

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**“DISEÑO DE SISTEMA DE GESTIÓN DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO,
SELECCIÓN E INTEGRACIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA EL LOGRO
EFICIENTE DE METAS DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL EN SYKES EL
SALVADOR LIMITADA.”**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:
ERIKA YESENIA SÁNCHEZ HERNÁNDEZ SH13001
ALICIA MARGARITA VÁSQUEZ RIVAS VR11028**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

MARZO 2022

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector: Msc. Roger Armando Arias Alvarado

Vicerrector Académico: PhD. Raúl Ernesto Azcúnaga López

Secretario General: Ing. Francisco Antonio Alarcón Sandoval

AUTORIDADES DE FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano: Lic. Nixon Rogelio Hernández Vásquez

Secretaria: Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo

Director General de Procesos de Graduación: Msc. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez

COORDINADOR GENERAL DEL PROCESO DE GRADUACIÓN

Lic. Rafael Arístides Campos

TRIBUNAL CALIFICADOR

Lic. Esaú Artiga Mejía

Licda. Marseilles Ruthenia Aquino Arias

Lic. David Mauricio Lima Jaco (Docente Asesor)

AGRADECIMIENTOS

Gracias a Dios por brindarme sabiduría y determinación para culminar mis estudios universitarios a pesar de todas las adversidades actuales. A mi madre, que siempre me ha apoyado en mi desarrollo personal y profesional. A mi compañera de trabajo de graduación por poner todo su empeño para alcanzar este objetivo común cuando existieron momentos en que quizá no lo lograríamos. A Toby por siempre mostrar perseverancia para quedarse a mi lado, aunque estuviera cansado. A la Universidad de El Salvador por mi formación académica durante todos los años de estudio para lograr mi licenciatura.

Erika Yesenia Sánchez Hernández

Agradezco a Dios por permitirme cumplir una meta más en mi vida, a mi madre por siempre apoyarme y alentarme a seguir cada día, a mi abuela que a pesar de la distancia siempre ha estado pendiente de mí, a mis tías por su apoyo incondicional desde mi niñez, a Toby que me apoyó en todas las noches de desvelo y no me dejó sola ni un día y a mi compañera de trabajo de graduación por su paciencia y dedicación durante este proceso.

Alicia Margarita Vásquez Rivas

Índice

Resumen.....	i
Introducción	ii
Capítulo I: Generalidades del proceso de reclutamiento, selección e integración del talento humano en Sykes El Salvador Limitada, aspectos legales e institucionales de su actividad económica y marco teórico de aplicación	1
A. Objetivos.....	1
1. General.....	1
2. Específicos	1
B. Antecedentes de los centros de llamadas	1
1. Definición	1
2. Servicios de los centros de llamadas.....	1
3. Antecedentes históricos	2
4. Centros de llamadas en El Salvador.....	2
C. Generalidades de Sykes Enterprises Incorporated.....	3
1. Historia.....	3
2. Sykes en Latinoamérica	4
D. Generalidades de Sykes El Salvador Limitada	4
1. Antecedentes	4
2. Misión	5
3. Visión.....	5
4. Propósito	5
5. Procedimientos empresariales.....	6
E. Marco Legal	7

F. Marco Institucional	10
G. Marco teórico de referencia	10
1. Conceptos de aplicación	10
2. Generalidades de la Administración del Talento Humano	12
a. Planeación de personal	12
b. Rotación de personal.....	12
c. Reclutamiento	13
d. Selección.....	14
e. Integración	16
3. Generalidades de la Gestión por Procesos	17
a. Concepto.....	17
b. Etapas.....	17
c. Características.....	17
d. Procesos	18
e. Diagrama de procesos.....	19
4. Teoría de Sistemas	21
a. Concepto de sistema	21
b. Tipos de sistemas	21
c. Componentes de los sistemas	21
5. Elementos básicos de las herramientas administrativas.....	22
a. Manuales administrativos	22
b. Coaching.....	23
6. Aspectos Generales del Control y Supervisión.....	23
a. Control	23
b. Supervisión	24

7. Generalidades de la Evaluación del Desempeño	25
a. Concepto	25
b. Ventajas	25
c. Desafíos	25
d. Métodos	26
8. Generalidades de la Motivación.....	30
a. Concepto.....	30
b. Mecanismos de motivación	31
c. Teorías motivacionales	31
Capítulo II: Diagnóstico del Proceso de Reclutamiento, Selección e Integración del Talento Humano en Sykes El Salvador Limitada	32
A. Antecedente del problema.....	32
B. Objetivos	33
1. General.....	33
2. Específicos	33
C. Metodología de la Investigación.....	33
1. Métodos de investigación	33
2. Técnicas e instrumentos de recolección de la información	34
a. Técnicas	34
b. Instrumentos	34
3. Diseño de la Investigación.....	35
4. Fuentes de información.....	35
5. Tipo de investigación.....	36
6. Unidades de análisis.....	36
7. Ámbito de la investigación	36

8.	Universo y muestra	36
a.	Universo.....	36
b.	Muestra	37
D.	Procesamiento, tabulación, análisis e interpretación de datos	37
1.	Procesamiento de datos.....	37
2.	Tabulación de datos	38
3.	Análisis e interpretación de datos	38
a.	Entrevista y cuestionarios	38
b.	Lista de cotejo.....	42
c.	Resumen de datos de unidades de análisis	43
E.	Situación actual del proceso de administración del talento humano	45
1.	Pasos y tiempo del proceso.....	45
a.	Reclutamiento	45
b.	Selección.....	46
c.	Integración	47
2.	Medición del desempeño	48
3.	Herramientas administrativas en uso	48
4.	Ambiente laboral.....	48
a.	Satisfacción laboral.....	48
b.	Comunicación	48
c.	Reconocimiento y motivación	48
d.	Capacitación	49
F.	Alcances y limitantes	49
1.	Alcances.....	49
2.	Limitaciones.....	49

G. Conclusiones y recomendaciones	49
1. Conclusiones	49
2. Recomendaciones	50
Capítulo III: Propuesta de Herramientas Administrativas para la Mejora en la Eficiencia del Proceso de Reclutamiento, Selección e Integración en Sykes El Salvador Limitada.....	51
A. Importancia	51
B. Objetivos	51
1. General.....	51
2. Específicos	51
C. Propuesta de herramientas administrativas.....	52
1. Manual de políticas y procedimientos	52
a. Alcances.....	52
b. Ámbito de aplicación.....	52
c. Diagrama de flujo	52
d. Instrumento administrativo: Manual de políticas y procedimientos.....	52
2. Evaluación del desempeño.....	90
a. Objetivo	90
b. Ámbito de aplicación.....	90
c. Personal encargado	90
d. Método de evaluación.....	90
e. Generalidades de evaluación	90
f. Criterios de evaluación	90
g. Análisis de resultados	91
h. Plan de mejora o desarrollo	91
i. Instrumento para evaluación de desempeño	91

3. Plan de capacitación y entrenamiento.....	97
a. Alcances.....	97
b. Presupuesto de plan de capacitación.....	97
4. Programa de reconocimiento y motivación	104
a. Alcances.....	104
b. Objetivo	104
c. Reconocimientos.....	104
d. Motivadores	104
e. Personal encargado	105
f. Presupuesto de programa de motivación	105
5. Plan de implementación de propuestas	106
a. Presentación de propuestas	106
b. Beneficiarios	106
c. Personal encargado	106
d. Presupuesto consolidado de implementación de propuestas	107
e. Cronograma de actividades.....	107
Bibliografía	108
Anexos	111

Índice de Tablas

Tabla 1: Instituciones reguladoras de leyes y códigos aplicables.....	10
Tabla 2: Proceso de reclutamiento, selección y contratación.....	46
Tabla 3: Puestos de trabajo y ambiente laboral.....	47
Tabla 4: Presupuesto de Capacitación.....	102
Tabla 5: Estructura de bono mensual para reclutadores.....	103
Tabla 6: Presupuesto de programa de motivación.....	104
Tabla 7: Personal encargado en implementación de propuestas.....	105
Tabla 8: Presupuesto consolidado de implementación de propuestas.....	106
Tabla 9: Cronograma de implementación de propuestas.....	106

Índice de Figuras

Figura 1: Diagrama de Flujo según ANSI.....	21
---	----

Resumen

Sykes El Salvador Limitada es una empresa multinacional que funciona como centro de llamadas, su principal objetivo es brindar servicios especializados de atención al cliente, ventas o soporte técnico a consumidores nacionales e internacionales por medio de llamada, chat o correo electrónico. En este sentido, el Departamento de Reclutamiento es el encargado de incorporar a todo el talento humano necesario para el funcionamiento adecuado del negocio, sin embargo, en los últimos años se ha reclutado personal pero no el requerido para cumplir con las metas de contratación, lo que al final representa una pérdida monetaria ya que no se tienen a las personas necesarias para brindar asistencia a los clientes, siendo este el principal problema del estudio. Por tanto, el presente trabajo tiene el siguiente objetivo: Diseñar un sistema de gestión del proceso de reclutamiento, selección e integración del talento humano para el logro eficiente de metas de contratación de personal en Sykes El Salvador Limitada.

En referencia a la metodología, se utilizó el método de investigación deductivo con apoyo del análisis y síntesis. De igual forma, esta es una investigación descriptiva del tipo no experimental ya que no se realizó ningún tipo de pruebas y se estableció una relación causal como respuesta a la problemática. En cuanto a las técnicas e instrumentos, se mencionan la encuesta por medio de cuestionarios virtuales aplicados a 10 reclutadores y 145 nuevos empleados, la entrevista a través de una guía de preguntas dirigida al supervisor de reclutamiento en una sesión virtual en Zoom y la observación por medio de una lista de cotejo en una visita programada al centro de reclutamiento. Al llevar a cabo un proceso recolección de datos virtuales, la mayoría de la información fue procesada en Microsoft Excel para su posterior análisis.

Una vez realizado el diagnóstico, se tienen las conclusiones y recomendaciones siguientes: No existe estandarización de tiempos de los procesos, ni control preventivo de desviaciones, la medición del desempeño es irregular e incontrolada, no hay guía disciplinaria aplicable al departamento de Reclutamiento y se observa un clima laboral no motivado al logro de objetivos. A partir de lo antes mencionado; se recomienda, el uso de un manual de políticas y procedimientos, verificar una propuesta de evaluación del desempeño estándar, propiciar un ambiente laboral óptimo por medio de un nuevo programa de reconocimiento y motivación, así como un plan adecuado de inducción y capacitación del equipo.

Introducción

El presente documento incluye un diseño de gestión para el departamento de reclutamiento de Sykes El Salvador Limitada con el fin de optimizar las metas de contratación por medio de una serie de propuestas de herramientas administrativas que contribuyen al incremento de la efectividad de los procesos y la motivación del personal. En este sentido, el contenido se distribuye en tres capítulos:

El Capítulo I tiene toda la información teórica, histórica y legal relacionada a la temática de investigación y la empresa, de manera específica se muestran los antecedentes de los centros de llamadas, historia de la entidad, leyes e instituciones implicadas en el que hacer económico y aspectos teóricos relacionados a la administración del talento humano, herramientas administrativas, supervisión y control.

El Capítulo II contiene el diagnóstico realizado al proceso de reclutamiento, selección e integración. Iniciando con el antecedente del problema, la metodología de la investigación en donde se describe los métodos utilizados, fuentes consultadas, universo y muestra. Continuando con el análisis e interpretación de datos, situación actual, alcances, limitantes, conclusiones y recomendaciones.

El Capítulo III incluye el desarrollo de la propuesta con la que se pretende dar solución a la problemática, como son el manual de políticas y procedimientos donde se estandarizan procesos, tiempos, responsables y lineamientos; evaluación del desempeño en el cual se presenta el instrumento y su posterior uso en un plan de mejora o desarrollo. También un plan de capacitación e inducción que contiene los módulos, presupuesto y cronograma de actividades y un programa de reconocimiento y motivación que contempla las opciones de reconocimientos, motivadores, y presupuesto de aplicación; finalizando con un plan final de implementación de propuestas en donde se indican los beneficiarios, personal encargado, presupuesto y un cronograma de actividades. Posteriormente se encuentra la bibliografía consultada en libros, leyes, páginas web; y junto a los anexos que apoyan la investigación principalmente el modelo de los instrumentos aplicados, tabulación, entre otros aspectos.

Capítulo I: Generalidades del proceso de reclutamiento, selección e integración del talento humano en Sykes El Salvador Limitada, aspectos legales e institucionales de su actividad económica y marco teórico de aplicación

A. Objetivos

1. General

Estudiar los antecedentes históricos, leyes e instituciones relacionadas a la actividad económica de Sykes El Salvador Limitada y la base teórica de aplicación para el desarrollo del estudio.

2. Específicos

- a. Indagar en los aspectos históricos principales del rubro de centros de llamadas y las generalidades particulares de la empresa.
- b. Verificar leyes e instituciones aplicables a la función comercial de la organización.
- c. Analizar conceptos y datos teóricos relacionados con la administración del talento humano.

B. Antecedentes de los centros de llamadas

1. Definición

“Un centro de llamadas es el punto de contacto entre los clientes y las empresas a través de medios de comunicación entre los que se mencionan: telefonía, correo electrónico, chat y redes sociales. El desarrollo de las tecnologías de la comunicación y la transferencia de datos ha permitido que los centros de llamadas se localicen en cualquier parte del mundo.

2. Servicios de los centros de llamadas

Los servicios que brinda un centro de llamadas se clasifican en los siguientes grupos:

- a. Servicios de contactos entrantes: son aquellos en que los clientes se comunican directamente con el centro de llamadas por medio de teléfono, chat o correo electrónico.
- b. Servicios de contacto salientes: consisten en que el centro de llamadas se comunica con el cliente por medio de teléfono, chat o correo electrónico.¹

¹ Morris, Eddie, Ancajima, Alfredo, Chiri, Carlos, Galindo, Juan, Guido, Carlos, Mejía, Enrique, Servicios de Contact Center Basados en Offshore Outsourcing, Perú, Lima, Editorial Cordilleras S.A.C., Primera Edición, 2009, pág. 15-19.

3. Antecedentes históricos

“A mediados de 1970 las empresas aun no tenían una forma adecuada para que sus clientes pudiesen comprar un producto o solicitar un servicio. Fue a partir de los 80 y 90 en que se tuvieron avances en el área de educación, telecomunicaciones, información y propaganda a través de internet, surgiendo más servicios que aumentaron el consumo y las ventas; lo que condujo a la creación de centros de llamadas para que las empresas y consumidores pudieran interactuar al realizar una compra, venta o solicitar un servicio adicional.”²

4. Centros de llamadas en El Salvador

“La industria de centros de llamadas genera alrededor de 26,000 empleos y es una de las 10 industrias más importantes del país. En el 2001 se inició la promoción para activar el sector, entre 2003 y 2004 se crearon los primeros centros de llamadas en español entre los cuales se mencionan: Atento, Atlas, Tracfonos; por medio de los cuales se crearon 1,000 empleos. Entre el 2004 y 2006 surgieron los primeros centros de llamadas en inglés entre los cuales se mencionan: Sykes, Teleperformance y Dell.

Entre 2007 y 2009 los centros de llamadas se nombraron como Sector de Servicios Empresariales a Distancia con una tasa de crecimiento del 18%. Entre 2010 y 2013 el país tenía 55 empresas generando 16,500 empleos, con ingresos arriba de \$94.4 millones. Entre 2014 y 2018 se tenían 70 instituciones entre locales e internacionales generando 27,000 empleos.

En la actualidad, los principales centros de llamadas que se han posicionado en el país son los siguientes:

- a. Sykes: Multinacional que cuenta con 4 edificios en San Salvador y 3,507 empleados.
- b. Concentrix: Centro de llamadas que anteriormente fue conocido como Convergys.
- c. Onelink: Llegó al país en el 2015 y tiene otros centros de llamadas en Guatemala, Nicaragua y Colombia.

² Administración de Call-Center ante Exigencias del Consumidor, Revista Pensamiento Contemporáneo en Administración, 2008, pág. 60.

- d. Atento: Está presente en 13 países en el continente americano posee cuentas de inglés y español. A nivel regional tiene 150,000 colaboradores y 100 centros de contacto.
- e. BlackHawk: Llego al país en 2014 cuenta con presencia en Estados Unidos, Australia, México, Canadá y Reino Unido.³

C. Generalidades de Sykes Enterprises Incorporated

1. Historia

“ La empresa fue fundada en 1977 en Estados Unidos por John Sykes comenzando con solo 3 empleados en Charlotte, Carolina del Norte. Su casa matriz se ubica en Tampa, Florida; obtiene cerca de \$258 millones en ingresos y cuenta con aproximadamente 55,000 colaboradores distribuidos en sus centros globales en varios países manejando más de 40 idiomas:

- a. América del Norte: Canadá, Estados Unidos.
- b. América Latina: Brasil, Colombia, Costa Rica, El Salvador, México.
- c. Europa, Medio Oriente y África: Chipre, Dinamarca, Egipto, Finlandia, Alemania, Hungría, Noruega, Rumania, Suecia y Reino Unido.
- d. Asia-Pacífico: Australia, China, India, Filipinas.

En 1977, John Sykes inició una firma de servicios de ingeniería teniendo como clientes a compañías como IBM (International Business Machine Corporation), AT&T (American Telephone and Telegraph) y Texas Instruments Inc. En 1978 se estableció el primer edificio sede de la compañía y para 1980 con ayuda de un nuevo modelo de negocio con IBM se desarrolla la idea del servicio técnico al cliente en modalidad de centro de llamada.

En 1993, la empresa se mueve a Tampa, Florida y para 1996, se vuelve públicamente reconocida expandiendo sus servicios a más clientes. Para el 2004 el hijo de John Sykes, Chuck Sykes toma la presidencia al frente de la compañía y para el 2010, adquiere a ICT Group (Industrie Cartarie Tronchetti) que es una multinacional dedicada a los servicios de llamadas, en el 2012 adquiere a Aphine Access estableciendo una modalidad de trabajo con solución a clientes desde casa.

³ Resumen e interpretación de reportaje, Canal 12, 3/6/2019, Negocios Hechos - La industria del Call Center en El Salvador: <https://www.youtube.com/watch?v=Djv2j92DoPs>

Para el 2015 adquiere a Qelp lo que le permite brindar servicios especializados de digitalización y para el 2016 adquiere a Clearlink expandiendo los servicios para la distribución y promoción de ventas de otras compañías. En el 2017 se hace una alianza con XSell Technologies, Inc. Incorporando inteligencia artificial a los servicios proporcionados y en el 2018 adquiere a Symphony Ventures lo que agrega automatización de procesos.⁴

2. Sykes en Latinoamérica

``Inició operaciones en Latinoamérica en 1999 en Costa Rica, en el 2004 abrió en El Salvador y en 2008 en Brasil. En el 2010 se iniciaron actividades en México y en el 2014 en Colombia. Actualmente ofrece sus servicios a 56 clientes, cuenta con 12,252 colaboradores distribuidos en 14 edificios de operaciones:

- a. México: 2 edificios operando con 1,653 colaboradores.
- b. El Salvador: 4 edificios operando con 3,507 colaboradores.
- c. Colombia: 1 edificio operando con 1,210 colaboradores.
- d. Costa Rica: 6 edificios operando con 5,447 colaboradores.
- e. Brasil: 1 edificio operando con 435 colaboradores.⁵

D. Generalidades de Sykes El Salvador Limitada

1. Antecedentes

``Sykes El Salvador Limitada inició operaciones en diciembre del 2004, actualmente posee más de 3,507 empleados, consta de 4 edificios de operaciones: tres localizados en el Boulevard de los Héroes, Pasaje las Palmeras, San Salvador y otro en el Centro Financiero Gigante, Torre F, Colonia Escalón, San Salvador. En referencia a hechos importantes se menciona que para el 2006 se inaugura un segundo edificio y se crea el programa Sykes Academy que es un proyecto en el que se entrenan a candidatos potenciales para incrementar su nivel de inglés a un 85%. En el 2007 inician los programas de responsabilidad social ComprometeRSE y Fundación Sembrando Esperanza. Para el 2008, se tienen más de 1,000 empleados y se inaugura un tercer edificio; en el

⁴ Traducción de Página Web de Sykes: <https://www.sykes.com/company/about-us/>

⁵ Sykes Latinoamérica (2021), Revista Electrónica: Reporte de Responsabilidad Social LATAM 2020. (Resumen y análisis)

2012 se inaugura el centro de reclutamiento incrementando la cantidad de empleados a más de 2,000. En el 2016 se iniciaron proyectos como la instalación de 2,000 metros cuadrados de paneles solares para generar energía limpia para la operación y en el 2017 se creó el Centro Deportivo Sykes en asociación con FESA (Fundación Educando a un Salvadoreño) y ASOSYKES que es una asociación interna de créditos para empleados. En el 2018 se apertura un cuarto edificio ubicado en la zona del Divino Salvador del Mundo.

2. Misión

Mejorar de manera significativa el negocio de nuestros clientes y ayudar a los consumidores a encontrar y utilizar los productos y servicios que necesitan combinando el poder de la inteligencia artificial con el ingenio humano.

3. Visión

Ser conocidos en todo el mundo como una empresa que crea conexiones significativas entre las marcas y los consumidores.

4. Propósito

El propósito principal es: we help people, one caring interaction at a time (Ayudamos a las personas, una interacción solidaria a la vez). Hace referencia a brindar ayuda especializada a cada persona con la importancia y atención que se merece. Los principios sobre los cuales Sykes El Salvador fija su curso junto a los empleados son:

- a. Work (Trabaja): Un lugar que ofrece soluciones a clientes de múltiples industrias vía chat, teléfono y redes sociales con respuestas y productos bajo la vanguardia tecnológica.
- b. Learn (Aprende): Diversidad de programas de aprendizaje para preparar a los empleados a entender el negocio y adquirir o mejorar habilidades que sirvan para el crecimiento dentro de la empresa o fuera de ella.
- c. Grow (Crece): Cada empleado tiene la opción de fijarse una carrera y ascender en un área determinada bajo las diferentes ofertas de crecimiento. ⁶

⁶ Página web Sykes El Salvador: <https://www.sykeselsalvador.com/>

5. Procedimientos empresariales

“Los siguientes términos son procesos específicos de las actividades que se realizan en el departamento de reclutamiento, dicha información se obtuvo con base a la experiencia laboral del equipo investigador dentro de la empresa:

- a. **Academia de Inglés de Sykes (Sykes Academy).** Departamento interno dedicado al desarrollo académico de posibles candidatos para que formen parte de los colaboradores de Sykes. Su objetivo es lograr una mejora circunstancial en el manejo del idioma inglés para alcanzar un nivel del 85%.
- b. **Base de datos de aplicantes.** Es un documento de Excel en el cual se lleva registro de las aplicaciones que se encuentran en proceso, en él se detallan las personas que están listas para iniciar entrenamiento, los que se encuentran en una parte inicial-intermedia del proceso y los que han fallado.
- c. **Calibración.** Proceso en el cual los reclutadores realizan una valoración del nivel de idioma inglés donde se comparan sus resultados con el estándar obtenido de una matriz de evaluación.
- d. **Cuentas.** Son las empresas que subcontratan a Sykes El Salvador Limitada para que por medio de su centro de llamadas se brinden servicios de atención al cliente, soporte técnico y ventas a sus consumidores.
- e. **Entrevista inicial.** Es conocido como la primera entrevista donde los reclutadores verifican que el aplicante cumpla con el nivel de inglés requerido, disponibilidad de horarios, grado académico requerido y perfil buscado.
- f. **Entrevista de operaciones.** Es una entrevista realizada por el supervisor de operaciones de una cuenta, el cual verifica que la persona cumpla con el perfil requerido.
- g. **Entrevista por selección.** Se realizan para verificar que el candidato cumpla con los requerimientos para trabajar en la industria de Call Center (Centro de Llamadas) y para la cuenta para la cual ha sido perfilado.
- h. **Exámenes toxicológicos.** Es un examen de dopaje para identificar posibles sustancias consumidas, este es un requerimiento no solo de Sykes sino de las cuentas quienes definen el tipo de sustancias que se evaluarán.
- i. **Feria de trabajo (Interno – Externo).** Se cuenta con dos tipos de ferias de trabajo, una se realiza internamente y es llamada Open House (Casa Abierta) en el cual las puertas del centro de reclutamiento están abiertas a toda persona interesada en aplicar en un día y horario

específico. Mientras que la externa, llamada Job Fair (Feria de empleo) en la cual los reclutadores de Sykes asisten a diferentes lugares como centros comerciales, universidades, centros de enseñanza del idioma inglés, entre otros para búsqueda de posibles candidatos.

