los cambios de aceite y mantenimiento a los generadores.</p> <p>Realizar las pruebas de baterías y pruebas de las líneas de alimentación.</p>
<b>Logros</b>	<p>Uno de sus logros fue restaurar los equipos que fueron dañados por sabotaje en la zona del reventador, lograron restaurar la señal en 5 horas.</p>

## CARACTERÍSTICAS PERSONALES

### **Características Generales**

Asume como propios los objetivos de la organización, sintiéndose totalmente identificado con ellos, lo cual es su guía para la acción y la toma de decisiones en cada situación.

Respeto la ética y los valores; demuestra integridad; promueve y defiende la igualdad de oportunidades; construye equipos diversos; fomenta la responsabilidad organizacional e individual hacia la comunidad y el entorno.

Supera el cumplimiento de responsabilidades de su puesto, trabajando proactivamente en tareas o proyectos adicionales, que facilitan el logro de los objetivos de su área o de toda la organización.

Establece un marco de trabajo que respeta tanto las políticas de la organización como los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales.

<b>COMPETENCIAS ADMINISTRATIVAS</b>	
<b>Competencia</b>	<b>Comportamientos observados</b>
<b>Trabajo en equipo</b>	Muestra respeto por las opiniones y contribuciones de los demás miembros del equipo; muestra empatía; escucha, apoya y se preocupa por los demás; los consulta y les comunica información y experiencias; genera espíritu de equipo y concilia en casos de conflicto; se adapta al equipo y encaja bien en él.
<b>Proactividad</b>	Anticipa situaciones que no son evidentes para otros y realiza acciones para prevenir los problemas que pudieran acarrear.
<b>Trabajo bajo presión</b>	Es referente en situaciones de alta exigencia, proveyendo variedad de alternativas para el logro de la tarea y manteniendo la calidad deseada.
<b>Planificación / Organización</b>	Estipula las acciones necesarias para cumplir con sus objetivos, establece tiempos de cumplimiento y planea las asignaciones adecuadas de personal y de recursos.

## REFERENCIAS

Es una persona muy trabajadora, responsable, puntual, honesta.

Sabe trabajar bajo presión sin ningún problema, consigue y supera los resultados que fueron establecidos.

Tiene conocimientos técnicos sólidos, que le permiten solucionar problemas que se presentan en el trabajo de manera proactiva.

## Anexo 5: Perfil mejorado para la Consultora Samper Head Hunting.



<b>NOMBRE DE LA COMPAÑÍA.</b>	Ericsson del Ecuador
<b>QUIEN DETALLA EL PERFIL.</b>	Paola Cobos
<b>HUNTER QUE TOMA EL PERFIL.</b>	Pamela Pita
<b>LUGAR Y FECHA</b>	Quito, 30 de Octubre de 2009

### DATOS REQUERIDOS PARA PROSPECCIÓN DE UN CANDIDATO

<b>NOMBRE DE LA POSICIÓN</b>
Jefe de Mantenimiento
<b>ÁREA / DIRECCIÓN</b>
Técnico
<b>DEPARTAMENTO</b>
Mantenimiento
<b>TIEMPO Y MOTIVO DE LA VACANTE</b>

Traslado de la persona que ocupaba la posición a Guayaquil, en el momento en el que se consiga una persona que ocupe la posición se le trasladará a Guayaquil.

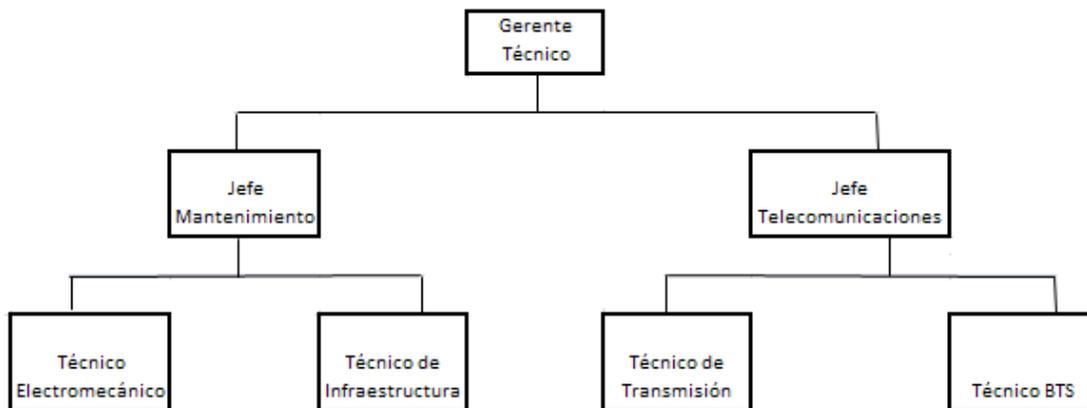
#### **A QUIEN REPORTA**

Gerente Técnico

#### **QUIÉNES LE REPORTAN**

Técnicos de Mantenimiento

#### **CÓMO ES EL ORGANIGRAMA**



#### **LUGAR DONDE DESEMPEÑARÁ SUS FUNCIONES**

Quito, en las rutas asignadas.