- j. Lista de Activación.** Es la lista final de empleados seleccionados que inician entrenamiento, y con esta se genera un número de colaborador para su posterior activación y así permitir acceso a sus herramientas de trabajo.
- k. Metas de requerimiento de personal.** Son las órdenes de requerimiento de personal que las cuentas envían al Departamento de Reclutamiento para su reclutamiento, selección, contratación e inducción.
- l. Punto de Contacto con Operaciones.** Es el reclutador designado para cada cuenta el cual se encarga de tener una comunicación directa, verificar cambios de perfil, exámenes, etc.⁷

E. Marco Legal

Las leyes aplicables que regulan la actividad económica de la empresa en estudio son las siguientes:

- 1. Constitución de la República:** Decreto Constituyente N° 38 del 15 de diciembre de 1983, publicado en el Diario Oficial N° 234, Tomo N° 281 del 16 de diciembre de 1983: Se establece su aplicación en la regulación del trabajo desde el punto de vista constitucional y su normalización por el Código de Trabajo, también muestra los detalles del contrato y considera cómo se debe tratar a la mujer trabajadora antes y después del parto. De igual forma se listan las obligaciones del empleador en caso de accidentes o enfermedad, resolución de conflictos y el pago al Seguro Social.
- 2. Código de Trabajo:** Decreto Legislativo N° 15, del 23 de junio de 1972, publicado en el Diario Oficial N° 142, Tomo N° 236 del 31 de julio de 1973: Cubre de forma amplia aspectos principales del contrato de trabajo y el periodo de prueba. Detalla las obligaciones, derechos y prohibiciones de empleados y empleadores; de igual manera indica información referente al

⁷ Fuente propia: Recopilación de procesos empresariales con base a experiencia laboral del equipo investigador en la empresa en estudio.

salario, jornadas de trabajo, nocturnidad, asuetos y aguinaldo. También presenta lo relacionado al reglamento interno, tipos de prestaciones, medidas de seguridad e higiene, riesgos profesiones e incapacidad.

3. **Código de Comercio:** Decreto Legislativo No 671 del 26 de mayo de 1970, publicado en el Diario Oficial No 140, Tomo No 228 del 31 de julio de 1970: Se establecen los elementos relacionados a las sociedades de responsabilidad limitada y las cosas mercantiles enfocándose en la empresa, sus elementos, establecimiento, nombre comercial y los distintivos comerciales.
4. **Código Tributario:** Decreto Legislativo N° 230 del 21 de diciembre del 2001, publicado en el Diario Oficial N° 241, Tomo N° 349 del 22 de diciembre del 2000: Se indican los lineamientos de retención de renta aplicables para los trabajadores por parte de sus patronos.
5. **Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social:** Decreto Legislativo No 1263 del 7 de enero de 2019, publicado en el Diario Oficial No 4, Tomo No 422 del 8 de enero de 2019: Explica los diferentes riesgos que el Seguro Social podrá cubrir en caso que el cotizante así lo necesite y se especifican los beneficios proporcionados por enfermedad profesional, enfermedad común, maternidad, invalidez, vejez y muerte.
6. **Ley del Impuesto sobre la Renta:** Decreto Legislativo N° 134 del 18 de diciembre de 1991, publicado en el Diario Oficial N° 242, Tomo N° 313 del 21 de diciembre de 1991: Se muestra la forma en que la renta se calcula a las personas naturales con base a una tabla de impuesto sobre la renta.
7. **Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo:** Decreto Legislativo N° 892 del 27 de octubre de 2011, publicado en el Diario Oficial N° 201, Tomo N° 393 del 27 de octubre de 2011: Se establece lo referente a la creación de comités de salud y seguridad ocupacional junto a las funciones de sus delegados y los requerimientos con respecto a la seguridad de la estructura de los lugares de trabajo, construcción de edificios, condición del lugar, maquinaria, equipo, iluminación, ventilación, temperatura. Se explican aspectos

relacionados a las medidas sanitarias, servicio de agua, servicios sanitarios, orden y aseo, exámenes médicos e inspecciones.

- 8. Ley del Teletrabajo:** Decreto Legislativo N° 600 del 20 de marzo de 2020, publicado en el Diario Oficial N° 16, Tomo N° 123 del 16 de junio de 2020: Muestra lo referente a la forma en que se llevará a cabo el teletrabajo por medio de adendas (para colaboradores con un contrato previo) en que se especifique dirección de trabajo, horarios, metas, responsabilidades del empleador y colaborador. También lo relacionado al suministro del equipo, condiciones laborales, derechos y deberes.
- 9. Ley de Servicios Internacionales:** Decreto Legislativo N° 431 del 11 de octubre del 2007, publicado en el Diario Oficial N° 199, Tomo N° 377 del 25 de octubre del 2007: Regula el establecimiento y funcionamiento de parques (lugares que cuya mercancía y actividad están fuera del territorio aduanero nacional) y centros de servicios (áreas en las cuales los servicios se prestan fuera del territorio aduanero nacional). Se establece la definición de los centros de llamadas y sus requisitos para su establecimiento. Presenta los beneficios e incentivos fiscales para los centros de llamadas entre los que están la exención de derechos arancelarios del impuesto sobre la renta y de los impuestos municipales.
- 10. Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones:** Decreto Legislativo N° 927 del 23 de diciembre del 1996, publicado en el Diario Oficial N° 243, Tomo N° 333 del 23 de diciembre del 1996: Establece la creación del sistema de ahorro para pensiones, su objeto y características y su fiscalización por parte del Ministerio de Economía. Se observan las definiciones y formas de afiliación y explica la manera en que las cotizaciones deberán ser retenidas con respecto al ingreso base de los trabajadores.

F. Marco Institucional

Las instituciones implicadas en la regulación de la actividad económica de Sykes El Salvador Limitada son:

Tabla 1: Instituciones reguladoras de leyes y códigos aplicables	
Instituciones	Leyes y códigos
Corte Suprema de Justicia	<ul style="list-style-type: none"> • Constitución de la República
Ministerio de Trabajo y Previsión Social	<ul style="list-style-type: none"> • Código de Trabajo • Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo • Ley del Teletrabajo
Instituto Salvadoreño del Seguro Social	<ul style="list-style-type: none"> • Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social
Ministerio de Economía	<ul style="list-style-type: none"> • Código de Comercio • Ley de Servicios Internacionales
Ministerio de Hacienda	<ul style="list-style-type: none"> • Código Tributario • Ley del Impuesto sobre la Renta
Superintendencia del Sistema Financiero	<ul style="list-style-type: none"> • Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones
Fuente: Elaboración propia	

G. Marco teórico de referencia

1. Conceptos de aplicación

- a. **Diseño:** ``Es la actividad de elaboración deliberada, sistemática y científica de planes o proyectos de acción creativos (nuevos o mejores que los existentes) que tienden, mediante algún tipo de descripción, a conectar el objetivo con su realización o consecución.``⁸
- b. **Sistema:** ``Es el conjunto integrado de partes relacionadas estrecha y dinámicamente, que desarrolla una actividad o función y está destinado a alcanzar un objetivo específico.``⁹
- c. **Gestión:** ``Consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con ayuda

⁸ Universidad internacional, Escuela de Ciencias, Artes y Tecnología, 6 de septiembre de 2019, Definiciones de Diseño: <https://blogs.uninter.edu.mx/ESCAT/index.php/que-es-el-diseno-grafico-6-definiciones-escat-uninter/>

⁹ Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, México, D.F, McGraw-Hill, Octava Edición, 2007, pág. 11.

de las personas y las cosas mediante el desempeño de ciertas labores esenciales como son la planeación, organización, dirección y control.¹⁰

- d. Proceso:** ``Es una secuencia ordenada de actividades repetitivas que se realizan en la organización por una persona, grupo o departamento, con la capacidad de transformar unas entradas (Inputs) en salidas o resultados programados (outputs) para un destinatario (dentro o fuera de la empresa que lo ha solicitado y que son los clientes de cada proceso) con un valor agregado.¹¹
- e. Reclutamiento:** ``Es un proceso de dos vías: comunica y divulga oportunidades de empleo, al mismo tiempo que atrae a los candidatos al proceso de selección.¹²
- f. Selección:** ``Busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.¹³
- g. Integración:** ``Se refiere a la contratación del candidato seleccionado, es decir el acuerdo legal que se establece entre el empleado y la empresa, así como su posterior introducción a su ámbito/ambiente de trabajo.¹⁴
- h. Talento Humano:** ``Es una nueva concepción en donde las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales y son consideradas seres con inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, competencias, aspiraciones y percepciones singulares.¹⁵

¹⁰ Chiavenato, Idalberto, Teoría General de la Administración, México, Interamericana Editores S.A, Octava Edición, 2014, pág. 70.

¹¹ Nogueira Dianelys, Medina Alberto, Nogueira Carlos, Fundamentos para el control de la Gestión Empresarial, Ciudad de la Habana, Editorial Pueblo y Educación, 2004, pág. 122.

¹² Chiavenato, Idalberto, Gestión del Talento Humano, México D.F, McGraw-Hill Editores, Tercera Edición, 2009, pág. 116.

¹³ Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, México D.F, McGraw-Hill Editores, Octava Edición, 2007, pág. 169.

¹⁴ López Barra, Soledad y Ruiz Otero, Eugenio. Operaciones Administrativas de Recursos Humanos, Libro Electrónico, España, Editorial McGraw-Hill, Primera Edición, 2015, pág. 13.

¹⁵ Chiavenato, Idalberto, Gestión del Talento Humano, México D.F, McGraw-Hill Editores, Tercera Edición, 2009, pág. 39.

- i. Eficiencia:** ``Expresión que mide la capacidad para lograr el cumplimiento de un objetivo determinado, minimizando el empleo de recursos.``¹⁶
- j. Contratación:** ``Es la formalización de la entrada del candidato como empleado. Se trata del momento final en el que firma el contrato y se aplican los ajustes legales necesarios.``¹⁷
- k. Empresa:** ``Según el Código de Comercio de El Salvador en el Art. 553 La empresa mercantil está constituida por un conjunto coordinado de trabajo, elementos materiales y de otros valores incorpóreos con el objeto de ofrecer al público con propósito de lucro y de manera sistemática bienes o servicios.``¹⁸

2. Generalidades de la Administración del Talento Humano

a. Planeación de personal

``Este es un proceso de decisión para proyectar al recurso humano necesario y alcanzar las metas y objetivos propuestos en un periodo de tiempo. Es un aspecto significativo durante la recepción y contratación de empleados ya que se pretende prever cual es la cantidad de personas que se necesitan para cubrir las necesidades de un negocio, usualmente y en la mayoría de entidades esta fase se desarrolla con base a proyecciones de periodos anteriores pero siempre tomando en consideración factores internos/externos que puedan incidir.``¹⁹

b. Rotación de personal

``Este es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo. Es decir, existe una relación entre las personas que dejan la empresa y las que ingresan a la entidad. Se tienen 2 tipos de salidas, una por iniciativa del empleado que es cuando este renuncia y otra por iniciativa de la organización que es cuando se decide terminar el contrato laboral de los

¹⁶ Ríos F. Manuel, Sánchez C. José, Eficacia organizacional: concepto, desarrollo y evaluación, España, Ediciones Días De Santos, Primera Edición, 1997, pág. 63.

¹⁷ Página web: Bizneo, Publicación: Contratación de Personal, consejos para un proceso exitoso, <https://www.bizneo.com/blog/contratacion-de-personal/>

¹⁸ Código de Comercio, Decreto Legislativo No 671 del 26 de mayo de 1970, publicado en el Diario Oficial No 140, Tomo No 228 del 31 de julio de 1970.

¹⁹ Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, México, D.F, McGraw-Hill, Octava Edición, 2007, pág. 150.

colaboradores. También está relacionado con las variables externas e internas de la empresa y que afectan al empleado directa o indirectamente. Entre las variables externas se tienen oferta y demanda del mercado de recursos humanos, estado político y económico del país, entre otros. Mientras que en las internas se tiene las políticas de salarios, prestaciones laborales, oportunidades de crecimiento y ambiente laboral.²⁰

c. Reclutamiento

“Este es un proceso que consiste en la aplicación de técnicas y procedimientos para atraer candidatos potenciales para que ocupen un puesto en la empresa. Esta fase utiliza diversas herramientas para que se tenga una cantidad considerable de personas para el posterior paso de selección.”²¹

“Existen 2 modalidades de reclutamiento:

- i. **Interno:** El cual se desarrolla dentro de la organización y se intenta llenar una vacante con los mismos empleados por medio de transferencias y promociones. Se tienen ventajas como menores costos, incentivos a los empleados, lealtad, crecimiento y el desarrollo de una carrera laboral, pero se tienen desventajas como el bloqueo de nuevas ideas ya que no entra personal nuevo y se llega al establecimiento de un sistema orgánico monótono y rutinario.
- ii. **Externo:** Este es el que se lleva a cabo con personas externas a través de bases de datos, recomendaciones de empleados, anuncios, alianzas, ferias, conferencias y en la actualidad aplicaciones en línea. Se tienen ventajas como el ingreso de nuevos talentos, conocimiento, habilidades; lo que incrementa el capital intelectual de la entidad y permite un sistema organizacional dinámico pero las desventajas son que es más costoso y en cierto modo podría afectar la motivación de los empleados ya que sienten que su carrera profesional se ve estancada.

²⁰ Chiavenato, Idalberto, Gestión del Talento Humano, México D.F, McGraw-Hill Editores, Tercera Edición, 2009, pág. 91.

²¹ Chiavenato, Idalberto, Gestión del Talento Humano, México D.F, McGraw-Hill Editores, Tercera Edición, 2009, pág. 116.

Técnicas de reclutamiento

- i. Anuncios en diarios y revistas: Promoción de ofertas de trabajo por medio de diarios y revistas de alta circulación.
- ii. Agencias de reclutamiento: Subcontratación de otra organización para que haga las actividades de reclutamiento.
- iii. Contactos con escuelas, universidades u otras organizaciones: Alianzas estratégicas con instituciones en donde se llevan a cabo actividades de reclutamiento.
- iv. Carteles o anuncios: Publicidad visual para promover posiciones disponibles en vallas publicitarias, MUPIS (Mobiliario Urbano como Punto de Información), pantallas digitales, entre otros.
- v. Recomendación de candidatos por trabajadores: Referencias de empleados de sus conocidos a las posiciones que la empresa tiene a disposición.
- vi. Consulta en bases de datos de candidatos: Existencia de base de datos de candidatos que no pudieron ser contactados o colocados previamente y se procede a la consulta para verificar cuales pudieran ser considerados a las posiciones actuales.
- vii. Reclutamiento virtual: Se lleva a cabo a través de medios virtuales, redes sociales, etc.²²

d. Selección

“Este es el proceso en donde se escoge entre una lista de candidatos a la persona más adecuada y que cumpla los criterios de perfil para el puesto disponible. Esta etapa tiene el objetivo de solventar dos problemas:

- i. Adecuación de la persona al trabajo: Ya que al encontrar a la persona correcta, el proceso de inducción e integración del colaborador a sus actividades es más fácil.
- ii. Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto: Si se encuentra al personal correcto entonces su desempeño será idóneo y esto permitirá el alcance de metas y objetivos organizacionales.²³

²² Chiavenato, Idalberto, Gestión del Talento Humano, México D.F, McGraw-Hill Editores, Tercera Edición, 2009, págs. 116-125.

²³ Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, México, D.F, McGraw-Hill, Octava Edición, 2007, pág. 169.

“La selección como un sistema comienza con los candidatos reclutados que pasan por un proceso de filtro con técnicas como: entrevistas, exámenes, entre otros para terminar con los empleados seleccionados. Se tienen los siguientes modelos de selección:

- i. **Colocación:** Un solo candidato y una sola vacante por lo que no existe rechazo.
- ii. **Selección:** Varios candidatos y una sola vacante en donde se intenta comparar a la persona contra los requerimientos del puesto, pero de fallar se elimina del proceso ya que no existe otra vacante para la que pueda incluirse.
- iii. **Clasificación:** Varios candidatos y varias vacantes, se compara a la persona con la vacante, pero si falla, aun puede tener la oportunidad de aplicar a otra vacante con iguales requerimientos. En otras palabras, el hecho de fallar para una vacante A no lo elimina del proceso para incluirse a la aplicación de una vacante B.
- iv. **Valor Agregado:** Se evalúan las competencias individuales con el objetivo de obtener e incrementar el capital intelectual de la organización.

Técnicas de selección

- i. Entrevista de selección: Estas son las entrevistas iniciales que se realizan para verificar el perfil del candidato.
- ii. Pruebas de conocimientos o de capacidades: Evaluaciones técnicas y específicas que la empresa realiza como filtro para asegurarse que el candidato cuenta con el conocimiento técnico del puesto.
- iii. Pruebas psicológicas y de personalidad: Se usan para identificar personalidades, comportamientos que logren una adecuación fácil y rápida del candidato a su trabajo en caso de ser seleccionado.
- iv. Técnicas de simulación: Juegos de rol que se ponen en práctica entre el entrevistador y el candidato para determinar si se tienen las habilidades mínimas requeridas del puesto.²⁴

²⁴ Chiavenato, Idalberto, Gestión del Talento Humano, México D.F, McGraw-Hill Editores, Tercera Edición, 2009, págs. 139-171.

e. Integración

Este proceso inicia con un acuerdo legal y se desarrolla mediante reuniones con recursos humanos para proporcionar información inicial de la organización en donde se brindan manuales y documentos referentes a la empresa, cultura, políticas:

- i. Presentación del lugar del trabajo.
- ii. Introducción al jefe del departamento.
- iii. Información sobre seguridad ocupacional.
- iv. Detalles referentes al periodo de prueba.²⁵

Los 4 elementos principales de discusión en el paso de integración del nuevo trabajador a la entidad son:

Asuntos organizacionales: La misión y los objetivos globales, políticas y directrices, estructura de la organización y sus unidades organizacionales, productos y servicios ofrecidos, reglas y procedimientos internos, seguridad en el trabajo, distribución física de las instalaciones.

Beneficios ofrecidos: Horario de trabajo, descanso, receso, días de paga, adelantos salariales y programa de prestaciones sociales que ofrece la organización.

Relaciones: Presentación con los superiores y compañeros de trabajo.

Deberes del nuevo participante: Responsabilidades básicas confiadas al nuevo trabajador, visión, objetivos y metas del puesto.

Una vez los aspectos previamente mencionados se presentan al nuevo empleado, se completa la integración y se da fin al proceso de reclutamiento, selección e integración del talento humano.²⁶

²⁵ López Barra, Soledad y Ruiz Otero, Eugenio. Operaciones Administrativas de Recursos Humanos, Libro Electrónico, España, Editorial McGraw-Hill, Primera Edición, 2015, págs. 13-20.

²⁶ Chiavenato, Idalberto, Gestión del Talento Humano, México D.F, McGraw-Hill Editores, Tercera Edición, 2007, pág. 191.

3. Generalidades de la Gestión por Procesos

a. Concepto

“Es un modelo de gestión que entiende a la organización como un conjunto de procesos globales orientados a la consecución de la calidad total y a la satisfacción del cliente. Se fundamenta en la modelización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados siguiendo la dinámica de causa y efecto, que garanticen la coordinación de todos los procesos entre sí, mejorando la efectividad y la satisfacción de todos los grupos de interés (clientes, proveedores, etc.)”²⁷

b. Etapas

“Las etapas principales de la gestión por procesos son:

- i. Asignar y comunicar la misión del proceso y los objetivos de calidad, tiempo y costo.
- ii. Fijar los límites de los procesos.
- iii. Planificar, realizar la presentación gráfica y señalar los indicadores, medidas del proceso y producto.
- iv. Establecer la secuencia de los procesos y las distintas interacciones entre ellos.
- v. Asignar los recursos necesarios, físicos y de información para la realización y el seguimiento del proceso.
- vi. Ejecutar el proceso.
- vii. Medición y seguimiento del proceso.
- viii. Proponer acciones correctivas y ejecutarlas si se observa alguna desviación respecto a los objetivos.
- ix. Iniciar el proceso de mejora continua.

c. Características

Las características de un proceso bien gestionado son las siguientes:

- i. Identificar a los clientes y a los proveedores del proceso.
- ii. Tener una misión claramente definida.

²⁷ Contreras Contreras, Fortunato, Olaya Guerrero Julio César, Matos Uribe Fausto Francisco, Gestión por Procesos, Indicadores y Estándares para Unidades de Información, Perú, Impreso en Taller Oscar Ricardo Retamozo Ramos, Avenida Ignacio Merino N° 1738, Lince / Lima-Perú, Primera Edición, 2017, pág. 19.

- iii. Disponer de objetivos cuantitativos y cualitativos e indicadores que midan el grado de cumplimiento.
- iv. Asignar a una persona responsable del proceso y que lo controle.
- v. Fijar límites concretos de principio y fin.
- vi. Disponer de recursos y de la tecnología de la información necesaria.
- vii. Incorporar un sistema de medidas de control.
- viii. Estar normalizado y documentado.
- ix. Mostrar las interrelaciones con otros procesos internos.
- x. Contribuir al desarrollo de ventajas competitivas propias, sostenibles y duraderas.²⁸

d. Procesos

i. Concepto

“Es un conjunto de actividades agrupadas por características similares que se desarrollan de manera secuencial, ordenada y sistemática que permite la obtención de resultados para el logro de los objetivos.

ii. Elementos

- Entradas o “inputs”, procedentes del proveedor del proceso, que han de responder a los estándares o criterios de aceptación previamente definidos.
- Medios y recursos adecuados para el desarrollo óptimo de las actividades del proceso, pero que no se transforman durante el mismo.
- Salidas o “outputs”: que son los productos o servicios generados por el proceso y que se ofrece al destinatario (ciudadano/cliente) de acuerdo con unos requerimientos o expectativas que éste demanda con respecto a dicho output, y cuya calidad viene definida a través de atributos que le aportan valor.
- Sistema de Control: lo componen un conjunto de indicadores y medidas del rendimiento del proceso y del nivel de orientación de este a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los diferentes clientes (internos y externos).

²⁸ Camisón, César, Cruz, Sonia, González, Tomás, Gestión de La Calidad: Conceptos, Enfoques, Modelos y Sistemas, España, Pearson Educación S.A. Primera Edición, 2006, págs. 864-868

- Alcance o límites del proceso: delimitan el comienzo y la finalización del mismo. El proceso debe comenzar a partir de la identificación de las necesidades y expectativas del cliente, y terminar con la satisfacción efectiva de las mismas.

iii. Características

- Están orientados a obtener resultados, crear valor para los destinatarios (clientes) y dar respuesta a la misión de la organización.
- Alinean los objetivos con las expectativas y necesidades de los clientes.
- Muestran cómo se organizan los flujos de información, documentos y materiales.
- Reflejan las relaciones con el cliente, proveedores u otras organizaciones, mostrando cómo se desarrolla el trabajo.
- Por lo general, son horizontales y atraviesan diferentes unidades funcionales de la organización.
- Tienen un inicio y un final definidos.
- Permiten la mejora continua, al disponer de un sistema de indicadores que posibilitan el seguimiento del rendimiento del proceso.²⁹

e. Diagrama de procesos

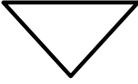
Es la representación gráfica de un conjunto de actividades en un proceso de manera secuencial, ordenada y sistemática por medio de símbolos. Entre las ventajas principales de su uso se tienen: identificación de tareas y responsables, ayudar a detectar áreas de mejora, comprensión completa de los procesos, seguimiento y control de los mismos.

Existen diferentes tipos de diagramas de flujo:

- i. Diagrama de bloque: facilita una visión sencilla y rápida del proceso recogiendo cada actividad o subproceso dentro de un rectángulo.
- ii. Diagrama de flujo funcional: recoge la secuencia detallada de actividades dentro de un proceso a través de las diferentes áreas de la organización.

²⁹ Contreras Contreras, Fortunato, Olaya Guerrero Julio César, Matos Uribe Fausto Francisco, Gestión por Procesos, Indicadores y Estándares para Unidades de Información, Perú, Impreso en Taller Oscar Ricardo Retamozo Ramos, Avenida Ignacio Merino N° 1738, Lince / Lima-Perú, Primera Edición, 2017, págs. 31-37.

- iii. Diagrama de flujo según ANSI (American National Standard Institute): El cual se representa por medio de una simbología normalizada en referencia con las actividades de un proceso, el cual será el de principal aplicación para la investigación.³⁰

Figura 1: Diagrama de Flujo según ANSI	
Símbolo	Significado
	Inicio o fin de una actividad
	Actividad
	Decisión
	Demora
	Inspección o Control
	Documentación
	Archivo
	Conector entre páginas
	Conector dentro de páginas
	Dirección del flujo
Fuente: Contreras Contreras, Fortunato, Olaya Guerrero Julio César, Matos Uribe Fausto Francisco, Gestión por Procesos, Indicadores y Estándares para Unidades de Información, Perú, Impreso en Taller Oscar Ricardo, Primera Edición, 2017, pág. 50.	

³⁰ Contreras Contreras, Fortunato, Olaya Guerrero Julio César, Matos Uribe Fausto Francisco, Gestión por Procesos, Indicadores y Estándares para Unidades de Información, Perú, Impreso en Taller Oscar Ricardo Retamozo Ramos, Avenida Ignacio Merino N° 1738, Lince / Lima-Perú, Primera Edición, 2017, págs. 48-50.

4. Teoría de Sistemas

a. Concepto de sistema

Es un conjunto de elementos interdependientes e interrelacionados entre sí; es también un grupo de unidades combinadas que forman un todo organizado y un conjunto de combinaciones de cosas o partes formando un todo unitario.

b. Tipos de sistemas

En cuanto a su constitución:

- i. Físicos o concretos: Se componen de equipos, maquinaria, objetos y cosas reales. Pueden describirse en términos cuantitativos de desempeño.
- ii. Abstractos o conceptuales: Se componen de conceptos, filosofías, planes, hipótesis e ideas.

En cuanto a su naturaleza:

- i. Cerrados: No tienen intercambio con el medio ambiente que los circunda, pues son herméticos a cualquier influencia ambiental.
- ii. Abiertos: Presentan relaciones de intercambio con el ambiente por medio de entradas y salidas.

c. Componentes de los sistemas

Los componentes principales son:

- i. Entrada o insumo (Input): es la fuerza o impulso de arranque o de partida del sistema que provee material, energía o información para la operación del sistema.
- ii. Salida o producto (Output): este es el resultado final de los sistemas.
- iii. Proceso: es el mecanismo de transformación de las entradas en salidas.
- iv. Retroalimentación (Feedback): es la función del sistema que compara la salida con un criterio o estándar previamente establecido y tiene por principal objetivo el control.
- v. Ambiente: es el medio que envuelve externamente el sistema. El sistema abierto recibe sus entradas del ambiente, las procesa y efectúa las salidas al ambiente, de tal forma que existe entre ambos una interacción constante.³¹

³¹ Chiavenato, Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, México, McGraw-Hill Interamericana, Séptima edición, 2006, págs. 411-413.

5. Elementos básicos de las herramientas administrativas

Las herramientas son instrumentos que permiten realizar una determinada actividad de forma más eficiente. En el ámbito administrativo se hace referencia a aquellos instrumentos que permitan a los empleados y supervisores llevar a cabo sus tareas de la forma correcta y mejorar su desempeño. En ese sentido, se puede hacer referencia a los siguientes instrumentos principales:

a. Manuales administrativos

``Son documentos en los que se encuentran de manera sistemática las instrucciones, bases o procedimientos para realizar una actividad determinada. Representan un instrumento de control ya que se estandarizan las actividades y también una herramienta de comunicación porque tienen por propósito transmitir una instrucción escrita sobre cómo llevar a cabo un proceso en un departamento específico. Entre los objetivos principales de los manuales se pueden mencionar la estandarización de pasos para una tarea, reducir errores, desperdicio y tiempo; y servir de base para la capacitación de personal. Los manuales administrativos se clasifican en los siguientes tipos:

Por su contenido

- i. Manual de organización: Expone de forma detallada la estructura organizacional formal, objetivos, relaciones, funciones, autoridad y responsabilidad de distintos puestos.
- ii. Manual de políticas: Describe los lineamientos a seguir en la toma de decisiones para el logro de objetivos.
- iii. Manual de procedimientos: Es una guía que explica a los trabajadores como hacer su trabajo describiendo los procedimientos lógicos a seguir para llevar a cabo una tarea.
- iv. Manual de contenidos múltiples: Es aquel en el que se combina dos o más manuales de diferentes categorías, por ejemplo combinar un manual de políticas y procedimientos.

Por su función específica

- i. Manual de producción: Dicta las instrucciones necesarias para coordinar el proceso de producción.
- ii. Manual de compras: Define actividades a realizar en el área de compras.
- iii. Manual de ventas: Señala aspectos esenciales del trabajo de ventas para establecer un marco de referencia para la toma de decisiones.
- iv. Manual de finanzas: Determina responsabilidades financieras al personal con respecto al manejo del recurso monetario, protecciones de bienes, etc.

- v. Manual de contabilidad: Señala principios y técnicas de contabilidad donde se pueden encontrar aspectos como descripción del sistema contables, manejo de registros, etc.
- vi. Manual de personal: Comunica actividades y políticas relacionadas al manejo del talento humano, se presentan aspectos como reclutamiento, selección, administración de personal, políticas de personal, capacitación, etc.³²

b. Coaching

“Consiste en liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño, el coach ayuda a aprender en lugar de enseñar, se utilizó el término por primera vez por Sócrates y fue Tim Gallwey quien ayudó a fundar el movimiento actual de coaching de negocios. El coaching es una forma de gestión, un modo de tratar a la gente, una forma de pensar y una forma de ser. Para que el coaching tenga resultados la relación entre el coach y la persona debe ser de confianza, seguridad y una presión mínima.”³³

6. Aspectos Generales del Control y Supervisión

a. Control

i. Concepto

“Consiste en el monitoreo de las actividades para asegurar que se realicen como se planeó y que se corrija cualquier desviación significativa.

ii. Proceso del control

El proceso de control consiste en los siguientes pasos:

- Medir el desempeño real: Por medio de observación personal, informes y reportes.
- Comparar los resultados con los estándares: Determina el grado de variación entre el desempeño real y el estándar que está relacionado con los objetivos propuestos.
- Tomar medidas correctivas: De encontrar una variación fuera de lo normal, se toman medias para reorientar las acciones y que se encaminen a los objetivos previamente establecidos.

³² Rodríguez Valencia, Joaquín, *Cómo Elaborar y Usar Manuales Administrativos*, México D.F. Cengage Learning Editores, Cuarta Edición, 2012, págs. 59-71.

³³ Whitmore, John, *Coaching for Performance, Growing People, Performance and Purpose*, Nicholas Brealey Publishing Londres, Inglaterra, Tercera Edición, 2002, págs. 20-49

iii. Tipos de control

Los tipos de control con respecto al momento de su aplicación pueden ser:

- Control preventivo: es el que anticipa y previene los resultados indeseables.
- Control concurrente: se realiza cuando una actividad está en marcha y una forma común de control concurrente es la supervisión directa.
- Control correctivo: es en el cual se proporciona retroalimentación una vez la actividad termina, con la finalidad de prevenir desviaciones futuras.³⁴

b. Supervisión

i. Concepto

Es un proceso sistemático de control, seguimiento y evaluación que lleva a cabo una persona en relación con otras, sobre las cuales tiene una cierta autoridad, a fin de lograr la mejora del rendimiento de personal, aumentar su competencia y asegurar la calidad.

ii. Objetivos de la supervisión

Los objetivos de la supervisión son:

- Aseguramiento del alcance de objetivos.
- Desarrollar habilidades de adaptación del personal.
- Contribuir a la motivación del personal.
- Mejorar el rendimiento y la competencia del personal.

iii. Principios de la supervisión

Los principios básicos de la supervisión son:

- Crear un ambiente adecuado que favorezca el trabajo de supervisión.
- Adaptabilidad y flexibilidad operativa en la tarea de supervisión.
- Iniciar el proceso de supervisión desde el nivel de conocimientos y experiencia del personal.
- Considerar características específicas de cada empleado.
- Establecer un proceso de retroalimentación permanente.

³⁴ Robbins, Stephen P., DeCenzo, David A., Supervisión, Pearson Educación, Quinta Edición, 2008, págs. 155-163.

- Potenciar el crecimiento personal y profesional de los empleados. ³⁵

7. Generalidades de la Evaluación del Desempeño

a. Concepto

La evaluación del desempeño es el proceso por el cual se verifica el rendimiento de un empleado en relación a su contribución con los objetivos de la empresa. Cuando el desempeño es inferior a lo estipulado se debe emprender una acción correctiva y cuando se obtiene un desempeño satisfactorio o que excede a lo esperado este comportamiento debe ser alentado. La periodicidad de las evaluaciones debe realizarse en un plazo fijo para mantener un estándar del desempeño.

b. Ventajas

Al evaluar el desempeño se obtiene información importante que genera las siguientes ventajas:

- i. Mejora el desempeño mediante la retroalimentación.
- ii. Ayuda a determinar la efectividad de las políticas de compensación.
- iii. Promociones, transferencias de empleados con base a su desempeño.
- iv. Indica posibles necesidades de capacitación y desarrollo.
- v. Refleja errores del sistema de información de recursos humanos con respecto a diseños de puestos, planes de recursos humanos, capacitaciones, etc.

c. Desafíos

Los desafíos de la evaluación del desempeño se ven directamente reflejados en la falta de objetividad del evaluador que puede incluir los siguientes factores:

- i. Mediciones subjetivas del desempeño que conducen a distorsiones de la calificación en donde la persona que hace la evaluación no conserva su imparcialidad.
- ii. Opiniones personales del evaluado que interfieren en el proceso de medición.
- iii. Errores al calificar por evitar resultados muy altos o bajos.
- iv. Factores psicológicos como imponer un sentimiento de aceptación y popularidad con los evaluados.

³⁵ Aguilar Idáñez, María José, Introducción a la supervisión, Editorial Lumen, Primera Edición, 1994, págs. 27-41.

- v. Predisposición a resultados negativos o positivos sin antes realizar la evaluación.³⁶

d. Métodos

Métodos de evaluación con base en el pasado

Estos métodos tienen la ventaja de basarse en algo que ya ocurrió y que en consecuencia puede ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo ya ocurrido. Sin embargo, cuando los empleados reciben retroalimentación sobre su desempeño pueden saber si sus esfuerzos están dirigidos hacia la meta adecuada y modificar su conducta, si es necesario. Las técnicas de evaluación de desempeño más comunes son:

- i. Escalas de puntuación: Es el método más antiguo y consiste en que el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto. Las ventajas del método son su facilidad de desarrollo y su sencillez. Entre las desventajas se puede mencionar posibles distorsiones involuntarias por lo subjetivo del instrumento y que no se evalúan aspectos específicos del puesto lo que dificulta la retroalimentación.
- ii. Listas de verificación: Consiste en que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desempeño del empleado y sus características. También el evaluador suele ser el supervisor inmediato. En este caso se les asignan puntuaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno. El resultado recibe el nombre de lista de verificación con valores. Entre las ventajas se tiene su economía, facilidad y poca capacitación sin embargo en las desventajas se puede mencionar distorsiones y malinterpretaciones de los resultados en algunos puntos.
- iii. Método de selección forzada: Este método obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra. Con frecuencia, ambas expresiones son de carácter positivo, o ambas son de carácter negativo. Las ventajas que se tienen son la reducción de distorsiones, fácil aplicación y adaptación a gran cantidad de puestos pero tiene limitantes como la imposibilidad de dar retroalimentación.

³⁶ Werther B. William, Davis, Keith, Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Empresas, México D. F., McGraw-Hill Interamericana, Sexta Edición, 2008, págs. 302-310.

- iv. Método de registro de acontecimientos notables: Este requiere que el evaluador lleve una bitácora en su computadora personal en donde se documentan las acciones más destacadas (positivas o negativas), dichos acontecimientos se refieren exclusivamente al periodo relevante a la evaluación y registran sólo las acciones directamente imputables al empleado; las que escapan a su control se registran solamente para explicar las acciones que lleva a cabo el evaluado. Este método es útil para proporcionar retroalimentación y su efectividad depende de la precisión de los registros del evaluador.
- v. Escalas de calificación conductual: Utiliza el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. El objetivo de este método es la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad; a partir de descripciones de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas de los diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor.
- vi. Método de verificación de campo: Se desarrolla cuando un representante calificado del departamento de capital humano participa en la puntuación que dan los supervisores a cada empleado. El representante solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato y prepara una evaluación que envía al supervisor para que la verifique y discuta, primero con el experto de administración de capital humano y luego con el empleado. El resultado final se entrega al especialista de capital humano, quien registra las puntuaciones. Se puede destacar que es objetivo pero puede aumentar los costos de su uso.
- vii. Establecimiento de categorías: Consiste en que el evaluador clasifica a sus empleados en una escala de mejor a peor. Este método puede resultar distorsionado por las inclinaciones personales pero es de fácil administración y explicación.
- viii. Método de distribución forzosa: En este método cada evaluador ubica a sus empleados en diferentes clasificaciones que pueden ir desde inferior, intermedio a superior con respecto a un indicador de desempeño. Este método reduce las distorsiones de tendencia a la medición central pero es posible que algunos empleados reciban puntuaciones bajas incorrectamente.

- ix. Método de distribución por puntos: Tiene por objetivo que el evaluador otorgue puntos a los empleados según su desempeño si este es bueno recibe una puntuación más alta. Su ventaja es que pueden apreciarse las diferencias relativas de cada empleado pero puede dar lugar a distorsiones.
- x. Método de comparaciones pareadas: En este método el evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están siendo evaluados en el mismo grupo. Su base es revisar el desempeño global, es decir el número de veces que cada empleado es considerado superior a otro se puede sumar para que constituya un índice y el empleado que resulte como preferido mayor número de veces es el mejor en el parámetro elegido. ³⁷

Métodos de evaluación con base en el desempeño futuro

Estos métodos se centran en el desempeño venidero mediante el establecimiento de objetivos, se mencionan:

- i. Autoevaluaciones: Es muy útil para animar el desarrollo individual y es menos probable que se presenten actitudes negativas. Existen ocasiones en las que se utiliza para determinar las áreas de mejora y esto ayuda a determinar objetivos personales a futuro.
- ii. Administración por objetivos: Consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables, lo ideal es que se elijan por acuerdo mutuo y que sean medibles. Cabe destacar que se debe verificar el progreso, realizar ajustes periódicos de ser necesario y brindar retroalimentación periódica.
- iii. Evaluaciones psicológicas: Incluye varios elementos entre los cuales se pueden mencionar: entrevistas, exámenes psicológicos, pláticas con supervisores, entre otros. El psicólogo presenta una evaluación de las características intelectuales, emocionales, motivaciones, etc. que permitirán la predicción del desempeño futuro.

³⁷ Werther B. William, Davis, Keith, Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Empresas, México D. F., McGraw-Hill Interamericana, Sexta Edición, 2008, págs. 313-322.

- iv. Centros de evaluación: Constituyen una forma estandarizada de medir a los empleados a través de múltiples evaluaciones de varias personas. Suele utilizarse para grupos gerenciales de nivel intermedio que muestran potencial de desarrollo a futuro. Se envía a un centro especializado a los empleados, se les aplica una evaluación individual y se selecciona a un grupo idóneo para someterlo a entrevistas en profundidad y exámenes psicológicos. Los resultados de los diferentes evaluadores se promedian para obtener resultados objetivos.
- v. Escala de gráficas o por conceptos: Evalúa el desempeño de los integrantes mediante factores previamente establecidos. Se utiliza un formulario de doble entrada que contiene filas horizontales que representan los factores de evaluación de desempeño y columnas verticales que representan los grados de variación de los factores. Los resultados consisten en expresiones numéricas que se obtienen mediante la aplicación de procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir las distorsiones personales por los evaluadores. Existen tres tipos:
- Escalas gráficas continuas: En este tipo de escala solo se definen los extremos, la evaluación de desempeño está situada en cualquier punto de la línea que los une, se determina un límite mínimo y un límite máximo de variaciones del factor de evaluación.
 - Escalas gráficas semi-continuas: Consiste en una escala igual a la anterior, pero incluye puntos intermedios definidos entre los extremos para facilitar la evaluación.
 - Escalas gráficas discontinuas: En esta variante, la posición de los marcadores ya está fijadas y descritas con anterioridad, y el evaluador solo debe seleccionar una de ellas para evaluar el desempeño del empleado.

Entre las ventajas se mencionan su fácil comprensión y aplicación, poca capacitación; entre las desventajas se tienen distorsiones involuntarias, poca oportunidad de mejorar aspectos deficientes o de reforzarlos y su aplicación tiende a ser rutinaria y generaliza los resultados de las evaluaciones.

- vi. Evaluación 360°: En esta evaluación participan las personas que tienen contacto de trabajo con el evaluado, incluyendo los compañeros de trabajo y el supervisor, su gran ventaja es que

permite la creación de planes individuales de desarrollo, ya que identifica claramente las áreas en que el individuo necesita crecer o mejorar. Su propósito es la creación de una herramienta que permita al supervisor y a sus colaboradores a combinar los objetivos institucionales con los personales.

Es una manera sistematizada de obtener opiniones de diferentes personas respecto al desempeño de un individuo en particular, de un departamento o de toda la organización. El factor humano busca una retroalimentación abierta sobre su desempeño laboral y a su vez tener la oportunidad de externar su percepción sobre el desempeño de los demás. Se pueden evaluar el nivel de competencias desde dos perspectivas, una consiste en evaluar las características que el individuo ya posee y que están relacionadas con el puesto y la segunda consiste en evaluar las competencias que son necesarias para el buen desempeño de un puesto.

Antes de iniciar con una evaluación 360° se debe tomar la decisión de darle continuidad a su futura aplicación, informando a los empleados de lo que ocurre en el transcurso del proceso y proporcionándoles resultados tangibles y confiables. A su vez se requiere la realización de sesiones de orientación para la evaluación, calificación de la encuesta y elaboración de reportes de retroalimentación. La retroalimentación requiere proceder a la conducción de sesiones para facilitar la interpretación de la información, cuando el empleado ha participado en el proceso y ha recibido y aceptado la retroalimentación necesaria puede darse inicio a la presentación de su plan individual de desarrollo.³⁸

8. Generalidades de la Motivación

a. Concepto

“La motivación es el deseo de hacer una determinada acción y está condicionada por la capacidad de satisfacer una necesidad (deficiencia fisiológica o psicológica que provoca que un determinado elemento se vuelva atractivo).

³⁸ Werther B. William, Davis, Keith, Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Empresas, México D. F., McGraw-Hill Interamericana, Sexta Edición, 2008, págs. 322-328.

b. Mecanismos de motivación

Existen variadas formas para motivar a los trabajadores pero las principales son:

- i. Reconocer las diferencias individuales: Permite identificar y reconocer que cada persona tiene un tipo de motivador diferente.
- ii. Trabajos compatibles con las personas: Se debe verificar que los empleados desempeñen tareas que se ajusten a sus capacidades y preferencias personales.
- iii. Establecer metas que sean un reto: Es necesario que se especifiquen metas que generen un compromiso para que las personas las acepten y trabajen para cumplirlas.
- iv. Estimular la participación: Se debe permitir e incluir a los empleados en la toma de decisiones de forma opcional o voluntaria.
- v. Individualizar las remuneraciones: Es de tener en cuenta que debido a que no todas las personas se motivan de igual forma, la remuneración debe ser individual y con base al logro de cada empleado.
- vi. Vincular las recompensas con el desempeño: Es importante que todo buen desempeño se vea recompensado de forma positiva y proporcionalmente a la calidad de las tareas desempeñadas.
- vii. Revisar la equidad: Verificar que todos los empleados sientan que tienen un grado de importancia similar, evitando favoritismos o beneficios especiales que influyan en el tipo de motivador del equipo de trabajo.

c. Teorías motivacionales

Entre las teorías de motivación más comunes se tienen:

- i. Teoría de la jerarquía de necesidades: La pirámide o jerarquía de las necesidades propuesta por Abraham Harol Maslow, plantea que el ser humano posee cinco necesidades que lo motivan a actuar: básicas, seguridad, sociales o de pertenencia a un grupo, reconocimiento y de autorrealización.
- ii. Teoría X y Y: Douglas McGregor expuso dos formas distintas de ver a los seres humanos, a una le llamó X que se refiere a los aspectos negativos y a la otra Y que son los aspectos positivos en donde estas suposiciones pueden modificar el comportamiento y motivarse de una manera específica.
- iii. Teoría de las expectativas: Supone que los individuos analizan las relaciones de esfuerzo-desempeño, desempeño-recompensas, y recompensas-metas personales, y que su nivel de

esfuerzo depende de la solidez de sus expectativas acerca de que estas relaciones pueden lograrse.³⁹

Capítulo II: Diagnóstico del Proceso de Reclutamiento, Selección e Integración del Talento Humano en Sykes El Salvador Limitada

A. Antecedente del problema

Sykes El Salvador Limitada es un centro de llamadas que funciona como una empresa de subcontratación para otras industrias, apoyándoles en las áreas de ventas, soporte técnico y servicio al cliente. En el país, la empresa inició operaciones en el 2004 y con el pasar de los años, su actividad económica ha ido expandiéndose, aumentando así su necesidad de contratación de personal por lo que en la actualidad posee 4 edificios de operaciones: tres localizados en el Boulevard de los Héroes, Pasaje las Palmeras, San Salvador y otro en el Centro Financiero Gigante, Torre F, Colonia Escalón, San Salvador.

La industria dedicada al Call Center en El Salvador está actualmente disputada por varias compañías entre las principales están Sykes, Telus, Atento, Teleperformance, entre otros. Por lo que la competitividad efectiva de las organizaciones se ve reducida a la capacidad de atraer al personal y retenerlo de la forma óptima para lograr sus metas de contratación y cumplir con sus responsabilidades con los clientes para los que trabaja.

La entidad en estudio implementa variadas formas de incorporar al personal en sus vacantes disponibles de servicio al cliente, ventas o soporte técnico por medio de redes sociales, anuncios en páginas web, radio, entre otros; en donde se ofertan los puestos ya sea por campañas de contratación en centros de estudios, ferias de trabajo, centros comerciales u otros sitios de interés. Dichas estrategias son las que han logrado reclutar candidatos y permitir su participación al proceso de selección y posteriormente su integración a la plaza para la que son elegidos.

³⁹ Robbins, Stephen P., DeCenzo, David A., Supervisión, Pearson Educación, Quinta Edición, 2008, págs. 217-229.

El proceso de reclutamiento, selección e integración del talento humano que se utiliza actualmente cubre los requerimientos de contratación y permite lograr las metas propuestas en cierta parte, sin embargo no existe una tendencia constante que muestre cada mes que las actividades actuales son correctas y eficientes por lo que no se contrata la cantidad de personas requeridas, lo que al final resulta en una pérdida monetaria para el negocio por no tener al personal necesario que brinde los servicios a los clientes para los cuales Sykes El Salvador fue subcontratado. En este sentido la problemática se ve reflejada en que existen debilidades, vacíos y errores en el proceso que no permiten al equipo encargado realizar sus actividades/tareas de forma estratégica y llevar un proceso sistemático para incorporar a la mayor cantidad de personas con los recursos actuales y así cumplir sus metas de contratación de forma constante.

B. Objetivos

1. General

Realizar un diagnóstico de la administración del talento humano con el fin de investigar áreas de mejora en las que se deben trabajar para que el proceso de reclutamiento, selección e integración sea eficiente.

2. Específicos

- a. Establecer la metodología a seguir para la correcta ejecución en el desarrollo del estudio de campo.
- b. Recopilar información de las unidades de análisis por medio de instrumentos de recolección de datos para establecer la situación actual de la dirección del personal.
- c. Formular las principales conclusiones y recomendaciones sobre la temática de estudio.

C. Metodología de la Investigación

1. Métodos de investigación

En la investigación se utilizó el método científico deductivo que es un sistema que cuenta con una serie de pasos cuyo fin es generar conocimiento a través de la comprobación empírica de los fenómenos para buscar solución a una problemática existente analizando premisas generales y obteniendo conclusiones particulares. Además, se utilizaron los siguientes métodos auxiliares:

- a. Análisis: En el presente estudio se separaron las etapas que intervienen en el proceso de reclutamiento, selección, e integración del talento humano para identificar áreas de mejora en cada uno de ellos.
- b. Síntesis: El resultado de la aplicación del método se verá reflejado en el diagnóstico mediante el cual se evidenciará la problemática y se obtendrán las respectivas conclusiones y recomendaciones finales.

2. Técnicas e instrumentos de recolección de la información

a. Técnicas

i. Encuesta

Se hizo uso de esta técnica con el fin de obtener información relevante del proceso de reclutamiento, selección e integración y para este propósito se consideró a todos los reclutadores y a una muestra de los nuevos empleados recientemente contratados.

ii. Entrevista

Se realizó una entrevista virtual al supervisor del área y se tomó en cuenta elementos para ser analizados por medio de preguntas abiertas para hacer un diagnóstico y establecer un resumen de la problemática en estudio.

iii. Observación directa

Con el fin de obtener información que no se recopiló en la encuesta y entrevista se llevó a cabo una observación directa para identificar todos los puntos de control que deban conservarse o mejorarse para el desarrollo eficiente del proceso.

b. Instrumentos

i. Cuestionario

Se elaboraron dos cuestionarios virtuales haciendo uso de formularios de Google con preguntas cerradas y de selección múltiple, los cuales se aplicaron a las unidades de análisis de la siguiente manera:

- Reclutadores: Dirigido a todos los que conforman el Departamento de Reclutamiento. Este instrumento constó de 32 preguntas (**Ver Anexo 1**), se envió por medio de correo electrónico

el 2 de julio de 2021 y se logró reunir toda la información para el día siguiente por la noche. **(Ver Anexo 2 y 3).**

- Nuevos empleados: Dirigido a la muestra de trabajadores recientemente contratados. El instrumento incluyó 18 preguntas **(Ver Anexo 4)**, se envió por medio de correo electrónico el 5 de julio de 2021 y se obtuvo toda la información para el 8 de julio de 2021. **(Ver Anexo 5 y 6).**

ii. Guía de entrevista

Se hizo uso de una guía estructurada de 23 preguntas abiertas **(Ver Anexo 7)** dirigida a la supervisora del área de reclutamiento para obtener información relevante para la investigación, dicha entrevista se realizó de forma virtual a través de la herramienta de conferencia Zoom el 7 de julio de 2021 y duró 50 minutos aproximadamente. **(Ver Anexo 8).**

iii. Lista de cotejo

Se determinó un listado de criterios de evaluación **(Ver Anexo 9)** en los cuales se verificó la presencia o ausencia de estos, para analizar de forma concisa las áreas de mejora del proceso. En este sentido uno de los miembros del equipo solicitó autorización el día 5 de Julio de 2021 para realizar una visita al centro de reclutamiento, la cual se llevó a cabo el 14 de julio de 2021, por lo que se observó de manera directa durante un día de trabajo (8:00AM a 5:00PM), todas las actividades realizadas por uno de los reclutadores.