#### **HORARIO DE TRABAJO**

Trabajo de oficina de 8h00 hasta las 14h00 y en el campo de 15h00 hasta las 17h00, pero puede variar dependiendo los requerimientos que se presenten, y los turnos desinados.

#### **¿VIAJA? ¿DÓNDE? ¿Y CON QUÉ FRECUENCIA?**

Al norte de Quito hasta Ibarra, cuando se presenten los requerimientos.

## RESPECTO A LA COMPAÑÍA

QUIÉNES SON SU COMPETENCIA	
En Ecuador Movistar, Porta, como principales	
QUE NIVEL DE PRESUPUESTO MANEJARA POR AÑO	
Confidencial	
QUE ORIGEN TIENE LA COMPAÑÍA, Y CUANTOS AÑOS ESTA EN EL MERCADO	
Compañía multinacional, origen sueco, como Ericsson desde 1990, (19 años)	
CUANTOS EMPLEADOS TIENE LA COMPAÑÍA	
300 empleados	

## RESPECTO A LAS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

OBJETIVO DEL PUESTO		
El Jefe de Mantenimiento de Infraestructura es responsable de planificar y supervisar el mantenimiento correctivo (emergencias y planificado) y del mantenimiento preventivo de los siguientes sub-sistemas de la red de telecomunicaciones: Sistemas Eléctricos (Alta y Baja Tensión), Grupo Electrónico, Tableros Eléctricos, Aires Acondicionados, Sistemas de Tierra, Sistemas de Alarmas, Obra Civil, Torres y Estructuras.		
FUNCIONES		
FUNCIONES	GRADO DE RELEVANCIA	
	MEDIO	ALTO

Mantener en optimas condiciones los equipos de energía, aire acondicionado, baterías, rectificadores, power plants.		X
Planificar y supervisar los trabajos de obra civil menores a fin de mantener adecuadamente los sitios designados.	X	
Realizar las respectivas inspecciones físicas de torres y tensión en pernos en el acceso la torre.		X
Planificar y controlar el cambio de focos o balizas tanto en torre o caseta.		X
Planificar los cambios de aceite y mantenimiento a los generadores.		X
Planificar y controlar las prueba de baterías y pruebas de las líneas de alimentación.	X	
Identificar, asesorar a los técnicos en la solución de problemas tanto en la caseta como de la torre.		X
Reportar cualquier trabajo mayor o		

adicional que se requiera para mantener adecuadamente el sitio.		X
---	--	---

<b>DETALLE DE RESPONSABILIDADES</b>		
<b>RESPONSABILIDADES</b>	<b>GRADO DE RELEVANCIA</b>	
	<b>MEDIO</b>	<b>ALTO</b>
Estar disponible para atender llamado, 7x24x365, cuando estuviera de turno.		X
No consumir bebidas alcohólicas.		X
Mantener los recursos asignados por la compañía (vehículos, laptop, móvil, herramientas, equipos, repuestos, llaves del sitio) en buen estado de conservación.		X
Conocer la topología de la red, sea esta, Infra-estructura, Radio Frecuencia o Transmisión;		X
Usar los elementos de seguridad y dotación provistos por la compañía.		X

## RESPECTO A LOS CONOCIMIENTOS.

<b>CONOCIMIENTOS TÉCNICOS</b>
BTS Power Plants Grupos electrógenos Tableros eléctricos Aires Acondicionados Torres y estructuras
<b>CONOCIMIENTOS DE PAQUETES UTILITARIOS / SOFTWARE</b>
Office. (Word, Excel, Power Point, Access) Internet. Sistemas Eléctricos Sistemas de tierra Sistemas de alarma
<b>CONOCIMIENTO DE IDIOMA</b>
Idioma Ingles, 50% hablado, escrito y lectura.