3. Diseño de la Investigación

El diseño que se utilizó es de tipo no experimental, ya que no se manipularon variables ni se realizó ningún tipo de pruebas. La investigación se llevó a cabo con base a técnicas como la encuesta, entrevista y observación directa del objeto de estudio.

4. Fuentes de información

a. Primarias

Las fuentes de información primarias son todos los datos obtenidos de forma directa de los objetos de estudio, los cuales son la supervisora del área de reclutamiento, los reclutadores y los nuevos empleados.

b. Secundarias

Las fuentes secundarias cubren todos los detalles bibliográficos consultados en libros, revistas, páginas web, y leyes para este caso se hace uso de temáticas afines al estudio, todo el apartado legal aplicable a la actividad económica de la empresa y sitios web referentes al proceso, antecedentes empresariales de Sykes El Salvador Limitada, etc.

5. Tipo de investigación

El tipo de investigación que se realizó fue explicativa ya que se establecieron las causas de los eventos o sucesos del fenómeno de estudio. A tal efecto se realizó una relación causal de los elementos obtenidos del diagnóstico del departamento con respecto a la propuesta que se pretende recomendar para las áreas de mejora que se encontraron.

6. Unidades de análisis

Las unidades de análisis fueron los objetos de estudio:

- a. Supervisor de Reclutamiento: Es la persona a cargo de realizar el monitoreo, inspección y control de las actividades que los reclutadores llevan a cabo para el inicio, desarrollo y finalización del proceso.
- b. Reclutadores: Personal del área de reclutamiento encargados de la atracción, selección, contratación e integración de nuevos elementos a la empresa.
- c. Nuevos empleados: Todas las personas que han sido recientemente contratadas y que brindaron su opinión.

7. Ámbito de la investigación

El área geográfica en la cual se realizó el estudio fue en los edificios de la empresa, el primero ubicado en Boulevard de los Héroes, Pasaje las Palmeras, San Salvador y otro en el Centro Financiero Gigante, Torre F, Colonia Escalón, San Salvador.

8. Universo y muestra

a. Universo

Para el desarrollo de la investigación se consideraron dos universos:

- i. Los nuevos empleados contratados entre enero a marzo de 2021 que según la base de datos del área de reclutamiento es de 230 empleados.
- ii. Los reclutadores que son 10 personas y el supervisor del área, hicieron un total de 11 trabajadores.

b. Muestra

Para el primer universo se determinó una muestra y se hizo uso de la fórmula estadística para el cálculo de muestra de población finita:

$$n = \frac{(Z)^2(p)(q)(N)}{(E)^2(N - 1) + (Z)^2(p)(q)}$$

En donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Población: 230 personas

Z = Nivel de confianza: 95% = 1.96

P = Probabilidad de éxito: 50%

q = Probabilidad de fracaso: 50%

E = Nivel de error permisible: 5%

Sustituyendo los valores en la formula se tiene:

$$n = \frac{(1.96)^2(0.50)(0.50)(230)}{(0.05)^2(230-1)+(1.96)^2(0.50)(0.50)} = 145$$

La muestra sobre la cual se trabajó es de un total de 145 nuevos empleados.

Para el segundo universo se hizo un censo del total de los 10 reclutadores y el supervisor del área al cual se le aplicó una entrevista.

D. Procesamiento, tabulación, análisis e interpretación de datos

1. Procesamiento de datos

Los datos obtenidos de las unidades de análisis (Reclutadores y Nuevos Empleados) fueron recopilados en un archivo de Microsoft Excel, el cual se obtuvo de la exportación directa de la

plataforma Formularios de Google. También, la información que se reunió de la entrevista fue procesada gracias a que el audio fue grabado para su posterior análisis. **(Ver Anexo 10).**

2. Tabulación de datos

La tabulación se realizó en Microsoft Excel haciendo uso de la base de datos obtenida de los Formularios de Google en donde se estructuró una tabla de frecuencias por pregunta junto a un gráfico de pastel para evidenciar la representatividad de cada una de las opciones de respuesta. Es importante mencionar que no se realizó una tabulación para la entrevista debido a la estructura del instrumento. **(Ver Anexo 11).**

3. Análisis e interpretación de datos

a. Entrevista y cuestionarios

i. Generalidades de unidades análisis

- La supervisora de reclutamiento es Licenciada en Ciencias Jurídicas, tiene especialización en Recursos Humanos y ha asistido a cursos de Administración. Esta es su primera experiencia como supervisora en donde lleva 2 años en su puesto actual. Lo que indica una problemática en referencia al nivel de conocimiento en áreas administrativas y de manejo de talento humano que interfieren en su desempeño. **(Ver Anexo 12, Pregunta 1 a 7).**
- La mayoría de los reclutadores son mujeres y se debe a que su perfil se adecua más al puesto de trabajo por sus habilidades, nivel de compromiso, entre otros aspectos. El rango de edad es de 26 a 33 años, tienen más de 3 años de ser empleados de la empresa en estudio y laborar en su puesto actual, lo que significa que todos manejan el mismo nivel de competencia y conocimiento. De igual forma poseen estudios universitarios ya sea completos o en progreso en su mayoría en el campo de ciencias sociales y humanidades. Se debe considerar que se tienen algunas personas con estudios no afines al trabajo que desempeñan los cuales necesitarían una capacitación para reforzar su conocimiento en el área. **(Ver Anexo 13, Pregunta 1 a 6).**
- El 50% de los nuevos empleados son hombres y el 50% mujeres lo que significa que se tienen iguales oportunidades en la industria de Call Center, su rango de edad es de 18 a 25 años lo cual tiene relación con que a esta edad no se puede encontrar un trabajo con un salario mayor

al mínimo con facilidad. Un 60% tiene experiencia previa en el rubro y el mayor competidor de la empresa en estudio es Teleperformance por su cobertura en el mercado que puede captar a una mayor cantidad de personas por diversos factores como cantidad de plazas, opciones de trabajo virtual, entre otros. **(Ver Anexo 14, Pregunta 1 a 4).**

ii. Proceso de reclutamiento, selección y contratación

- La supervisora tiene un manejo aceptable de los procesos y sus tiempos, sin embargo, no es del dominio total de los reclutadores lo que impacta de manera negativa en la eficiencia de los pasos y metas de contratación. Se refleja la necesidad de la estandarización del proceso total y la apropiada comunicación a todos los participantes para prevenir errores o fallas que afecte a los clientes internos (Cuentas) y externos (Nuevos empleados). Se percibe un posible desperdicio de recursos específicamente de talento humano ya que varios reclutadores participan en el proceso de una sola persona, de igual forma esta situación representa problemas de comunicación para los candidatos ya que tendrán dificultades para determinar con cuál de los reclutadores deberán realizar un seguimiento en caso de tener preguntas. **(Ver Anexo 12, Pregunta 8 a 11).**
- El medio publicitario de mayor atracción de personas son las redes sociales lo cual significa que es el arma más importante para reclutar talento humano y en cual las estrategias deben enfocarse para reunir a la mayor cantidad de candidatos potenciales. **(Ver Anexo 13, Pregunta 7 y Anexo 14, Pregunta 5).**
- Según los reclutadores, un candidato espera de 1 a 3 días en ser contactados por primera vez, los exámenes de selección y las entrevistas se completan entre 1 a 3 días y el proceso completo es usualmente finalizado de entre 4 a 6 días, los tiempos que esperan los candidatos son inadecuados ya que por el nivel de competencia que existe en la industria, el tiempo debería ser menor. Normalmente de entre 4 a 6 reclutadores se ven involucrados en el proceso de un candidato, lo cual da lugar a que no exista una comunicación directa con el reclutador que está encargado del proceso de contratación de las personas. Cabe destacar que se registró una respuesta por parte de un reclutador con datos dispersos, lo que indica una falta de conocimiento y un riesgo en cometer fallas en el proceso. **(Ver Anexo 13, Pregunta 8 a 12).**

- Desde el punto de vista de los nuevos empleados se realizan de 1 a 5 pruebas de selección que toman de 1 a 3 días y esperan el mismo tiempo en recibir la primera llamada y completar el proceso de entrevistas sin embargo existen personas que tuvieron que esperar más de 6 días. Es importante realizar un seguimiento y control por parte de los reclutadores asignados y su supervisor para captar al mayor número de personas dentro de un tiempo prudencial y evitar que el candidato sea contactado por otra compañía. **(Ver Anexo 14, Pregunta 6 a 9).**
- Según los nuevos empleados, el proceso completo toma de 1 a 6 días, este tiempo depende de la urgencia según la fecha de inicio de entrenamiento. Cabe destacar que hay personas a las que les lleva más de 6 días, lo cual representa un riesgo. En general, un candidato interactúa con 3 reclutadores, pero hay ciertos escenarios en que más de 6 personas se involucran en el proceso, sin embargo existen varios factores como múltiples aplicaciones a diferentes cuentas pero también se debe considerar casos en que la cantidad de personas representa un desperdicio de recursos y generar problemas de comunicación. **(Ver Anexo 14, Pregunta 10 a 11).**
- Los nuevos empleados expresaron un nivel de satisfacción excelente o buena con el área de reclutamiento y de operaciones, se registraron algunos incidentes de malas experiencias relacionados a falta de profesionalismo, problemas de comunicación, mal seguimiento del proceso o impuntualidad. **(Ver Anexo 14, Pregunta 12 a 15).**
- El motivo por el que un candidato no logra completar su proceso se debe a problemas con horarios y salarios disponibles. El proceso actual no es efectivo y los factores que más impiden el logro de metas de contratación son la oferta laboral de la competencia, metas inalcanzables y métodos de atracción de personas. **(Ver Anexo 13, Pregunta 13 a 15).**

iii. Control y supervisión del talento humano

- No se tiene un programa de inducción donde se establezcan responsables, alcances, limitantes y temáticas a cubrir. Se identificó un modo de inducción desordenado y poco estandarizado. El departamento no tiene un manual de políticas y procedimientos o una guía disciplinaria. La ausencia de estos lleva a un desempeño negligente y poco controlado. En la actualidad, el área de reclutamiento no tiene ningún tipo de seguimiento sobre la atención o servicio brindado a los nuevos empleados lo que trae como consecuencia diferentes niveles de satisfacción que podrían resultar en el incremento de la deserción durante el proceso e incidir en las metas de contratación. **(Ver Anexo 12, Pregunta 12 a 15).**

- La supervisión y control aplicado a los reclutadores es de tipo correctivo y no preventivo, lo que da lugar a errores que fácilmente se corregirían de realizar seguimientos aleatorios en un periodo definido de tiempo independientemente se tengan problemas o no. El desempeño de los reclutadores se mide con base a objetivos que se fijan cada 6 meses, estos son grupales (completar el número de personas requeridas, niveles de deserción en entrenamiento, nivel de satisfacción con el área de operaciones) e individuales (tiempo tomado en llamar a los candidatos y asistencia a calibraciones de inglés). La medición grupal representa un riesgo ya que permite que algunos miembros del equipo trabajen de manera ineficiente y aun así obtengan una buena evaluación de su desempeño. El resultado final es comunicado cada 6 meses, pero no existe un seguimiento apropiado ya que no es constante y aplicable a todos los reclutadores. **(Ver Anexo 12, Pregunta 16 a 19).**

iv. Puesto de trabajo

- Con respecto a una inducción inicial para entrenar a los nuevos reclutadores, se puede observar que la aplicación actual no es estándar, ya que varios aseguraron no haber recibido inducción **(Ver Anexo 13, Pregunta 16)**. No saben si existe un manual de procedimientos lo cual da lugar a la falta de estandarización de los procesos **(Ver Anexo 13, Pregunta 17)**. Se observa el desconocimiento en referencia a una guía disciplinaria aplicable al puesto de trabajo, lo que permite un bajo rendimiento sin tener ningún tipo de amonestación o consecuencia **(Ver Anexo 13, Pregunta 18)**. En referencia al seguimiento de desempeño, este no es estándar lo cual afecta el alcance de objetivos ya que algunos tienen un seguimiento mensual, trimestral, semestral y algunos sostienen que nunca tienen uno **(Ver Anexo 13, Pregunta 19)**. Todos aseguran conocer la forma en que se mide su desempeño lo cual indica que ellos conocen los objetivos que deben alcanzar **(Ver Anexo 13, Pregunta 20)**, sin embargo, la mayoría no está de acuerdo en cómo se mide ya que el estándar de medición no se ajusta al trabajo desempeñado. **(Ver Anexo 13, Pregunta 21 a 22)**.
- Los nuevos empleados consideran que los salarios y horarios son buenos o excelentes. Es importante mencionar que se tienen otras opiniones negativas lo que representa una posible deserción si la competencia ofrece una mejor opción que se adecue a sus expectativas. Cabe destacar que la empresa en estudio es elegida como lugar de trabajo por la estabilidad laboral

y oportunidades de crecimiento debido a la reputación que se ha ganado de empleados que trabajan o han trabajado anteriormente. **(Ver Anexo 14, Pregunta 16 a 18).**

v. Ambiente laboral

- No se tiene un programa de reconocimiento y motivación establecido que sea acorde a las tareas desempeñadas por los reclutadores, lo cual influye de manera negativa en el nivel de satisfacción laboral. Los bonos representan el 15% del salario, su estructura se maneja de forma grupal y se contemplan dos factores: completar la meta de la cantidad de personas requeridas por las cuentas y que la deserción durante entrenamiento sea baja. Este método indica un impacto negativo a la satisfacción laboral, debido a que un reclutador que cumpla con sus metas no recibiría su bono en el caso en que los demás no lo hagan o si uno no cumple, recibiría la misma bonificación que el que si cumplió con sus objetivos. **(Ver Anexo 12, Pregunta 20 a 21).**
- El tipo de comunicación entre la supervisora y su equipo tiene áreas de mejora y en cierta parte está relacionado con la modalidad de trabajo virtual. En la actualidad no hay ningún plan de capacitación. **(Ver Anexo 12, Pregunta 22 a 23).**
- Los reclutadores no están satisfechos con los mecanismos actuales de reconocimiento y motivación, pero consideran que el mejor método para elevar su desempeño sería la mejora en la estructura de bonos. Se observa un nivel de comunicación deficiente con su supervisor, sin embargo aceptable con el resto de sus compañeros, pero se encuentran neutrales o poco satisfechos hacia su trabajo. La mayoría ha asistido a una capacitación, pero no ha sido proporcionada de una manera estándar ya que algunos han asistido hace más de 6 meses, más de 1 año o incluso hace más de 2 años, si se implementara un plan de capacitación, estos estarían interesados en el área de atracción de talento humano para asistir de forma virtual, cada 3 o 6 meses. **(Ver Anexo 13, Pregunta 23 a 32).**

b. Lista de cotejo

Al analizar la lista de cotejo bajo los criterios de generalidades del reclutamiento, selección y comportamientos observables se tienen los siguientes resultados:

- i. Se hace revisión de la cantidad de personas asignadas para realizar la primera llamada, pero no se realizan todas las llamadas de forma diligente. **(Ver Anexo 15, Criterio 1 al 2).**
- ii. Se verifican los resultados de las pruebas de selección, se realizan las entrevistas de manera puntual y se brinda retroalimentación respectiva al candidato, pero no se actualiza la base de datos para dar visibilidad a los involucrados. **(Ver Anexo 15, Criterio 3 al 7).**
- iii. El seguimiento con el aplicante seleccionado es aceptable, comunicando toda la información pertinente al puesto de trabajo, aunque no de forma inmediata, pero si se proporcionan detalles de la documentación requerida para la firma del convenio de trabajo y prueba toxicológica. No se dan actualizaciones a las cuentas acerca del progreso de los entrenamientos. **(Ver Anexo 15, Criterio 8 al 14).**
- iv. Se perciben muchos distractores (preguntas de compañeros de trabajo, uso del celular para redes sociales) que causan un desperdicio de recursos y extiende la duración de cada paso, pero el nivel de conocimiento y manejo de las tareas del puesto es bueno, al igual que el profesionalismo con que los candidatos son tratados. **(Ver Anexo 15, Criterio 15 al 19).**

c. Resumen de datos de unidades de análisis

El siguiente resumen de datos fue obtenido de la información recolectada de los instrumentos aplicados a las unidades de análisis:

Tabla 2: Proceso de reclutamiento, selección y contratación			
Indicadores	Nuevos Empleados	Reclutadores	Supervisor de Reclutamiento
Medio de publicidad más efectivo	Redes Sociales	Redes Sociales	Redes Sociales
Cantidad de pruebas de selección	1 a 5 pruebas	1 a 5 pruebas	1 a 5 pruebas
Tiempo en que se completan pruebas de selección	1 a 3 días	1 a 3 días	Máximo de 48 horas con excepción a reenvío de pruebas al no ser completadas en el tiempo establecido

Tiempo de espera del candidato para recibir su primera llamada	1 a 3 días	1 a 3 días	El tiempo estándar es de 1 día, pero se tiene hasta 2 días para realizar la primera llamada
Tiempo de entrevistas	1 a 3 días	1 a 3 días	1 a 2 días
Tiempo del proceso completo	1 a 6 días	4 a 6 días	3 a 5 días
Cantidad de reclutadores involucrados en el proceso	3 reclutadores	4 a 6 reclutadores	4 a 5 reclutadores

- i. Es importante recalcar que los datos proporcionados por las unidades de análisis en referencia al proceso son inconsistentes, más que todo en los tiempos que se manejan para ciertos pasos.
- ii. Existe una cierta concordancia entre los tiempos de los nuevos empleados con los reclutadores, pero no con los datos del supervisor.
- iii. Cabe destacar que la información que el supervisor compartió debería ser el estándar (Pasos y tiempos ideales) que los reclutadores deberían seguir y proporcionar a los nuevos empleados, pero por motivos controlables o no controlables los tiempos no se cumplen.
- iv. La cantidad de reclutadores involucrados en el proceso es poco estándar dado que cada unidad de análisis brindó una cifra diferente.

Indicadores	Reclutadores	Supervisor de Reclutamiento
Programa de inducción	No	Si
Manual de Procedimientos	No	Si
Guía disciplinaria	No	No
Seguimiento del desempeño	Cada 3 meses	Cada mes o según disponibilidad de tiempo
Programa de reconocimiento/Motivación	Mecanismos actuales necesitan mejorar	Mecanismos actuales dependen de factores externos a su control
Comunicación	Con compañeros de trabajo es buena. Con supervisor necesita mejorar	No es excelente debido a la modalidad de trabajo y horario de los reclutadores
Capacitaciones	Proporcionadas de forma inconsistente	No hay un plan actual debido a la falta de tiempo y personal

En relación con los datos de las unidades de análisis (reclutadores y supervisor) con respecto a los puestos de trabajo y ambiente laboral se tienen los siguientes factores:

- i. Se observan discrepancias con respecto a la inducción ya que mientras la supervisora mencionó que si se hacía, algunos reclutadores nunca tuvieron ningún proceso similar.
- ii. El manual de procedimientos según la supervisora es una presentación que se les brinda a los reclutadores sin embargo la mayoría indicó no conocerlo.
- iii. El seguimiento del desempeño es irregular y se tienen reclutadores que no han recibido ningún seguimiento en más de 1 mes.
- iv. No existe un programa de reconocimiento o motivación, lo que se brinda actualmente son incentivos que no cubren la dificultad de las actividades desempeñadas y que desde el punto de vista de los reclutadores son poco satisfactorios o motivantes.
- v. El nivel de comunicación es deficiente entre el supervisor y su equipo, pero los reclutadores si tienen un buen nivel de comunicación entre ellos.
- vi. No hay un plan actual de capacitación y los que han recibido capacitaciones en el pasado, asistieron de una forma irregular.

E. Situación actual del proceso de administración del talento humano

1. Pasos y tiempo del proceso

Los pasos y tiempos del proceso actuales se obtuvieron del análisis de la entrevista realizada a la supervisora de reclutamiento (**Ver Anexo 12, Pregunta 8**) los cuales son:

a. Reclutamiento

i. Requisición de personas

Cuando las cuentas tienen un alto volumen de llamadas requieren más personas, es entonces cuando envían un formulario para solicitar personal al área de reclutamiento. Una vez se acuerda la fecha de entrenamiento y la cantidad de personas, se asigna a un reclutador como punto de contacto y se inicia la campaña publicitaria. (**Ver Anexo 12, Pregunta 8**).

ii. Campaña publicitaria

Es realizada por el departamento de atracción de talento humano, se realizan diversas campañas, internamente se trabaja en el programa de referidos; externamente se hacen más

actividades como: publicidad en redes sociales, visita de academias, ferias de trabajo, entre otros. **(Ver Anexo 12, Pregunta 8).**

b. Selección

i. Primera entrevista

Se realiza en las visitas a academias, ferias de trabajo y con mayor frecuencia por llamada, esta entrevista dura aproximadamente entre 15 a 20 minutos y se hace una verificación del nivel de inglés, disponibilidad de horarios y grado académico. Una vez realizada la entrevista se debe actualizar la base de datos y agregar la información de la persona a la lista de envío de pruebas de selección. **(Ver Anexo 12, Pregunta 8).**

ii. Envío de pruebas de selección

Consiste en una serie de pruebas que miden el idioma inglés con respecto a gramática, comprensión lectora y auditiva, escritura y habilidades de búsqueda. Estas son enviadas al correo electrónico para que el candidato las complete por su cuenta, las cuales están abiertas por 48 horas, al ser iniciadas normalmente toma entre 2 a 3 horas para ser completadas y de ser aprobadas, se programa la entrevista de competencias. **(Ver Anexo 12, Pregunta 8).**

iii. Entrevista de competencias

Se verifica que los candidatos cumplan con las competencias principales que todo empleado de la empresa debe tener, luego se realiza otra entrevista específica de la cuenta para validar que la persona cumpla con el perfil requerido, esta entrevista dura aproximadamente 30 minutos, una vez terminada se debe dar una retroalimentación al candidato, programar la entrevista con operaciones y actualizar el resultado en la base de datos. **(Ver Anexo 12, Pregunta 8).**

iv. Entrevista con operaciones

Este paso es realizado por un representante de operaciones que puede ser un entrenador, supervisor o un punto de contacto que tenga la cuenta, dura 30 minutos y se hace uso de diferentes técnicas como juegos de rol, simulación de llamadas, simulación de chats, etc. Una vez terminada la entrevista se notifica el resultado al reclutador encargado para que contacte al candidato, actualice la información y gestione el examen toxicológico. **(Ver Anexo 12, Pregunta 8).**

v. Examen toxicológico

El reclutador designado como punto de contacto con la cuenta es el encargado de programar la toma del examen, el cual normalmente es el día siguiente y se debe realizar en el lugar autorizado por la empresa. Se hace el envío de la dirección al correo electrónico del candidato y se notifica al encargado del laboratorio para que tenga el listado de las personas que llegarán. En general, la toma de la muestra se realiza en 15 minutos y 24 horas después se obtienen los resultados. Si el examen es negativo entonces se procede a la solicitud de la documentación. **(Ver Anexo 12, Pregunta 8).**

c. Integración

i. Solicitud de documentación

Es realizada por uno de los reclutadores designados a la recepción de documentos y firma de convenio de trabajo, se solicitan documentos tanto digitales como físicos, los cuales deberán ser enviados en las siguientes 24 horas. Los documentos requeridos son: DUI, NIT, comprobante del seguro social, tarjeta de afiliación del AFP, cuenta de banco, hoja de vida, diploma de bachillerato, solvencia de la PNC y antecedentes penales. Al recibir los documentos deben ser subidos a los servidores de la empresa y se procede a la elaboración del convenio de trabajo. **(Ver Anexo 12, Pregunta 8).**

ii. Firma de convenio de trabajo

Se realiza de forma virtual, los documentos son llenados por los reclutadores designados a estas tareas y se programa una reunión que dura 30 minutos donde se explica el convenio de trabajo, que posteriormente es enviado para que el nuevo empleado coloque su firma digital. Al finalizar, el archivo de cada nuevo empleado es actualizado, para que el reclutador designado como punto de contacto haga el envío de la lista de activación. **(Ver Anexo 12, Pregunta 8).**

iii. Envío de lista de activación de nuevos empleados

El reclutador designado como punto de contacto con la cuenta es quien debe enviar la lista completa de personas que iniciarán entrenamiento, esto ayuda para que se genere el número de identificación del empleado, se diseñe una tarjeta de acceso y se brinde visibilidad a la cuenta del número de personas contratadas. **(Ver Anexo 12, Pregunta 8).**

iv. Recepción de nuevos empleados previo a entrenamiento

El primer día de entrenamiento un reclutador es asignado para recibir a los nuevos empleados y hacer la entrega de un kit de bienvenida que consiste en implementos como un cuaderno, lapicero, taza, hermético, mascarillas y alcohol gel. De igual forma se brinda la tarjeta de acceso. **(Ver Anexo 12, Pregunta 8).**

v. Llevar nuevos empleados a su área de entrenamiento

Cuando todos los nuevos empleados han recibido su kit de bienvenida y tarjeta de acceso, son llevados al lugar donde recibirán su entrenamiento y son presentados con su entrenador. **(Ver Anexo 12, Pregunta 8).**

2. Medición del desempeño

La medición del desempeño se realiza a través de la fijación de objetivos cada semestre, sin embargo, los estándares de medición actuales no son apropiados para evaluar de una forma veraz e imparcial, debido a que los estándares más representativos se miden de manera grupal. **(Ver Anexo 12, Pregunta 16 a 19).**

3. Herramientas administrativas en uso

De forma técnica, el departamento no tiene ningún tipo de herramienta administrativa en uso. **(Ver Anexo 12, Pregunta 12 a 14).**

4. Ambiente laboral

a. Satisfacción laboral

La mitad de los reclutadores no están satisfechos con su trabajo y otra tercera parte se encuentra neutral lo cual representa un riesgo ya que da lugar a que los empleados no se sientan comprometidos a lograr los objetivos que se han asignado. **(Ver Anexo 13, Pregunta 27).**

b. Comunicación

Se tiene un deficiente o escaso nivel de comunicación entre el supervisor y su equipo. **(Ver Anexo 12, Pregunta 22 y Anexo 13, Pregunta 25).**

c. Reconocimiento y motivación

No se tiene un programa de reconocimiento y motivación establecido y acorde a las tareas desempeñadas por los reclutadores. **(Ver Anexo 12, Pregunta 20 a 21).**

d. Capacitación

No existe ningún tipo de plan de capacitación actual. (**Ver Anexo 12, Pregunta 23**).