**RESPECTO A LAS COMPETENCIAS Y HABILIDADES.**

<b>COMPETENCIAS</b>				
<b>COMPETENCIAS CARDINALES</b>	<b>GRADO</b>			
	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>
Compromiso			X	
Integridad			X	
Iniciativa			X	
Ética			X	
<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>				
Trabajo en Equipo				X
Proactividad			X	
Trabajo bajo presión				X
Planificación / Organización				X
<b>HABILIDADES O DESTREZAS</b>				
<b>HABILIDADES/DESTREZAS</b>	<b>GRADO</b>			
	<b>MEDIO</b>	<b>ALTO</b>		
Conocimiento básico de normas ISO y OHSAS.	X			

Conocimiento de las normas de seguridad (trabajo con electricidad y trabajos en alturas) y de las estructuras de torres de telecomunicaciones (para la instalación) Familiarización con las herramientas de la instalación usadas para diversos productos en un ambiente de red de telecomunicaciones y de estructuras eléctricas.	X	
Sistemas de telecomunicaciones móviles	X	

### RESPECTO AL CANDIDATO

SEXO	EDAD	ESTADO CIVIL
Indiferente	28 en adelante	Indiferente
NACIONALIDAD		
Indiferente		
TÍTULO/ MAESTRIAS/ ESPECIALIZACIONES		
Ing. Telecomunicaciones, Mecánico o Eléctrico o Electrónico		
TIEMPO DE EXPERIENCIA EN AÑOS/ SECTOR/ CARGO		
Mínimo 2 años como técnico		

## RESPECTO A REMUNERACIÓN BENEFICIOS Y PROYECCION

REMUNERACIÓN		BENEFICIOS	
<b>Sueldo Bruto</b>	900	<b>Seguro vida</b>	Si
<b>Utilidades</b>	Promedio 20.000	<b>Seguro Médico</b>	Si
<b>Movilización</b>	Vehículo de la empresa	<b>Tarjeta Comisariato</b>	Si
<b>Comisiones</b>	No aplica	<b>Plan auto</b>	No aplica
OTROS BENEFICIOS			
Pagan el total del IESS			
Alimentación			
Seguro del Carro.			
PROYECCIÓN LOCAL E INTERNACIONAL			
NO			

## REQUERIMIENTOS ADICIONALES PARA EL CARGO

REQUERIMIENTOS
Disposición para trabajo nocturno
Licencia de conducción de vehículos
Capacidades físicas normales (que le permita trabajar en alturas y con

electricidad)

Disposición para viajar

## ESTRATEGÍA DE BÚSQUEDA

### ESTRATEGÍA

No se debe buscar en IMETEL.

Siemens.

3M.

Empresas que ofrezcan servicios de mantenimiento de torres de telecomunicación.

Porta

Movistar

## Anexo 6: Informe mejorado para la Consultora Samper Head Hunting.



**INFORME CONFIDENCIAL PARA LA EMPRESA ERICSSON DEL  
ECUADOR.**

***-JEFE DE MANTENIMIENTO-***

<b>DATOS GENERALES</b>	
<b>Nombre la Empresa</b>	Ericsson del Ecuador
<b>Fecha de entrega de informe</b>	Quito, 22 de Noviembre de 2009
<b>Cargo al que postulan los candidatos</b>	Jefe de Mantenimiento
<b>Evaluador</b>	Carla Hidrovo

<b>DATOS PERSONALES</b>	
<b>Nombres y Apellidos</b>	Duberlin Humberto Álvarez Alberca
<b>Edad</b>	33
<b>Estado civil</b>	Casado
<b>Cargas Familiares</b>	Dos hijas
<b>Nacionalidad</b>	Ecuatoriano

<b>INSTRUCCIÓN FORMAL / CONOCIMIENTOS INFORMÁTICO Y TÉCNICOS / IDIOMAS</b>	
<b>Nivel de Educación</b>	Universidad Completa
<b>Institución Académica</b>	Universidad Politécnica Nacional
<b>Título Obtenido</b>	Ingeniero en Electromecánica y Control
<b>Nivel de Educación</b>	Maestría en Conectividad
<b>Institución Académica</b>	Universidad Politécnica Nacional
<b>Título a Obtener</b>	Máster en Conectividad y Redes de Telecomunicaciones.
<b>Conocimientos de Paquetes Utilitarios / Software</b>	Word Excel Power Point Project Autocad 2D Internet

	<p>Sistemas eléctricos</p> <p>Sistemas de tierra</p> <p>Sistemas de alarma</p>
<b>Conocimientos Técnicos</b>	<p>Lenguajes para monitoreo de BTS</p> <p>Lenguaje de monitoreo Power Plants</p> <p>Grupos electrógenos</p> <p>Tableros eléctricos</p> <p>Aires Acondicionados</p> <p>Torres y estructuras</p> <p>Northel</p> <p>Lorain</p> <p>Vortex</p> <p>Emerson</p> <p>Micropower eltex</p>
<b>Nivel de idioma</b>	<p>Inglés, 50% hablado, 60% escrito, 60% lectura.</p>