F. Alcances y limitantes

1. Alcances

- a. Se tuvo fácil acceso a la información debido a que ambos miembros del equipo laboran en la empresa, lo que permite un manejo de conocimiento técnico mayor para los análisis respectivos.
- b. La entrevista con la supervisora se llevó a cabo en la fecha y horas solicitadas sin retrasos o problemas y con todo el tiempo necesario para cubrir la guía de preguntas.
- c. Los datos obtenidos de las unidades de análisis se recopilaron de una manera eficiente gracias a que los instrumentos se aplicaron de forma virtual y este podía ser realizado desde cualquier dispositivo.
- d. La información recopilada es veraz y sin sesgos ya que las unidades de análisis proporcionaron su opinión de una forma anónima.
- e. El procesamiento y tabulación de datos se realizó igualmente de una manera rápida ya que toda la información se compiló en un archivo de Microsoft Excel.

2. Limitaciones

- a. La investigación y su desarrollo se vieron retrasadas durante meses debido al impacto de la pandemia.
- b. Para realizar la observación directa del proceso y completar la lista de cotejo se tuvo que solicitar un permiso especial para hacer la visita al centro de reclutamiento que debido a los protocolos de covid-19 actuales tardó varios días en ser aprobado.

G. Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- a. El proceso de reclutamiento, selección e integración de talento humano es conocido por todas las partes involucradas, sin embargo, no existe una estandarización en los tiempos que lo conforman y no se cuenta con un mecanismo para controlar la calidad del servicio brindado por los reclutadores a los nuevos empleados.

- b. Aplican control correctivo sobre los reclutadores que ocurre solo cuando existen un problema. La medición de desempeño es irregular y poco estándar a las actividades que cada reclutador realiza ya que la medición es grupal.
- c. No poseen un programa de reconocimiento y motivación, de igual forma la estructura de bonos se maneja de forma grupal, lo cual es un factor desmotivador en el personal.
- d. No hacen uso de herramientas administrativas y no existe una guía disciplinaria a las actividades de los reclutadores, lo cual influye de manera negativa en el desempeño, también no cuentan con un manual de políticas y procedimientos para el departamento, dado que lo único que se tiene es una presentación.
- e. No existe un entrenamiento estándar para nuevos reclutadores y no se tiene un plan de capacitación debido a la carga laboral, limitantes de personal y tiempo.

2. Recomendaciones

- a. Se recomienda la estandarización de los tiempos de cada paso del proceso y el uso de un manual de procedimientos para su posterior presentación a todos los reclutadores e implementar encuestas de satisfacción de forma periódica a los nuevos empleados.
- b. Se recomienda al supervisor, aplicar mecanismos de control preventivo de forma aleatoria y medir el desempeño de forma individual, objetiva y en concordancia con las tareas y actividades que cada reclutador realiza.
- c. Implementar un programa de reconocimiento y motivación y gestionar una estructura de bonos individual de forma que cada reclutador reciba el incentivo justo por su desempeño.
- d. Se recomienda al supervisor implementar un manual de políticas donde se incluya una guía disciplinaria.
- e. Establecer un plan de entrenamiento para nuevos reclutadores donde exista una persona encargada de desarrollar las competencias necesarias de estos, así como de capacitación tomando en consideración, temáticas de interés del equipo con modalidad virtual-semipresencial y en horarios que no interfieran de manera directa con las actividades diarias.

Capítulo III: Propuesta de Herramientas Administrativas para la Mejora en la Eficiencia del Proceso de Reclutamiento, Selección e Integración en Sykes El Salvador Limitada

A. Importancia

La siguiente propuesta tiene como base los resultados obtenidos del diagnóstico en donde se dejan al descubierto las necesidades de implementación de herramientas administrativas específicas para el área de reclutamiento. El propósito final es la eficiencia de procesos y la mejora de la administración del talento humano.

Una gestión adecuada del personal permitirá un desempeño eficaz para el logro de objetivos comunes que beneficiará a los clientes internos (Empleados y Cuentas) y externos (Candidatos potenciales) en aspectos como procedimientos estandarizados, políticas establecidas, medición del desempeño, capacitaciones, reconocimiento y motivación.

B. Objetivos

1. General

Diseñar herramientas administrativas para la mejora en la eficiencia del proceso de reclutamiento, selección e integración en Sykes El Salvador Limitada.

2. Específicos

- a. Plantear un manual de políticas y procedimientos en conjunto con un instrumento de evaluación del desempeño para establecer guías de aplicabilidad y uso.
- b. Estructurar una propuesta de capacitación y un programa de reconocimiento y motivación para incentivar a los reclutadores en su desarrollo laboral y profesional.
- c. Elaborar un plan de implementación de propuestas con detalles específicos para su posterior aprobación por parte del gerente y supervisor del departamento.

C. Propuesta de herramientas administrativas

1. Manual de políticas y procedimientos

a. Alcances

El manual de políticas y procedimientos busca brindar una guía estandarizada de procesos, tareas y actividades del departamento de reclutamiento especificando tiempos y responsables de cada paso, lo que permitirá informar de forma pertinente a los involucrados para la realización eficiente de su trabajo y un seguimiento adecuado por parte del supervisor.

b. Ámbito de aplicación

El manual es aplicable únicamente a los reclutadores del Departamento de Reclutamiento de Sykes El Salvador Limitada.

c. Diagrama de flujo

Para este manual se hace uso de la simbología ANSI (American National Standard Institute) lo cual proporciona una mejor apreciación visual que ayuda a la comprensión fácil y rápida.

d. Instrumento administrativo: Manual de políticas y procedimientos

A continuación se presenta el documento que será la primera propuesta de herramienta administrativa.



Manual de Políticas y Procedimientos

Departamento de Reclutamiento

Índice

I.	Introducción	1
II.	Objetivos	2
III.	Responsabilidades de los Reclutadores	3
IV.	Políticas del Departamento de Reclutamiento	3
A.	Verificación del nivel de inglés	3
B.	Identificación de perfiles	4
C.	Cuota de llamadas	4
D.	Desarrollo de entrevistas de perfil	5
E.	Seguimiento, actualización y comunicación del proceso	5
F.	Lista de Activación de nuevos empleados	5
G.	Recepción de nuevos empleados	6
V.	Guía disciplinaria	6
A.	Infracciones	6
B.	Sanciones	7
C.	Descripción de acciones disciplinarias	8
VI.	Procedimientos del Departamento de Reclutamiento	8
VII.	Descripción de Procesos del Departamento de Reclutamiento	11

I. Introducción

El presente manual tiene por fin la estandarización de políticas y procedimientos aplicables a la actividad desempeñada por los reclutadores. Su uso permitirá que las tareas se realicen de forma eficiente lo que ayudará a optimizar los tiempos de ejecución. De igual forma, será un apoyo para el supervisor del área al momento de brindar los seguimientos respectivos.

Su estructura consiste en el establecimiento de objetivos, la descripción de responsabilidades, así como las políticas junto a la guía disciplinaria. Posteriormente se presentan los procedimientos donde se describirá cada paso del proceso incluyendo el tiempo estándar para cada actividad, seguido de un diagrama de flujo. Este documento deberá ser de uso inmediato y obligatorio para el supervisor y los reclutadores de Sykes El Salvador Limitada.

II. Objetivos

A. General

Definir políticas, procedimientos, pasos y tiempos del proceso de reclutamiento, selección e integración de talento humano en Sykes El Salvador Limitada.

B. Específicos

1. Describir responsabilidades para el establecimiento de lineamientos y una guía disciplinaria acorde con las tareas de cada reclutador.
2. Estandarizar las etapas y secuencias del proceso.
3. Documentar información aplicable a la actividad del departamento de reclutamiento para su posterior seguimiento y mejora.

III. Responsabilidades de los Reclutadores

- A. Verificar el nivel de inglés de los candidatos potenciales.
- B. Identificar perfiles de los aplicantes para su ubicación en una cuenta específica.
- C. Cumplir con una cuota de llamadas previamente asignada.
- D. Desarrollar entrevistas para la identificación de perfiles y documentar la información en su respectivo formulario.
- E. Brindar seguimiento a los procesos de selección y contratación tanto a las cuentas como a los aspirantes.
- F. Compartir información completa y correcta a los involucrados del proceso.
- G. Tener una comunicación diaria con los clientes internos para informar el progreso de los futuros entrenamientos.
- H. Enviar lista de activación de empleados que iniciarán capacitación.
- I. Realizar recepción de los nuevos colaboradores para la distribución de implementos de trabajo.

De no cumplir con las tareas previamente descritas, se aplicarán medidas correctivas de la guía disciplinaria del presente manual.

IV. Políticas del Departamento de Reclutamiento

A. Verificación del nivel de inglés

El nivel requerido es de 80% para cuentas en español y 85% o más para cuentas en inglés. Cada reclutador debe validar que el aplicante cuente con el requisito mínimo del lenguaje antes de seguir a la etapa de entrevistas de selección. Para identificar el rango en que una persona se encuentra se hace uso de una matriz de evaluación que consiste en 4 pilares diferentes:

1. Gramática
2. Pronunciación
3. Organización de ideas/Traducción de primera lengua
4. Fluidez

Cada pilar tiene por objeto brindar un parámetro en cuanto al rango del idioma teniendo en consideración los errores cometidos con respecto a los 4 criterios de evaluación:

50% - 60%: Solo se responden preguntas básicas, se encuentran errores gramaticales de pronunciación y no hay fluidez. La traducción de primera lengua es evidente.

61% - 79%: Se responden preguntas básicas con fluidez pero con errores gramaticales y de pronunciación. La traducción de primera lengua es evidente.

80% - 84%: Se responden preguntas básicas y complejas con fluidez pero hay errores gramaticales y de pronunciación y aún se tiene traducción de primera lengua.

85% - 89%: Responde preguntas básicas y complejas, con fluidez sin errores gramaticales ni de pronunciación, aún existe interferencia de primera lengua pero no afecta la comunicación.

90% a 100%: Hablante nativo del idioma sin problemas de fluidez, gramática, pronunciación u otras interferencias.

Es de vital importancia que cada reclutador se encuentre calibrado con al menos un 97% o más en comparación con la matriz lo cual permite la correcta identificación del nivel de inglés de un candidato potencial. Todos los reclutadores deben asistir a las sesiones de calibración 2 veces al mes para garantizar que se encuentran dentro del rango requerido.

B. Identificación de perfiles

Se debe diferenciar entre cada perfil para el que se tiene que contratar, estos son definidos por las cuentas de acuerdo a las necesidades de los clientes, los cuales tienen las siguientes características:

1. Servicio al cliente: Habilidades de servicio y de comunicación efectiva, capacidad de entablar una relación empática, amable y de respeto.
2. Ventas: Destreza para persuadir y persistencia para el logro de objetivos a través de metas utilizando la comunicación activa y entusiasta.
3. Soporte técnico: Conocimiento teórico-técnico en sistemas, programación, software, hardware, etc. Orientación al seguimiento de pasos y procesos.

C. Cuota de llamadas

Se debe cumplir con una cuota de llamadas y realizarse durante las primeras 24 horas después de ser asignadas, en el caso en que no se obtenga respuesta al primer intento, se deberá seguir tratando

de contactar al aspirante un mínimo de 5 veces. Es de suma importancia que cada contacto se documente apropiadamente para su posterior seguimiento de ser necesario.

D. Desarrollo de entrevistas de perfil

Cada reclutador es responsable de tener disponibilidad en su agenda para realizar por lo menos 4 entrevistas diarias y se deberá hacer uso de los formatos correctos según la cuenta para la cual se está contratando, éstos deben ser completados en su totalidad y documentados apropiadamente. Durante el proceso, se verificará que los horarios y salarios disponibles se ajustan a la necesidad del aplicante y de igual forma asegurarse que se tengan los requisitos mínimos (Mayor de edad, Diploma de Bachillerato, verificación de pruebas de selección aprobadas).

E. Seguimiento, actualización y comunicación del proceso

1. Con los candidatos: Asegurar una comunicación abierta por medio de llamada directa o mensajería en correo electrónico o WhatsApp para la aclaración de dudas con respecto al estado de su aplicación.
2. Con las cuentas: Establecer una comunicación directa con los encargados de las cuentas (Gerentes, Supervisores, Entrenador) haciendo uso de plataformas electrónicas autorizadas por la organización para proporcionar actualizaciones referentes al progreso de la contratación, clarificación de inquietudes o solicitudes especiales.

F. Lista de Activación de nuevos empleados

Consiste en un documento de Excel que contiene la información de todas las personas que iniciarán entrenamiento para cada cuenta, este archivo contiene las siguientes partes:

1. Lista de empleados: Se compone de nombre, DUI (Documento Único de Identidad), NIT (Número de Identificación Tributaria), fecha de nacimiento y horario de cada candidato con el que se trabajará.
2. Base de datos de aplicantes: Se divide en tres partes, en la primera se encuentran los nombres, números de teléfonos, correo electrónico, resultados de exámenes y nivel de inglés de los empleados. La segunda incluye los nombres, números de teléfonos de personas que aún

continúan en proceso y podrían ser parte del siguiente entrenamiento (Si es que existe) y la última reúne la información de todos los que fallaron el proceso de selección.

3. Documentación: Se encuentra el nombre de cada empleado con la lista de documentos que ha entregado y los pendientes por presentar. Los documentos son DUI (Documento Único de Identidad), NIT (Número de Identificación Tributaria), comprobante del Seguro Social, tarjeta de afiliación del AFP (Administradora de Fondo de Pensiones), cuenta de banco, hoja de vida, Diploma de Bachillerato, Solvencia de la PNC (Policía Nacional Civil) y Antecedentes Penales.
4. Transporte: Se presentan una lista de candidatos con su número de teléfono y dirección, los cuales requieren transporte para llegar a las instalaciones durante el entrenamiento.

Todos los reclutadores deben asegurarse que la información este actualizada y completa para la posterior activación del nuevo empleado.

G. Recepción de nuevos empleados

El reclutador punto de contacto es responsable de la recepción de nuevos empleados en su primer día de entrenamiento lo que conlleva a presentarse en las instalaciones 30 minutos antes de la hora de ingreso de estos para coordinar la entrega de los kits de bienvenida y tarjeta de acceso.

V. Guía disciplinaria

A. Infracciones

Las faltas a las políticas anteriormente descritas se categorizan en:

Leves: Afectan a la cuenta y a un candidato de forma indirecta con un impacto mínimo:

1. Realizar una evaluación de inglés incorrecta.
2. Asignar una cuenta que no sea adecuada al perfil del candidato.
3. Documentación inadecuada o incompleta de llamadas y entrevistas.
4. No utilizar el formato correcto de entrevistas.
5. Presentarse a recepción de nuevos empleados con retraso.
6. Llegar a las instalaciones con vestimenta inapropiada.

Graves: Impactan a un candidato y la cuenta de forma directa:

1. Incumplir con la asignación de llamadas y no brindarles un seguimiento.
2. No asignar disponibilidad en agenda para entrevistas o realizarlas de acuerdo a su programación.
3. Omitir la verificación de requisitos mínimos del candidato.
4. Comunicación deficiente con cuentas y aspirantes en la aclaración de dudas o actualizaciones del proceso.
5. Inasistencia a la recepción de nuevos empleados.

Muy graves: Alto impacto negativo al cliente interno y externo:

1. Brindar información errónea e incompleta a los candidatos.
2. Ingresar lista de activación con información incorrecta.
3. Enviar lista de activación con retraso a la fecha designada.

B. Sanciones

El lineamiento de sanción por número de incidentes cada 6 meses es el siguiente:

Sanción	Acción disciplinaria por incidencia
Leves	1 - 3 incidentes: Retroalimentación 4 incidentes: Amonestación verbal 5 incidentes o más: Amonestación escrita
Graves	1 - 2 incidentes: Retroalimentación 3 incidentes: Amonestación verbal 4 incidentes: Amonestación escrita 5 incidentes: Suspensión 6 o más: Despido
Muy graves	1 incidente: Retroalimentación 2 incidentes: Amonestación verbal 3 incidentes: Amonestación escrita 4 incidentes: Suspensión 5 o más: Despido

C. Descripción de acciones disciplinarias

Acción disciplinaria	Descripción
Retroalimentación	Sesión de seguimiento entre el reclutador y el supervisor para reforzar áreas de mejora.
Amonestación Verbal	Llamado de atención verbal del supervisor al reclutador, el cual se incluye en el expediente.
Amonestación escrita	Llamado de atención por escrito en donde el reclutador acepta, firma y da consentimiento a la falta cometida. Si se tienen 3 o más es causal de despido.
Suspensión	Suspensión de 2 días de labores sin goce de salario.
Despido	Terminación del contrato de trabajo sin responsabilidad patronal

VI. Procedimientos del Departamento de Reclutamiento

A. Reclutamiento

- 1. Requisición de personas:** Las cuentas que requieren personal envían un formulario para solicitar nuevos empleados al área de reclutamiento en donde el Gerente revisa la solicitud para acordar la fecha de entrenamiento y la cantidad de nuevos empleados. Una vez se aprueba la información es actualizada en la base de datos interna y se comparte con el Supervisor quien asigna a un reclutador como punto de contacto y se inicia la campaña publicitaria.
- 2. Campaña publicitaria:** Es realizada por el Departamento de Atracción de Talento Humano y se llevan a cabo de forma interna a través del programa de referidos y externa por medio de publicidad en redes sociales, visita de academias, ferias de trabajo, entre otros.

B. Selección

- 1. Primera entrevista:** Se realiza en las visitas a academias, ferias de trabajo y con mayor frecuencia por llamada, esta tiene una duración aproximada de 15 a 20 minutos y se hace una verificación del nivel de inglés, disponibilidad de horarios y grado académico entre otros aspectos incluidos en el formato de entrevista. Una vez se finaliza, se debe actualizar la base de datos y se gestiona el envío de pruebas de selección.

2. Envío de pruebas de selección: Consiste en una serie de pruebas que miden el idioma inglés con respecto a:

- Gramática
- Comprensión lectora y auditiva
- Escritura
- Habilidades de búsqueda.

Estas son enviadas al correo electrónico para que el aspirante las complete, las cuales están disponibles por 48 horas y de ser aprobadas se programa la entrevista de perfil.

3. Entrevista de perfil: Se verifica que los candidatos cumplan con las competencias principales, requisitos mínimos y con las especificaciones de la cuenta para validar el perfil requerido. En su totalidad toma 30 minutos y una vez terminada se debe dar la retroalimentación respectiva, programar la entrevista con operaciones y actualizar el resultado en la base de datos.

4. Entrevista con operaciones: Este paso es realizado por un representante de operaciones que puede ser un entrenador, supervisor o un punto de contacto que tenga la cuenta y se realiza en 30 minutos. Se hace uso de diferentes técnicas como juegos de rol, simulación de llamadas y chats. Una vez terminada y se obtenga un resultado, el reclutador encargado debe contactarse con el candidato, actualizar la información y gestionar el examen toxicológico de ser aprobado.

5. Examen toxicológico: El colaborador designado como punto de contacto con la cuenta debe programar la toma del examen, el cual normalmente es el día siguiente y se realiza en el lugar autorizado por la empresa por lo que se envía la dirección al correo electrónico del aspirante seleccionado y se notifica al laboratorio. En general, la toma de la muestra tiene una duración de 15 minutos y 24 horas después se obtienen los resultados. Si es negativo entonces se procede a la solicitud de la documentación.

C. Integración

1. Solicitud de documentación: Es realizada por el reclutador designado a la recepción de documentos y firma de convenio de trabajo, se solicitan documentos tanto digitales como físicos, los cuales deberán ser enviados en las siguientes 24 horas. Los documentos requeridos son: DUI (Documento Único de Identidad), NIT (Número de Identificación Tributaria), Comprobante del Seguro Social, tarjeta de afiliación del AFP (Administradora de Fondo de

Pensiones), cuenta de banco, hoja de vida, Diploma de Bachillerato, Solvencia de la PNC (Policía Nacional Civil) y Antecedentes Penales. Al recibirlos, se suben a los servidores de la empresa y se procede a la elaboración del convenio de trabajo.

- 2. Firma de convenio de trabajo:** Se realiza de forma virtual y la documentación es llenada por los reclutadores designados a estas tareas en donde se programa una reunión de 30 minutos en la cual se explica el convenio de trabajo que posteriormente es enviado para que el nuevo empleado coloque su firma digital. Al finalizar, el archivo de cada nuevo colaborador es actualizado, para que el reclutador designado como punto de contacto haga el envío de la lista de activación.
- 3. Envío de lista de activación de nuevos empleados:** El punto de contacto con la cuenta es quien envía la lista completa de personas que iniciaran entrenamiento, esto ayuda para que se genere el número de identificación del empleado, se diseñe una tarjeta de acceso y se proporcione información a operaciones del número de personas contratadas.
- 4. Recepción de nuevos empleados previo a entrenamiento:** El primer día de entrenamiento, el reclutador punto de contacto es el encargado de recibir a los nuevos empleados y hacer la entrega de un kit de bienvenida que consiste en implementos como un cuaderno, lapicero, taza, hermético, mascarillas y alcohol gel. De igual forma se brinda la tarjeta de acceso para luego guiarlos a su lugar de entrenamiento y presentarlos con su capacitador.