<b>EXPERIENCIA LABORAL ACTUAL</b>	
<b>Empresa en la que trabaja</b>	LEADCOM S.A.
<b>Actividad Económica</b>	Telecomunicaciones
<b>Cargo Actual</b>	Jefe Técnico de Mantenimiento
<b>Fecha de Ingreso</b>	1 Enero del 2008
<b>A quien reporta</b>	Gerente Técnico

<b>Cuántas personas le reportan / cargos</b>	4 técnicos
<b>Tiempo Laborado</b>	1 año 10 meses
<b>Años de Experiencia en el área laboral</b>	8 años

<b>EXPERIENCIA LABORAL ANTERIOR</b>	
<b>Nombre de la Empresa</b>	SIEMENS
<b>Actividad Económica</b>	Telecomunicaciones
<b>Cargo desempeñado</b>	Técnico de mantenimiento
<b>A quien Reportaba</b>	Jefe Técnico
<b>Cuántas personas le reportaban/cargos</b>	No mantenía reporte
<b>Fecha de Ingreso</b>	Octubre 2005
<b>Fecha de Salida</b>	Diciembre 2007
<b>Motivo de Salida</b>	Reabsorción de los empleados de Siemens por la empresa LEADCOM.
<b>Total de tiempo laborado</b>	2 años 2meses
<b>Nombre de la Empresa</b>	COVICEL
<b>Actividad Económica</b>	Telecomunicaciones
<b>Cargo desempeñado</b>	Técnico de mantenimiento de sistemas eléctricos.
<b>A quien Reportaba</b>	Responsable de sistemas eléctricos.

<b>Cuántas personas le reportaban/cargos</b>	No mantenía reporte
<b>Fecha de Ingreso</b>	Abril 2003
<b>Fecha de Salida</b>	Octubre 2005
<b>Motivo de Salida</b>	Culminación del proyecto
<b>Total de tiempo laborado</b>	2 años 6 Meses
<b>Nombre de la Empresa</b>	EBC
<b>Actividad Económica</b>	Telecomunicaciones
<b>Cargo desempeñado</b>	Proveedor de sistemas eléctricos y electromecánicos
<b>A quien Reportaba</b>	Técnico electromecánico
<b>Cuántas personas le reportaban/cargos</b>	No mantenía reporte
<b>Fecha de Ingreso</b>	Octubre 2001
<b>Fecha de Salida</b>	Abril 2003
<b>Motivo de Salida</b>	Culminación del proyecto
<b>Total de tiempo laborado</b>	2 años 6 Meses

<b>ASPECTOS SALARIALES / BENEFICIOS / ASPIRACION</b>	
<b>Sueldo</b>	850 Brutos
<b>Comisiones</b>	No aplica
<b>Beneficios Adicionales</b>	Beneficios de ley, seguro de vida y de salud, teléfono, tarjeta Supermaxi
<b>Aspiración</b>	900 Negociables

<b>FUNCIONES / RESPONSABILIDADES ACTUALES / LOGROS</b>	
<b>Funciones</b>	<p>Manejo de los equipos de energía, aire acondicionado, baterías, rectificadores, power plants.</p> <p>Realizar los trabajos de obra civil menores.</p> <p>Ejecutar tensiones en pernos en los accesos a cada una de las torres.</p> <p>Realizar el cambio de focos o balizas tanto en torre o caseta.</p> <p>Realizar los cambios de aceite y mantenimiento a los generadores.</p> <p>Realizar las pruebas de baterías y pruebas de las líneas de alimentación.</p>
<b>Responsabilidades</b>	Estar disponible para atender a los llamados y emergencias.

	<p>Responder por los recursos entregados por la empresa.</p> <p>Manejar las diferentes topologías que maneja la empresa.</p> <p>Usar de forma correcta los equipos de seguridad personal entregados por la empresa.</p>
<b>Logros</b>	<p>Uno de sus logros fue restaurar los equipos que fueron dañados por sabotaje en la zona del reventador, lograron restaurar la señal en 5 horas.</p>

<b>COMPETENCIAS CARDINALES</b>		
<b>Competencia</b>	<b>Puntuación</b>	<b>Comportamientos observados</b>
Compromiso	70%	Asume como propios los objetivos de la organización, sintiéndose totalmente identificado con ellos, lo cual es su guía para la acción y la toma de decisiones en cada situación.
Integridad	80%	Respeto la ética y los valores; demuestra integridad; promueve y defiende la igualdad de oportunidades; construye equipos diversos; fomenta la responsabilidad organizacional e individual hacia la comunidad y el entorno.
Iniciativa	90%	Supera el cumplimiento de responsabilidades de su puesto, trabajando proactivamente en tareas o proyectos adicionales, que facilitan el logro de los objetivos de su área o de toda la organización.
	79%	Establece un marco de trabajo que respeta tanto las

Ética		políticas de la organización como los valores morales, las buenas costumbres y las buenas practicas profesionales
-------	--	---

<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>		
<b>Competencia</b>	<b>Puntuación</b>	<b>Comportamientos observados</b>
Trabajo en equipo	80%	Muestra respeto por las opiniones y contribuciones de los demás miembros del equipo; muestra empatía; escucha, apoya y se preocupa por los demás; los consulta y les comunica información y experiencias; genera espíritu de equipo y concilia en casos de conflicto; se adapta al equipo y encaja bien en él.
Proactividad	77%	Anticipa situaciones que no son evidentes para otros y realiza acciones para prevenir los problemas que pudieran acarrear.
Trabajo bajo presión	90%	Es referente en situaciones de alta exigencia, proveyendo variedad de alternativas para el logro de la tarea y manteniendo la calidad deseada.
Planificación / Organización	85%	Estipula las acciones necesarias para cumplir con sus objetivos, establece tiempos de cumplimiento y planea las asignaciones adecuadas de personal y de recursos.

## OTRAS HABILIDADES

Experiencia y conocimientos en telecomunicaciones fijas y móviles.

Conocimientos relacionados a seguridad industrial.

## REFERENCIAS LABORALES

### **Jefe Actual:**

Es una persona muy trabajadora, responsable, puntual, honesta.

Sabe trabajar bajo presión sin ningún problema, consigue y supera los resultados que fueron establecidos.

Tiene conocimientos técnicos sólidos, que le permiten solucionar problemas que se presentan en el trabajo de manera proactiva.

### **Compañero:**

Dentro del trabajo en equipo es una persona muy activa, mantiene una relación de cordialidad y amabilidad con sus superiores, pares y subordinados. Sabe compartir sus conocimientos con los demás. Intenta sobresalir ante los demás dando opiniones de mejora de procedimientos. Posee iniciativa.

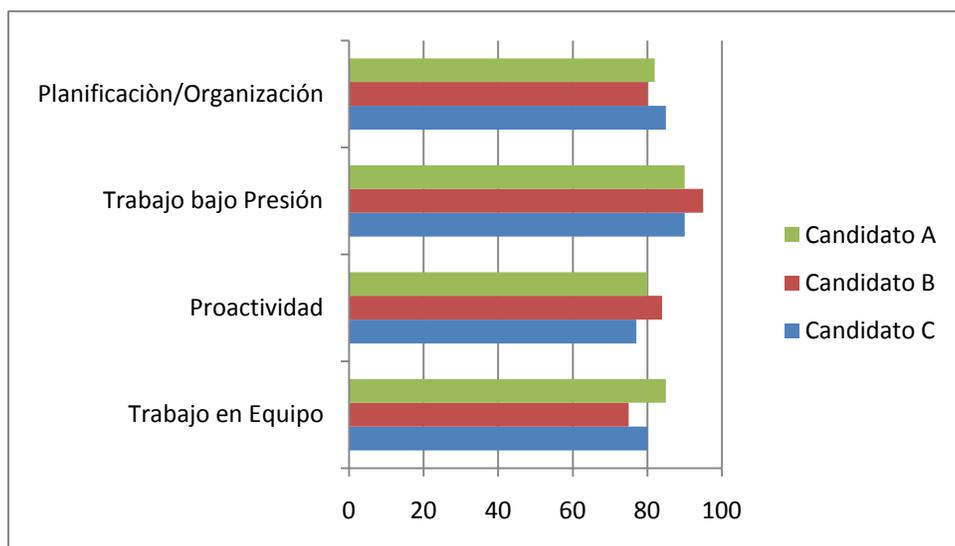
Es considerado un líder dentro y fuera del trabajo.

### **Colaborador:**

Ha mantenido varios logros, como la disminución de las salidas al campo por problemas de mal mantenimiento a través de una planificación de mantenimiento preventivo y correctivo para disminuir los riesgos. Trabaja al detalle en los mantenimientos de las torres.

## ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA TERNA DE CANDIDATOS.

### ANÁLISIS COMPARATIVO DE COMPETENCIAS



### ANÁLISIS COMPARATIVO DE CARACTERÍSTICAS PERSONALES