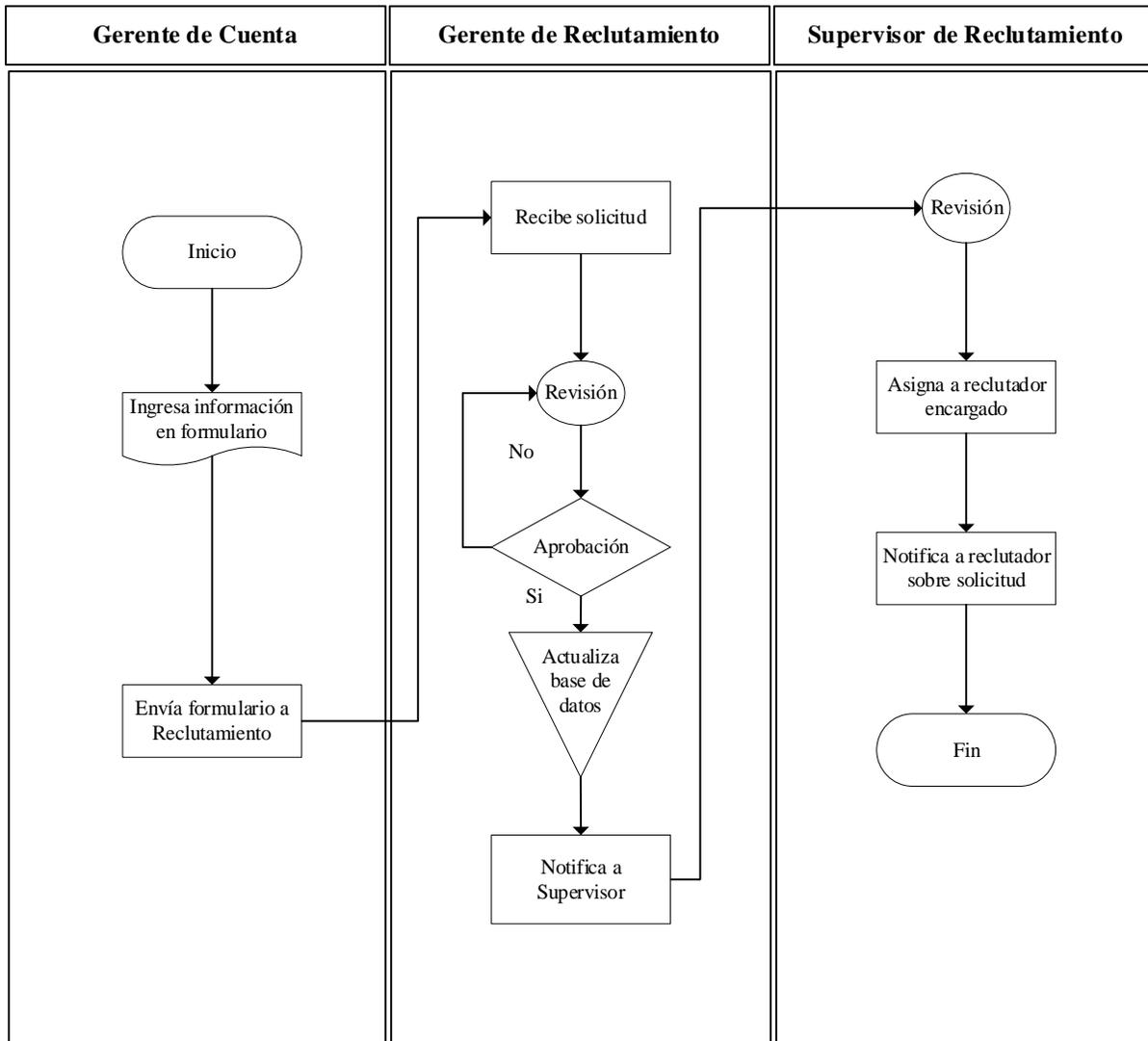
Nota aclaratoria

Es importante mencionar que todos los procesos internos se generan de forma constante y dinámica por la forma de trabajo de la industria y a la alta demanda del departamento, lo que significa que no existe demora o espera.

VII. Descripción de Procesos del Departamento de Reclutamiento

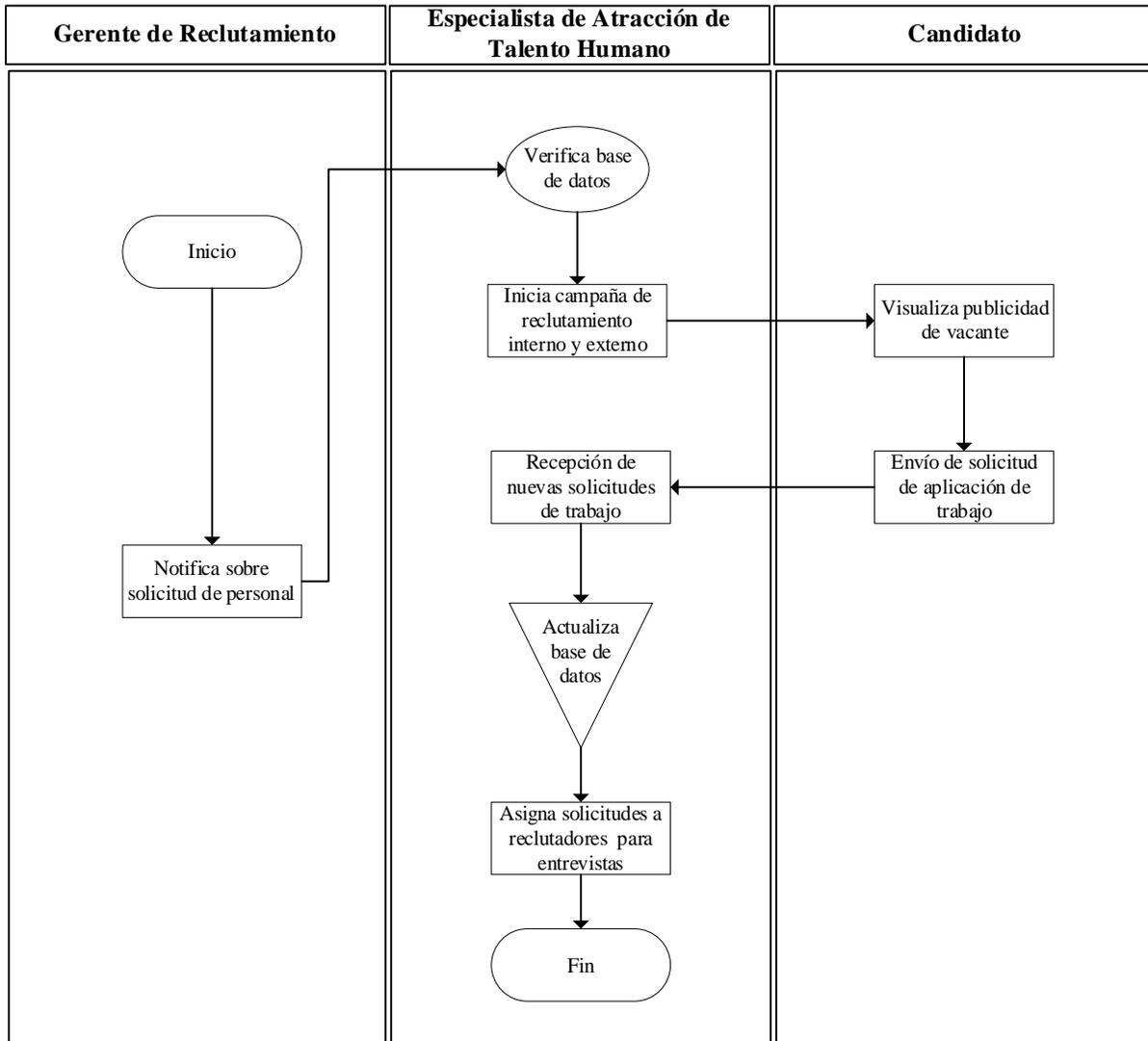
		Sykes El Salvador Limitada Departamento de Reclutamiento		Fecha	
		Página	1 de 1		
Nombre del Proceso: Requisición de personas.				Tiempo: 1 día	
Objetivo: Solicitar personal requerido al Departamento de Reclutamiento.					
Paso	Responsable	Descripción			
1	Gerente de Cuentas	Ingresa información al formulario de requisición de personal.			
2	Gerente de Cuentas	Envía formulario completo al Departamento de Reclutamiento a través de plataforma interna.			
3	Gerente de Reclutamiento	Recibe solicitud de personal en plataforma interna.			
4	Gerente de Reclutamiento	Revisa solicitud de personal considerando los recursos actuales.			
5	Gerente de Reclutamiento	Aprueba solicitud de personal y actualiza base de datos, si no se aprueba se remite a revisión nuevamente.			
6	Gerente de Reclutamiento	Notifica a Supervisor de Reclutamiento sobre nueva solicitud de personal por medio de correo electrónico.			
7	Supervisor de Reclutamiento	Revisa base de datos de requisición de personas.			
8	Supervisor de Reclutamiento	Asigna a un reclutador como punto de contacto con la cuenta.			
9	Supervisor de Reclutamiento	Notifica a reclutador punto de contacto sobre requisición de personas por medio de correo electrónico.			

Diagrama de Flujo: Requisición de personas



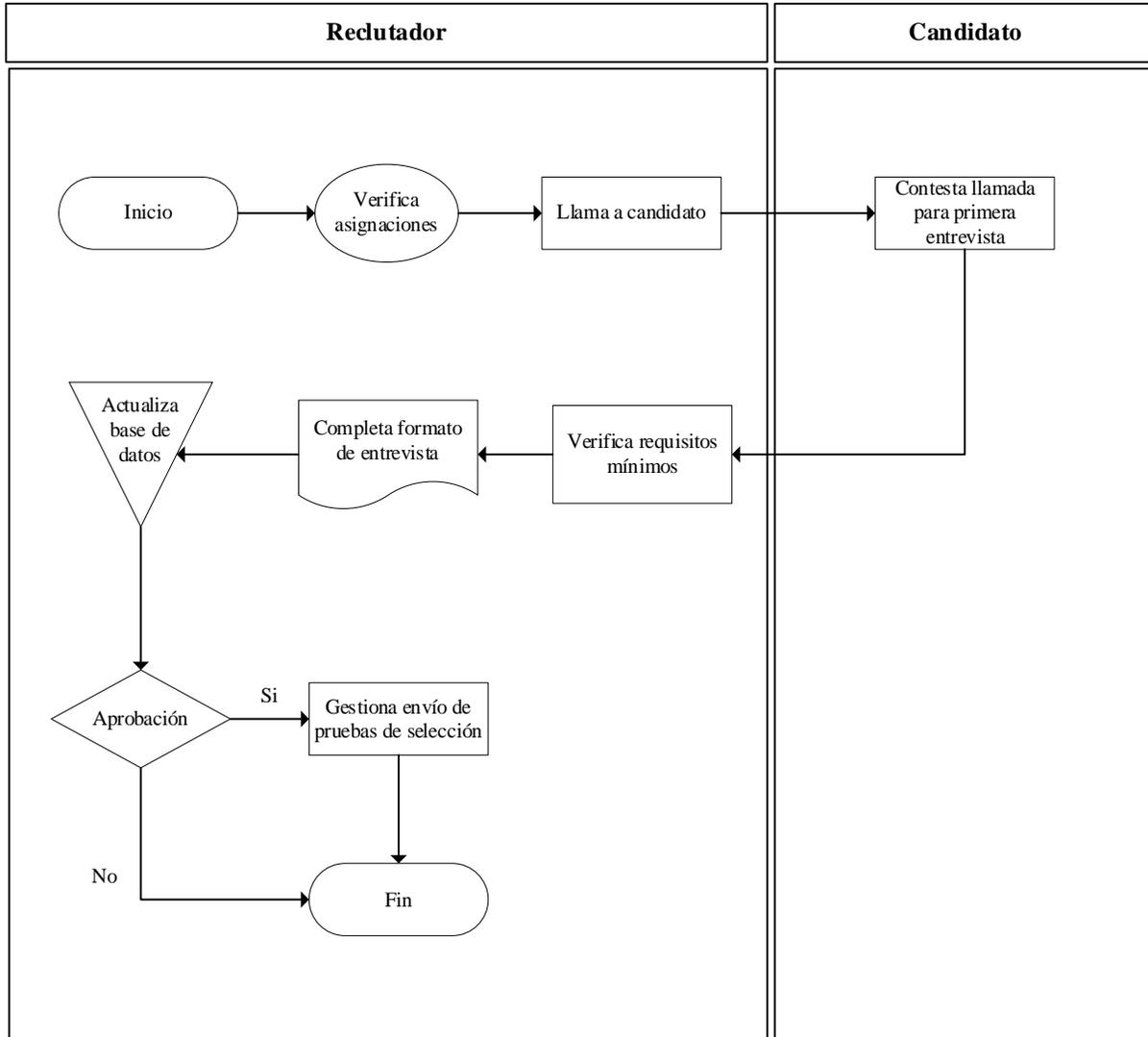
		Sykes El Salvador Limitada Departamento de Reclutamiento		Fecha	
		Página	1 de 1		
Nombre del Proceso: Campaña publicitaria.				Tiempo: 5 días	
Objetivo: Atraer candidatos potenciales para el proceso de selección.					
Paso	Responsable	Descripción			
1	Gerente de Reclutamiento	Notifica al Departamento de Atracción de Talento Humano sobre la solicitud de personal por medio de correo electrónico.			
2	Especialista en Atracción de Talento Humano	Verifica base de datos para obtener información sobre la cantidad y tipo de personal requerido.			
3	Especialista en Atracción de Talento Humano	Inicia campaña de reclutamiento interno por medio de referidos y externo a través de publicidad de redes sociales, visita de academias, ferias de trabajo, etc.			
4	Candidato	Visualiza información de vacante disponible.			
5	Candidato	Envía solicitud de aplicación de trabajo.			
6	Especialista en Atracción de Talento Humano	Realiza recepción de solicitudes de nuevos aplicantes.			
7	Especialista en Atracción de Talento Humano	Ingreso de solicitudes a base de datos.			
8	Especialista en Atracción de Talento Humano	Asigna nuevas solicitudes a los reclutadores para primera entrevista.			

Diagrama de Flujo: Campaña publicitaria



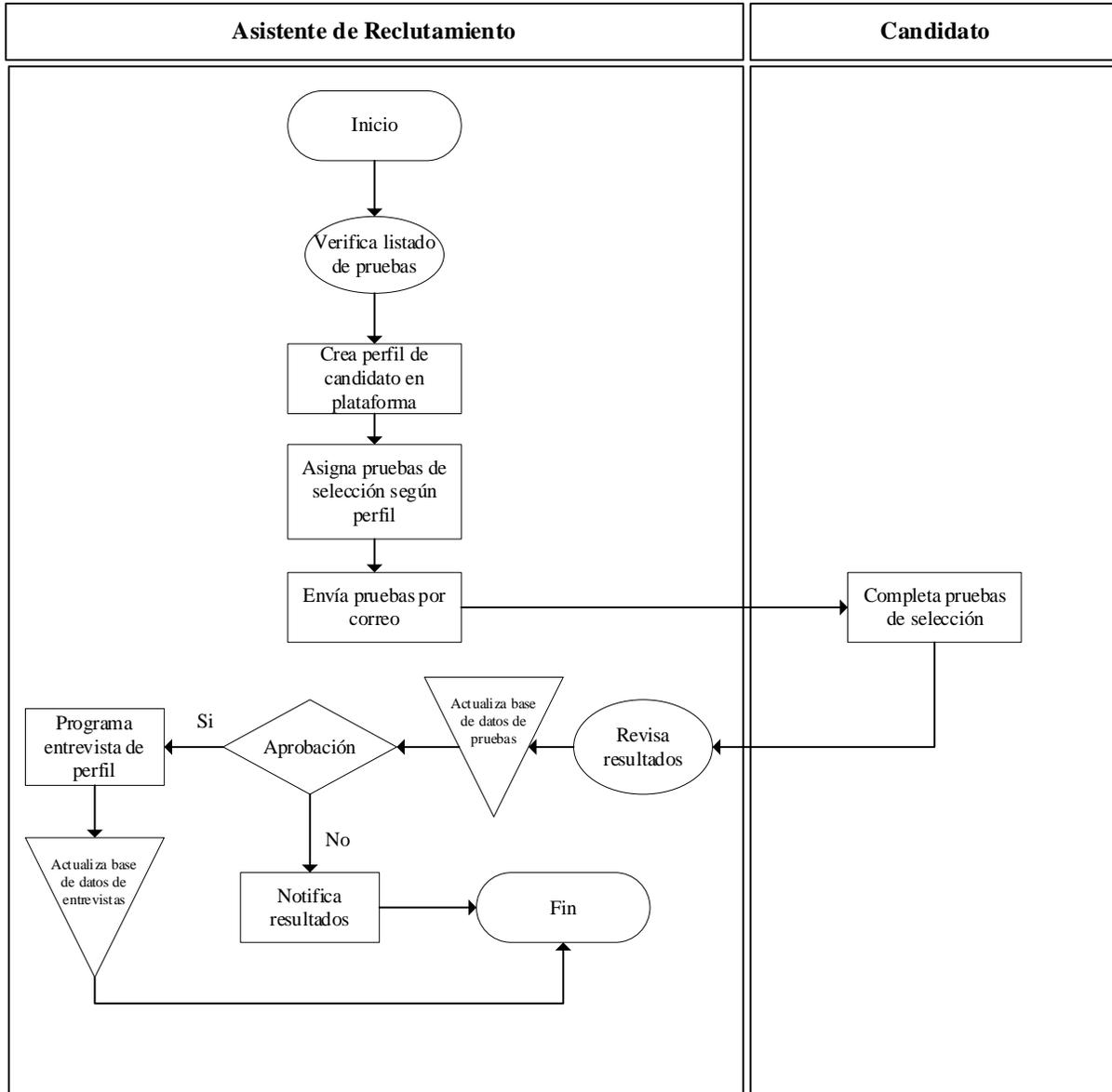
		Sykes El Salvador Limitada Departamento de Reclutamiento		Fecha	
		Página	1 de 1		
Nombre del Proceso: Primera entrevista Objetivo: Verificar requisitos mínimos de los candidatos para aplicar a los puestos de trabajo disponibles.				Tiempo: 15 – 20 Minutos	
Paso	Responsable	Descripción			
1	Reclutador	Revisa asignación de aplicaciones para primera llamada.			
2	Reclutador	Llama a candidato para primera entrevista.			
3	Candidato	Contesta llamada para primera entrevista.			
4	Reclutador	Verifica nivel de inglés, disponibilidad de horarios, grado académico entre otros.			
5	Reclutador	Completa formato de entrevista con datos obtenidos del candidato.			
6	Reclutador	Actualiza base de datos con resultados.			
7	Reclutador	Decide aprobación de candidato para siguiente paso y si no finaliza proceso.			
8	Reclutador	Gestiona envío de pruebas de selección.			

Diagrama de Flujo: Primera entrevista



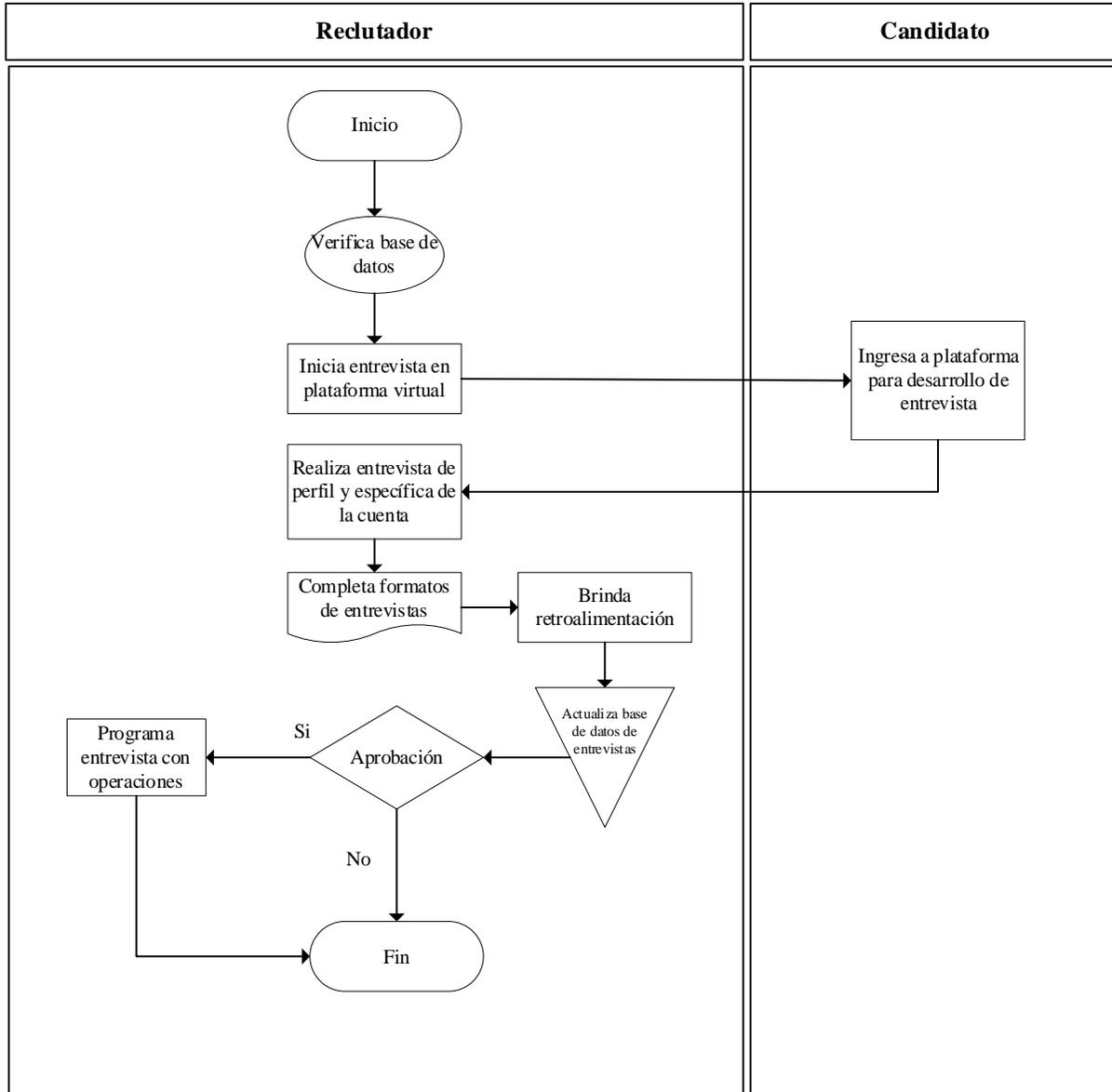
		Sykes El Salvador Limitada Departamento de Reclutamiento		Fecha	
		Página	1 de 1		
Nombre del Proceso: Envío de pruebas de selección. Objetivo: Filtrar candidatos para entrevistas de competencia.				Tiempo: 20 Minutos	
Paso	Responsable	Descripción			
1	Asistente de Reclutamiento	Revisa listado de candidatos para realización de pruebas.			
2	Asistente de Reclutamiento	Crea perfil del candidato en plataforma de pruebas.			
3	Asistente de Reclutamiento	Asigna pruebas de selección con base al perfil del candidato.			
4	Asistente de Reclutamiento	Envía correo electrónico a candidato con información de pruebas a realizar.			
5	Candidato	Completa pruebas de selección.			
6	Asistente de Reclutamiento	Revisa resultados en plataforma de pruebas.			
7	Asistente de Reclutamiento	Actualiza base de datos de pruebas con resultados.			
8	Asistente de Reclutamiento	Decide si candidato aprueba basado en requisitos mínimos si no notifica al candidato por correo electrónico y termina el proceso.			
9	Asistente de Reclutamiento	Programa entrevista del candidato con reclutador por correo electrónico.			
10	Asistente de Reclutamiento	Actualiza base de datos de entrevista de perfil.			

Diagrama de Flujo: Envío de pruebas de selección



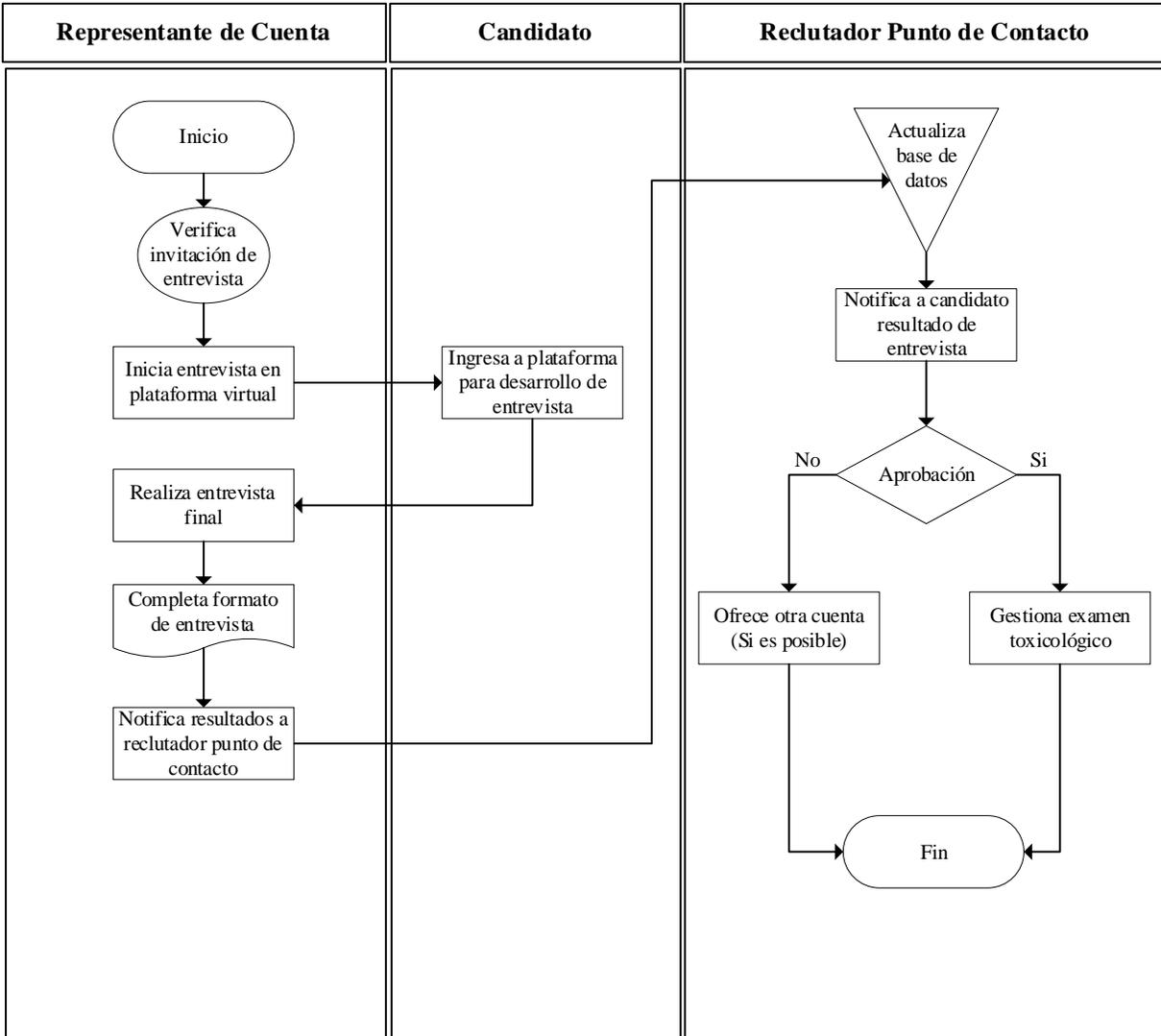
		Sykes El Salvador Limitada Departamento de Reclutamiento		Fecha	
				Página	1 de 1
Nombre del Proceso: Entrevista de perfil. Objetivo: Verificar que los candidatos cumplan con el perfil específico de cada cuenta.				Tiempo: 30 Minutos	
Paso	Responsable	Descripción			
1	Reclutador	Revisa información general del candidato en base de datos.			
2	Reclutador	Inicia entrevista en plataforma virtual.			
3	Candidato	Ingresa a sesión virtual para desarrollo de entrevista.			
4	Reclutador	Realiza entrevista de verificación de perfil, requisitos mínimos y específicos de la cuenta.			
5	Reclutador	Completa formatos de entrevistas.			
6	Reclutador	Brinda retroalimentación a candidato.			
7	Reclutador	Actualiza base de datos de entrevistas.			
8	Reclutador	Decide aprobación de candidato para siguiente paso, si no finaliza el proceso.			
9	Reclutador	Programa entrevista con operaciones de ser aprobado a través de correo electrónico.			

Diagrama de Flujo: Entrevista de perfil



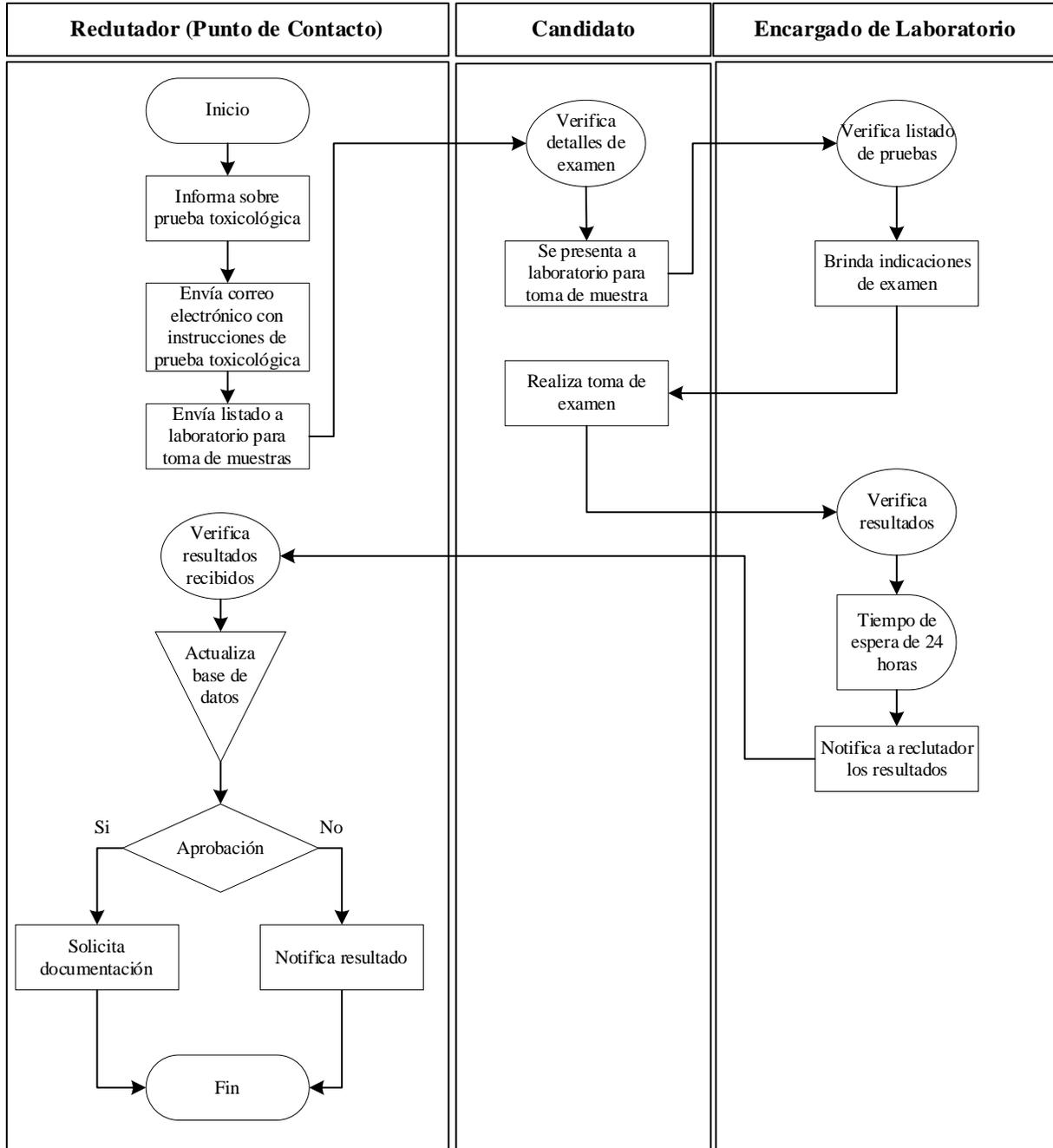
		Sykes El Salvador Limitada Departamento de Reclutamiento		Fecha	
		Página	1 de 1		
Nombre del Proceso: Entrevista con operaciones.				Tiempo: 30 Minutos	
Objetivo: Seleccionar al candidato idóneo para el puesto de trabajo.					
Paso	Responsable	Descripción			
	Representante de Cuenta	Verifica invitación de entrevista en correo electrónico.			
1	Representante de Cuenta	Inicia entrevista de cuenta por medio de plataforma virtual.			
2	Candidato	Ingresa a plataforma para desarrollo de entrevista.			
3	Representante de Cuenta	Realiza entrevista final de selección haciendo uso de simulación de llamadas y/o chats.			
4	Representante de Cuenta	Completa formato de entrevista.			
5	Representante de Cuenta	Notifica resultados de entrevista a reclutador punto de contacto por medio de plataforma electrónica autorizada por la empresa.			
6	Reclutador (Punto de Contacto)	Actualiza base de datos con resultados.			
7	Reclutador (Punto de Contacto)	Notificar a candidato el resultado de entrevista por medio de llamada.			
8	Reclutador (Punto de Contacto)	Si el candidato aprueba, programa examen toxicológico, si no se ofrece otra cuenta (Si es posible) en ese caso, el aspirante regresa al procedimiento de entrevista de perfil.			

Diagrama de Flujo: Entrevista con operaciones



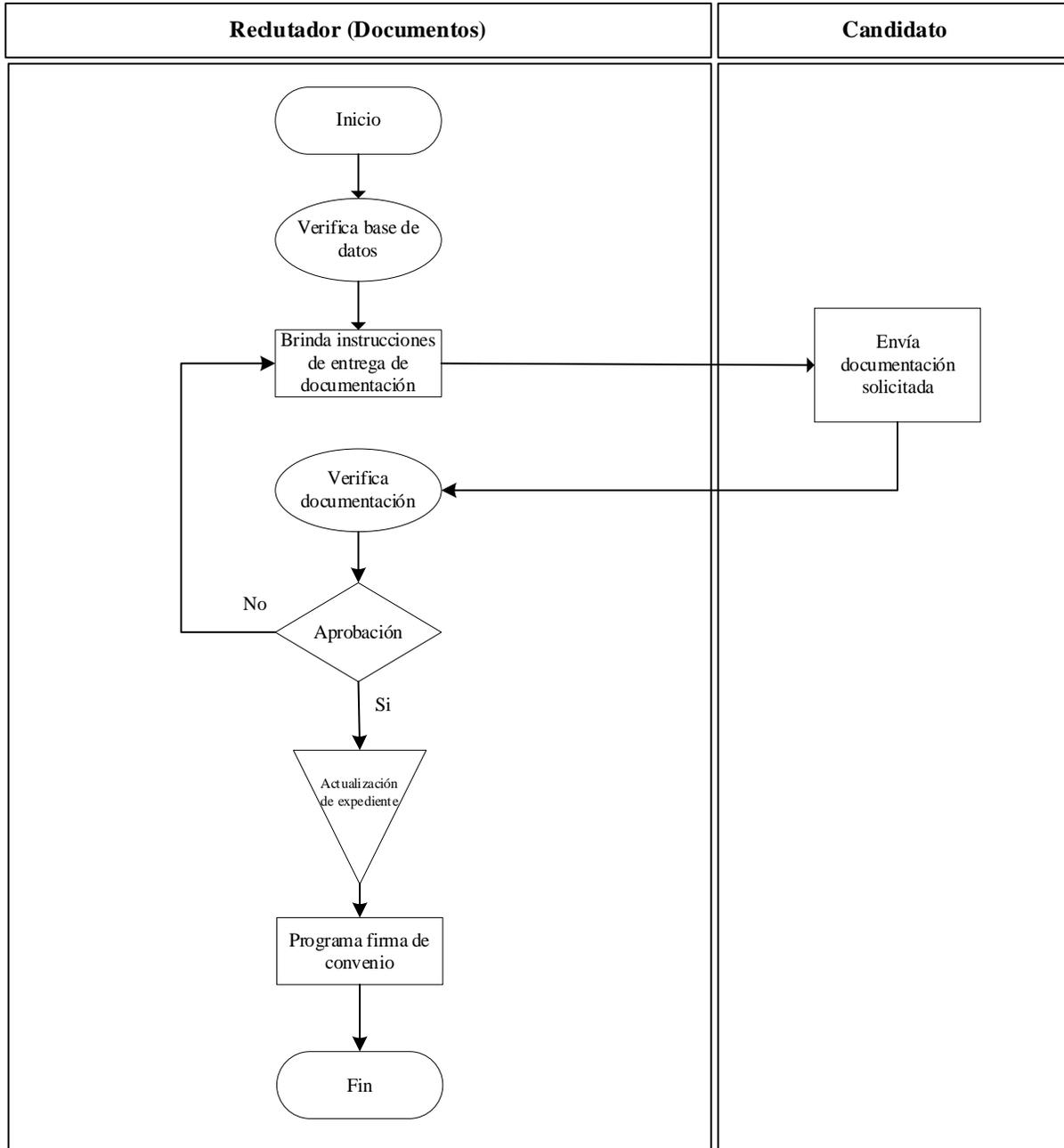
		Sykes El Salvador Limitada Departamento de Reclutamiento		Fecha	
		Página	1 de 1		
Nombre del Proceso: Examen toxicológico. Objetivo: Identificar el consumo de sustancias ilegales en los candidatos seleccionados.				Tiempo: 2 días	
Paso	Responsable	Descripción			
1	Reclutador (Punto de Contacto)	Llama al candidato para informar de prueba toxicológica.			
2	Reclutador (Punto de Contacto)	Envía correo electrónico al candidato con indicaciones para la toma de la muestra.			
3	Reclutador (Punto de Contacto)	Envía listado por correo electrónico al laboratorio para detallar las personas que llegaran a realizar el examen.			
4	Candidato	Verifica día y lugar indicado en correo electrónico para realizar el examen.			
5	Candidato	Se presenta al laboratorio para la toma de la muestra.			
6	Encargado de Laboratorio	Verifica si la persona que se ha presentado esta en la lista enviada por el reclutador.			
7	Encargado de Laboratorio	Brinda indicaciones para la toma de muestra.			
8	Candidato	Realiza la prueba toxicológica			
9	Encargado de Laboratorio	Verifica la muestra donde el proceso toma 24 horas.			
10	Encargado de Laboratorio	Notifica al reclutador sobre resultado de la muestra por correo electrónico.			
11	Reclutador (Punto de Contacto)	Verifica resultados recibidos.			
12	Reclutador (Punto de Contacto)	Actualiza base de datos con los resultados del examen.			
13	Reclutador (Punto de Contacto)	Si el resultado es negativo, se envía correo electrónico al candidato con la documentación que debe enviar para la firma de convenio, si no notifica resultado obtenido y finaliza el proceso.			

Diagrama de Flujo: Examen toxicológico



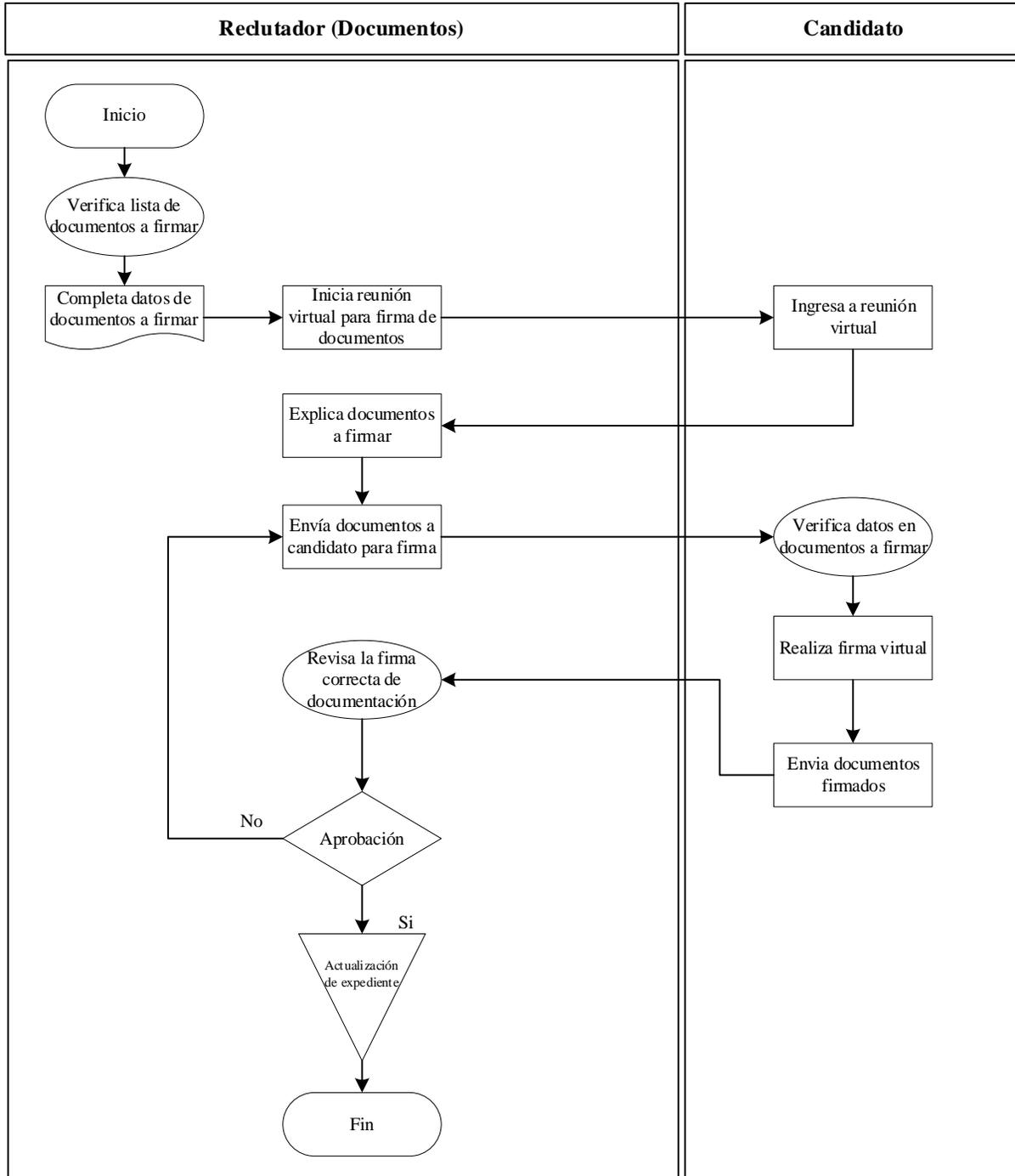
		Sykes El Salvador Limitada Departamento de Reclutamiento		Fecha	
		Página	1 de 1		
Nombre del Proceso: Solicitud de documentación.				Tiempo: 1 día	
Objetivo: Reunir documentación requerida del nuevo empleado.					
Paso	Responsable	Descripción			
1	Reclutador (Documentos)	Verifica base de datos de pruebas toxicológica.			
2	Reclutador (Documentos)	Contacta a candidato seleccionado por correo electrónico para instrucciones sobre la entrega de documentos de forma digital y física el primer día de entrenamiento.			
3	Candidato	Envía documentación escaneada solicitada por la empresa a través de correo electrónico.			
4	Reclutador (Documentos)	Verifica si los documentos recibidos son legibles. Si no son legibles envía correo electrónico para que el candidato vuelva a enviarlos.			
5	Reclutador (Documentos)	Actualiza expediente de nuevo empleado con documentación obtenida.			
6	Reclutador (Documentos)	Programa reunión virtual con candidato para firma de convenio de trabajo por medio de correo electrónico.			

Diagrama de Flujo: Solicitud de documentación



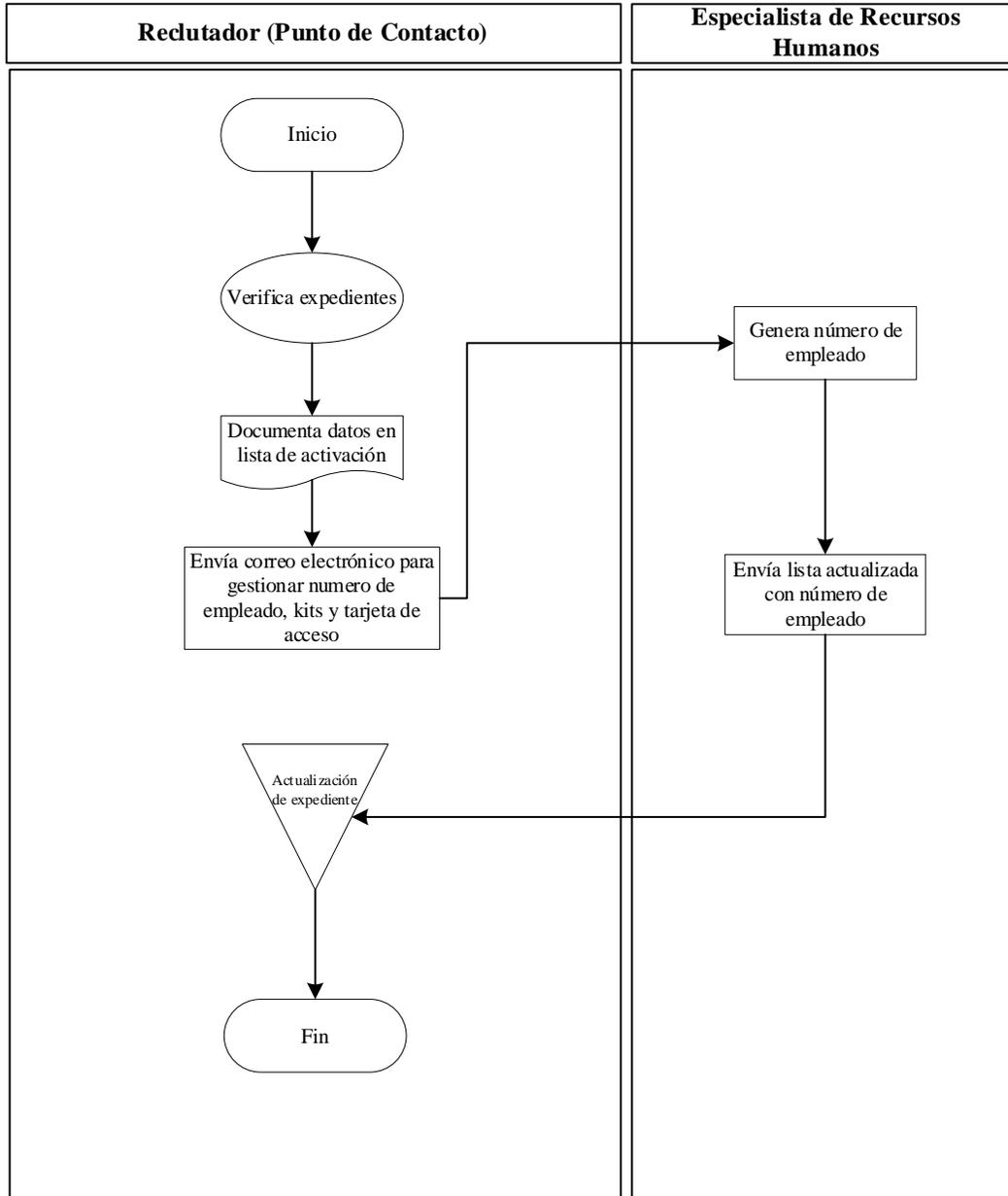
		Sykes El Salvador Limitada Departamento de Reclutamiento		Fecha	
		Página	1 de 1		
Nombre del Proceso: Firma de convenio de trabajo. Objetivo: Establecer un acuerdo de trabajo entre empresa y nuevo empleado.				Tiempo: 2 horas	
Paso	Responsable	Descripción			
1	Reclutador (Documentos)	Verifica lista de documentos que se deben firmar de acuerdo a la cuenta para la cual ha sido seleccionado el candidato.			
2	Reclutador (Documentos)	Realiza el llenado de documentos con la información recibida del candidato.			
3	Reclutador (Documentos)	Inicia reunión virtual para explicar documentos a firmar.			
4	Candidato	Ingresa a la reunión previamente programada.			
5	Reclutador (Documentos)	Explica documentos que serán enviados para firma.			
6	Reclutador (Documentos)	Envía convenio de trabajo por correo electrónico a candidato.			
7	Candidato	Recibe documentos que requieren su firma digital.			
8	Candidato	Verifica que la información en la documentación sea correcta.			
9	Candidato	Realiza firma digital de convenio de trabajo.			
10	Candidato	Envía documentación firmada por correo electrónico.			
12	Reclutador (Documentos)	Verifica que los documentos hayan sido firmados correctamente, de no ser así envía nuevamente el convenio para firma.			
13	Reclutador (Documentos)	Actualiza expediente de nuevo empleado con los documentos firmados en el servidor interno de la empresa.			

Diagrama de Flujo: Firma de convenio de trabajo



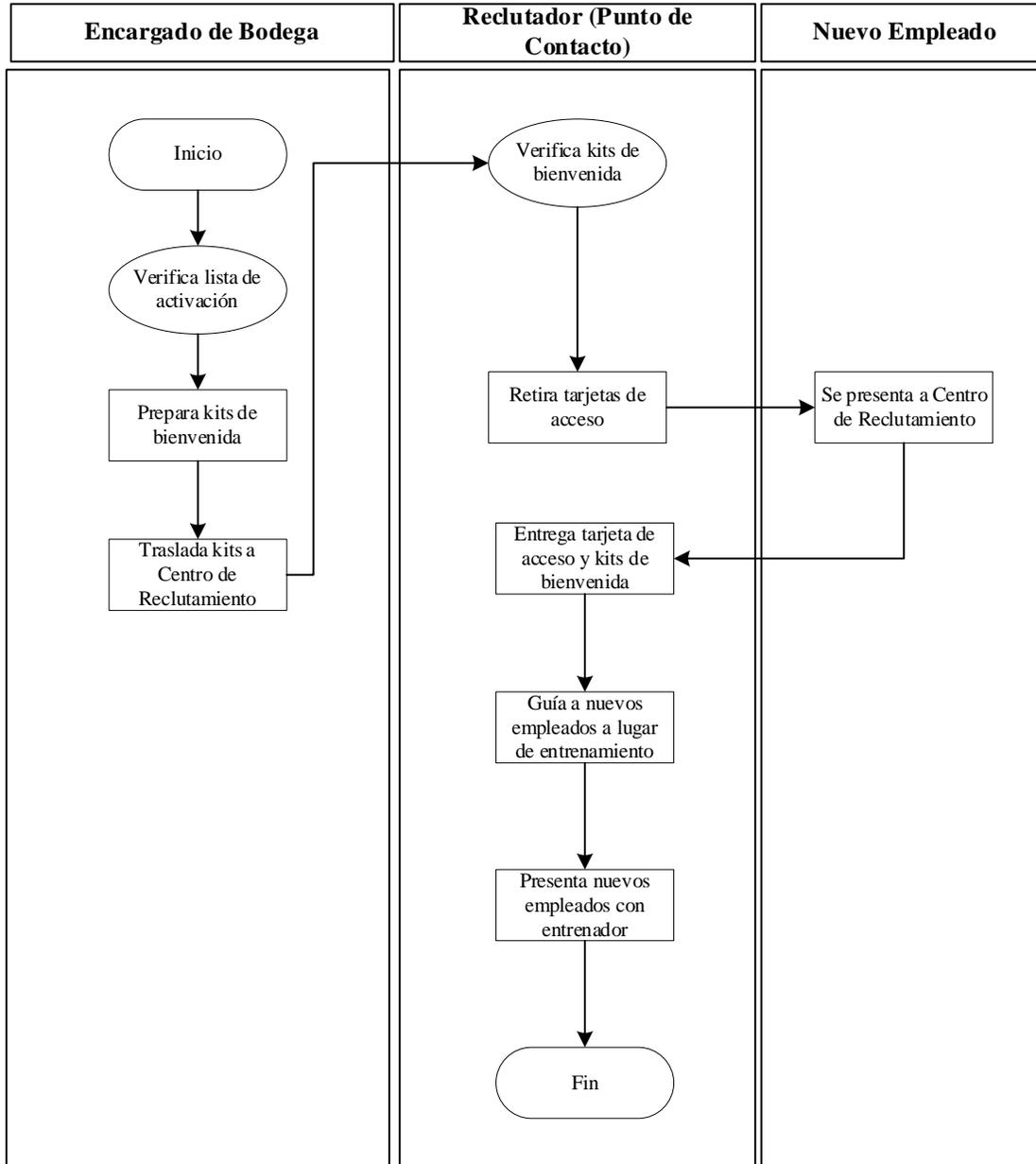
		Sykes El Salvador Limitada Departamento de Reclutamiento		Fecha	
		Página	1 de 1		
Nombre del Proceso: Envío de lista de activación de nuevos empleados. Objetivo: Compartir información de nuevos empleados con partes involucradas.				Tiempo: 4 horas	
Paso	Responsable	Descripción			
1	Reclutador (Punto de Contacto)	Verifica expediente para obtener lista de empleados a activar.			
2	Reclutador (Punto de Contacto)	Ingresa información del nuevo empleado en lista de activación.			
3	Reclutador (Punto de Contacto)	Envía correo electrónico a los departamentos involucrados en la gestión de tarjetas de acceso, kits de bienvenida y a la cuenta para la cual el candidato ha sido seleccionado entre otras áreas.			
5	Especialista de Recursos Humanos	Genera número de empleado de cada candidato seleccionado en plataforma interna.			
6	Especialista de Recursos Humanos	Envía lista de activación actualizada con número de empleados en correo electrónico.			
7	Reclutador (Punto de Contacto)	Actualiza la información del número de empleado asignado en expediente de candidato seleccionado.			

Diagrama de Flujo: Envío de lista de activación de nuevos empleados



		Sykes El Salvador Limitada Departamento de Reclutamiento		Fecha	
				Página	1 de 1
Nombre del Proceso: Recepción de nuevos empleados previo a entrenamiento.				Tiempo: 1 hora	
Objetivo: Brindar una bienvenida a los nuevos empleados.					
Paso	Responsable	Descripción			
1	Encargado de bodega	Verifica la cantidad de nuevos empleados según lista de activación recibida por correo electrónico.			
2	Encargado de bodega	Prepara kits de bienvenida de nuevos empleados.			
3	Encargado de bodega	Lleva los kits al Centro de Reclutamiento.			
4	Reclutador (Punto de Contacto)	Verifica que los kits de bienvenida estén completos con una anticipación de 30 minutos de la hora de llegada de los nuevos colaboradores.			
5	Reclutador (Punto de Contacto)	Se presenta a la caseta de seguridad para retirar tarjetas de acceso, previamente solicitadas en correo de lista activación de nuevos empleados.			
6	Nuevo empleado	Se presenta al Centro de Reclutamiento en la hora y fecha indicada en su convenio de trabajo.			
7	Reclutador (Punto de Contacto)	Entrega tarjeta de acceso y kits de bienvenida a nuevo empleado.			
8	Reclutador (Punto de Contacto)	Guía a nuevos empleados a lugar de entrenamiento			
9	Reclutador (Punto de Contacto)	Presenta a nuevos empleados con entrenador			

Diagrama de Flujo: Recepción de nuevos empleados previo a entrenamiento



2. Evaluación del desempeño

a. Objetivo

Especificar una guía de evaluación objetiva de las tareas desempeñadas por los reclutadores que ayude a establecer un parámetro para la retroalimentación necesaria por parte del supervisor del área.

b. Ámbito de aplicación

Es aplicable a todos los reclutadores y se sugiere su uso digital.

c. Personal encargado

El supervisor del Departamento de Reclutamiento es el encargado de coordinar y aplicar el instrumento a sus colaboradores cada 6 meses.

d. Método de evaluación

Se utilizaría el método 360° a través de la escala gráfica discontinua lo que significa que se hará uso del mismo formato para que los reclutadores sean evaluados por sus compañeros, supervisor y cliente interno por lo que el resultado final es el promedio obtenido por los evaluadores.

e. Generalidades de evaluación

Será necesario incluir datos relevantes como son nombre del reclutador y especificación del área de trabajo que realiza la evaluación.

f. Criterios de evaluación

Los criterios deben considerarse de forma individual y con el propósito de recibir una valoración de las áreas mencionadas anteriormente, se establecen los siguientes factores de medición más representativos con base a las competencias que la industria y el puesto de trabajo requieren:

- i. Toma de decisiones: Selección de alternativas viables para la resolución de problemas que reduzcan el impacto negativo a la operación.
- ii. Trabajo en equipo: Integración conjunta y motivada hacia el logro de un fin común.
- iii. Comunicación: Entablar relaciones de confianza y respeto para la transmisión eficiente de información dentro y fuera del departamento.

- iv. Manejo de procesos: Seguir procedimientos y políticas previamente establecidas.
- v. Orientación al alcance de objetivos: Capacidad de trabajar con base a metas y a obtener resultados en el tiempo establecido.

El instrumento tiene un valor total del 100% y se compone de los 5 factores previamente mencionados donde cada uno tiene un valor porcentual de 20% y se considera la siguiente escala de evaluación con su respectivo puntaje:

- i. Necesita mejorar (4 puntos): Labor es negligente y se tienen deficiencias impactantes.
- ii. Regular (8 puntos): Desempeño es mínimo y hay áreas de mejora significativas.
- iii. Bueno (12 puntos): Existen pocas oportunidades observables.
- iv. Muy bueno (16 puntos): Rendimiento es destacado y no existen fallas mayores.
- v. Excelente (20 puntos): Excede expectativas y genera valor agregado.

Nota explicativa: Si un factor de medición es calificado como excelente significa que se obtendrán 20 puntos lo que representa el 20% y si todos se evalúan como excelentes se obtendría una suma de 100 puntos lo que representaría el 100%.

g. Análisis de resultados

Del resultado obtenido por cada área (suma aritmética de puntos) se realizará un promedio, el cual se ubicará en una matriz de control que tendrá por objetivo indicar el estado actual del evaluado (crítico, bajo, promedio, destacado) con el propósito de sugerir acciones de mejora o desarrollo.

h. Plan de mejora o desarrollo

Este paso será realizado por el supervisor de reclutamiento y consiste en comunicar los detalles de forma personal al reclutador a través de una sesión de retroalimentación. De igual forma se obtendrá un consentimiento firmado por parte del reclutador y supervisor para hacer constar que la información ha sido transmitida de forma idónea y que existe un compromiso.

i. Instrumento para evaluación de desempeño

A continuación se presenta el instrumento de evaluación de desempeño 360° que se propone al departamento.



Evaluación del Desempeño

Departamento de
Reclutamiento

Generalidades

En el presente instrumento se requiere especificar la información siguiente:

- Nombre del evaluado.
- Área de evaluación (Supervisión, Equipo de Trabajo, Cliente Interno)

Criterios

Se presentará una lista de factores para la cual se deberá asignar una calificación según el desempeño observado.

Escala de medición

Calificación	Descripción	Puntos
Necesita mejorar	Labor es negligente y se tienen deficiencias impactantes.	4
Regular	Desempeño es mínimo y hay áreas de mejora significativas.	8
Bueno	Existen pocas oportunidades observables.	12
Muy bueno	Rendimiento es destacado y no existen fallas mayores.	16
Excelente	Excede expectativas y genera valor agregado.	20

Nota aclaratoria: Se usará un formato digital en Microsoft Excel, al momento en que el evaluador seleccione una calificación ingresando una X en el factor de medición, este tomará el valor designado de puntos previamente establecidos y se hará el cálculo automático de la puntuación final.

	Departamento de Reclutamiento Instrumento de Evaluación de Desempeño de Reclutadores				
	Nombre del evaluado:		Área de Evaluación:		
Indicaciones	Se pide ingresar una "X" para evaluar cada factor según desempeño.				
Factores de evaluación	Calificación				
	Necesita Mejorar	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
Toma de decisiones Selecciona alternativas viables para la resolución de problemas que reduzcan el impacto negativo a la operación.					
Trabajo en equipo Se integra y orienta a una motivación conjunta para un fin común.					
Comunicación Establece relaciones de confianza y respeto para la transmisión eficiente de información dentro y fuera del departamento.					
Manejo de procesos Sigue procedimientos y políticas establecidas.					
Orientación al alcance de objetivos Capacidad de trabajar con base a metas y a obtener resultados en el tiempo establecido.					
Comentarios					
Puntuación Final:					

Análisis de Resultados

Evaluación del Desempeño	
Área	Puntuación Final
Supervisión	
Equipo de Trabajo	
Cliente Interno	
Resultado Promedio	

Matriz de Control

El resultado promedio se deberá ubicar en el intervalo de la siguiente matriz para obtener el estado actual del evaluado y las pautas de control a utilizar.

Estado	Intervalo	Pauta de Control
Crítico	0 – 25	No es aceptable y acciones correctivas deben ser aplicadas de forma inmediata junto a un seguimiento periódico constante del desempeño.
Bajo	26 – 50	Rendimiento por debajo de lo esperado, se necesita aplicar mecanismos de control preventivo/correctivo para reforzar áreas de mejora.
Promedio	51 – 75	Es aceptable pero aún se tienen oportunidades evidentes y sugiere brindar retroalimentaciones.
Destacado	76 – 100	Desempeño idóneo, genera valor agregado, se debe impulsar su desarrollo y crecimiento.

Acciones

Una vez se tenga definido el estado del evaluado, se deberá proceder con las acciones pertinentes las cuales serán discutidas en el plan de mejora:

Estado	Acciones
Crítico	Retroalimentación inmediata y constante (semanal) junto a un compromiso firmado por parte del reclutador. Es importante proporcionar refuerzos teóricos/prácticos de las tareas, responsabilidades y procesos.
Bajo	Seguimiento periódico mensual de resultados donde se obtuvo un bajo rendimiento.
Promedio	Revisión trimestral con sugerencias para la corrección de deficiencias observables.
Destacado	Reconocimiento personal/público e inicio del proceso de desarrollo laboral/profesional por medio de capacitaciones, cursos o diplomados de interés.

Plan de Mejora o Desarrollo

	Evaluación de Desempeño Departamento de Reclutamiento	Fecha:																					
Nombre de Reclutador:																							
Resultados de Evaluación de Desempeño																							
<table border="1" data-bbox="500 600 1122 911"> <thead> <tr> <th colspan="2" data-bbox="505 604 1117 653">Evaluación del Desempeño</th> </tr> <tr> <th data-bbox="505 653 802 701">Área</th> <th data-bbox="802 653 1117 701">Puntuación Final</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="505 701 802 749">Supervisión</td> <td data-bbox="802 701 1117 749"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="505 749 802 798">Equipo de Trabajo</td> <td data-bbox="802 749 1117 798"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="505 798 802 846">Cliente Interno</td> <td data-bbox="802 798 1117 846"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="505 846 802 905">Resultado Promedio</td> <td data-bbox="802 846 1117 905"></td> </tr> </tbody> </table> <table border="1" data-bbox="342 947 1279 1100"> <thead> <tr> <th colspan="3" data-bbox="342 947 1279 995">Resultado</th> </tr> <tr> <th data-bbox="342 995 641 1043">Estado</th> <th data-bbox="641 995 961 1043">Pauta de Control</th> <th data-bbox="961 995 1279 1043">Acciones</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="342 1043 641 1100"></td> <td data-bbox="641 1043 961 1100"></td> <td data-bbox="961 1043 1279 1100"></td> </tr> </tbody> </table>			Evaluación del Desempeño		Área	Puntuación Final	Supervisión		Equipo de Trabajo		Cliente Interno		Resultado Promedio		Resultado			Estado	Pauta de Control	Acciones			
Evaluación del Desempeño																							
Área	Puntuación Final																						
Supervisión																							
Equipo de Trabajo																							
Cliente Interno																							
Resultado Promedio																							
Resultado																							
Estado	Pauta de Control	Acciones																					
Consentimiento de Resultados de Evaluación de Desempeño																							
<p>Yo entiendo que mi desempeño del semestre es de una puntuación de _____ que indica mi estado _____. Estoy de acuerdo con los resultados y me comprometo en trabajar en _____.</p> <p style="text-align: center;">Firma: _____</p>																							
Compromiso de Supervisor para Seguimiento de Desempeño																							
<p>Yo estoy consciente de las necesidades resultantes de la presente evaluación del desempeño y me comprometo en apoyarte con las siguientes acciones: _____</p> <p style="text-align: center;">Firma: _____</p>																							

3. Plan de capacitación y entrenamiento

a. Alcances

El plan de capacitación tiene por propósito brindar un apoyo teórico y técnico al Departamento de Reclutamiento e impulsar el desarrollo profesional y laboral del equipo en áreas de interés que proporcione un valor agregado a sus labores, así como también un proceso estructurado de entrenamiento.

b. Presupuesto de plan de capacitación

Para la propuesta de inducción no se hará ningún presupuesto ya que no representa un costo directo para la empresa, debido a que es responsabilidad de los nuevos empleados y el supervisor llevar a cabo un proceso de inducción y aprendizaje para el desempeño adecuado de labores.

En el caso de la capacitación, si existe un costo dado que el facilitador es externo, la empresa deberá solicitar los servicios de instrucción por lo que el siguiente presupuesto considera precios de instituciones previamente contratadas para esta tarea. De igual forma es importante destacar que esta es una inversión semestral.

Módulos	Descripción	Reclutadores	Precio por módulo	Total
I	Atracción de Talento Humano	10	\$70.00	\$700.00
II	Entrevistas Efectivas	10	\$45.00	\$450.00
III	Herramientas Tecnológicas para Reclutadores	10	\$100.00	\$1,000.00
IV	Administración del Tiempo	10	\$30.00	\$300.00
Total				\$2,450.00



Plan de capacitación y entrenamiento

Departamento de
Reclutamiento

Objetivo

Diseñar un plan de capacitación para el departamento de reclutamiento en áreas de refuerzo teórico para sus labores y un plan de entrenamiento para nuevos reclutadores con el fin de desarrollar al equipo a adquirir las habilidades necesarias del puesto.

Modalidades de capacitación

- Virtual: Haciendo uso de plataformas virtuales como Zoom, se realizarán sesiones con un facilitador para impartir las temáticas de estudio.
- Semi-Presencial: Será utilizada para el entrenamiento de nuevos reclutadores donde será necesaria la enseñanza práctica a través de la observación. Por lo que en ciertos días se requerirá que los participantes se presenten en la empresa y otros días se realizará de forma virtual.

Personal encargado

El supervisor es el responsable de coordinar y solicitar capacitaciones para su equipo al Departamento de Aprendizaje y Desarrollo quienes consultan con facilitadores externos como como FEPADE (Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo) o INSAFORP (Instituto Salvadoreño de Formación Profesional) donde se toma en consideración aspectos como precios, horarios, accesibilidad, entre otros. Una vez seleccionada la institución responsable, la solicitud es enviada para su aprobación al Gerente de Recursos Humanos.

Módulos de capacitación y entrenamiento

Los módulos y sus temáticas se seleccionan con base a la necesidad del equipo para reforzar el conocimiento teórico del proceso de reclutamiento y selección en áreas como distinción de perfiles, entrevistas, herramientas tecnológicas de uso diario, entre otros. Las cuales permitirán que la realización de las actividades se lleve a cabo de una forma eficaz y eficiente.

Capacitación de Reclutadores: Sesiones virtuales con facilitador cada sábado por 4 semanas.

Módulos de capacitación para reclutadores

Módulo I	Atracción de Talento Humano
Objetivo	Instruir acerca de los mecanismos actuales para atraer talento humano, identificando perfiles idóneos al puesto
Día	Sábado
Hora	8:00AM – 12:00PM
Temario	<ul style="list-style-type: none"> • Perfiles versus competencias • Eligiendo al candidato idóneo • Atracción y retención de personas • Metodologías de atracción de personas
Responsable	Facilitador externo
Recursos	Dispositivo con conexión a internet

Módulo II	Entrevistas Efectivas
Objetivo	Reforzar las estrategias actuales de la realización de entrevistas de filtro para contribuir en la toma de decisiones de selección de personas
Día	Sábado
Hora	8:00AM – 12:00PM
Temario	<ul style="list-style-type: none"> • Importancia de la estrategia de selección • Estrategias para el reclutamiento efectivo • Selección de personas con un enfoque estratégico • La técnica de entrevista
Responsable	Facilitador Externo
Recursos	Dispositivo con conexión a internet

Módulo III	Herramientas Tecnológicas para Reclutadores
Objetivo	Compartir herramientas actualizadas de uso cotidiano del área de reclutamiento para facilitar tareas administrativas
Día	Sábado
Hora	8:00AM – 12:00PM
Temario	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de base de datos de candidatos • Herramienta Microsoft Excel • Herramienta Google Suits
Responsable	Facilitador Externo
Recursos	Computadora con conexión a internet y acceso a Google y Microsoft Excel

Módulo IV	Administración del Tiempo
Objetivo	Potenciar la capacidad de los reclutadores para aumentar su productividad y obtener un máximo desempeño a través de la adecuada administración del tiempo.
Día	Sábado
Hora	8:00AM – 12:00PM
Temario	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategias para mejorar la administración del tiempo. • Herramientas para la gestión del tiempo. • Distractores • Planificación
Responsable	Facilitador Externo
Recursos	Dispositivo con conexión a internet

Cronograma de capacitación

Módulos		Mes			
		Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
I	Atracción de Talento Humano				
II	Entrevistas Efectivas				
III	Herramientas Tecnológicas para Reclutadores				
IV	Administración del Tiempo				

Entrenamiento de Nuevos Reclutadores: Proporcionado en modalidad virtual y semi-presencial diaria por 1 mes.

Módulos de inducción de nuevos reclutadores

Módulo I	Aspectos básicos del reclutamiento y selección
Objetivo	Presentar generalidades de tareas básicas de un reclutador.
Semana No	1 y 2
Temario	<ul style="list-style-type: none"> • Calibración de inglés • Perfiles y requisitos • Entrevista inicial • Entrevista de perfil • Entrevista de operaciones
Responsables	Supervisor de Reclutamiento, Departamento de Especialización en Idioma Inglés, Reclutador

Módulo II	Exámenes de selección
Objetivo	Estudiar los exámenes de selección de candidatos
Semana No	2
Temario	<ul style="list-style-type: none"> • Exámenes de selección de Sykes • Exámenes específicos de cuenta • Examen toxicológico.
Responsables	Supervisor de Reclutamiento, Asistente de Reclutamiento

Módulo III	Documentación y base de datos
Objetivo	Especificar los aspectos generales y específicos de la documentación y el manejo de base de datos del departamento.
Semana No	3 y 4
Temario	<ul style="list-style-type: none"> • Base de datos de aplicaciones • Base de datos de referidos • Lista de activaciones
Responsables	Supervisor de Reclutamiento, Reclutador

Módulo IV	Actividades de adquisición de personas
Objetivo	Mostrar la importancia de las actividades de atracción de talento humano
Semana No	4
Temario	<ul style="list-style-type: none"> • Ferias de empleo externa • Ferias de empleo interna • Visitas a aliados estratégicos
Responsables	Departamento de Atracción de Talento Humano

Módulo V	Certificación de Reclutador
Objetivo	Verificar el nivel de aprendizaje obtenido por los nuevos reclutadores
Día	Último día de inducción
Tiempo	2 horas
Contenido	Evaluación de conocimiento teórico y práctico de módulos de aprendizaje
Responsables	Supervisor de Reclutamiento

Cronograma de entrenamiento

Módulos		Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
I	Aspectos básicos del reclutamiento y selección				
II	Exámenes de selección				
III	Documentación y base de datos				
IV	Actividades de adquisición de personas				
V	Certificación de Reclutador				

Es importante mencionar que ciertos módulos se llevaran a cabo de forma simultánea, ya que las temáticas tienen una relación directa no solo a nivel teórico sino también práctico.

4. Programa de reconocimiento y motivación

a. Alcances

Tiene como propósito incentivar al personal del Departamento de Reclutamiento para que se sientan comprometidos al logro de las metas.

b. Objetivo

Establecer un programa de reconocimiento y motivación que permita la mejora del desempeño de los reclutadores.

c. Reconocimientos

Se consideran los siguientes tipos:

Reconocimiento público

- i. Selección del colaborador con el mejor desempeño mensual.
- ii. Envío de correo electrónico con mención especial al mejor rendimiento.

Reconocimiento en privado

- i. Programación de sesiones cada mes para compartir retroalimentación positiva con cada empleado.
- ii. Coordinación de reuniones con los representantes de cuentas para compartir buenos comentarios de la labor del reclutador designado como punto de contacto.

d. Motivadores

Bonos: Se sugiere que se consideren de forma individual y se asignen según las tareas desempeñadas por cada miembro del equipo. Teniendo en cuenta que el bono mensual es \$120.00, se propone la siguiente estructura:

Tabla 5: Estructura de bono mensual para reclutadores			
Factores	Parámetro	Porcentaje de asignación	Bono
Meta de contratación	90% o más	50%	\$60.00
Cuota de llamadas	90% o más	40%	\$48.00
Resultado de sesiones de calibración de inglés	97% o más	10%	\$12.00
Total		100%	\$120.00

Certificados de regalo: Se recomienda brindar certificados de regalo por un valor de \$15.00 y sin exceder el máximo de 5 al mes en los siguientes casos:

- i. Mejor reclutador del mes.
- ii. Al recibir retroalimentación positiva de un cliente interno.
- iii. Cuando se obtenga un resultado destacado de la evaluación del desempeño semestral.
- iv. Al brindar una idea que genere valor agregado al departamento.

Celebraciones

- i. Cumpleaños: Cuando un empleado cumple años se realizará un evento virtual o presencial con el equipo en donde se enviará comida a sus casas o se gestionará una reservación en un restaurante.
- ii. Días especiales: En celebraciones de día de la madre, día del padre, día del maestro, entre otros, se coordinará el envío de un presente al domicilio del reclutador/a.

Desarrollo y crecimiento profesional: Apoyar el desarrollo y crecimiento del equipo a través de capacitaciones, cursos y diplomados de interés ya sea a nivel laboral o profesional.

e. Personal encargado

El supervisor de reclutamiento es el encargado de la administración del programa de reconocimiento y motivación para su equipo de trabajo.

f. Presupuesto de programa de motivación

Tabla 6: Presupuesto de programa de motivación		
Detalle	Cantidad	Total
Certificados de regalo	\$15.00 x 5 certificados	\$75.00
Celebraciones	\$8.00 x 10 reclutadores	\$80.00
Total Mensual		\$155.00

5. Plan de implementación de propuestas

a. Presentación de propuestas

Las propuestas de herramientas administrativas se compartirán con la empresa para su revisión y aprobación con el supervisor y gerente del departamento. La presentación se hará de forma virtual donde se explicará su forma de aplicación y la inversión que se debe considerar para su implementación.

b. Beneficiarios

- i. Reclutadores: Su nivel de conocimiento técnico se verá beneficiado a través del uso del manual, se permitirá motivar e incentivar el desempeño de forma equitativa y promover su desarrollo y crecimiento; igualmente se obtendrán resultados precisos y objetivos de la evaluación del desempeño.
- ii. Supervisor de Reclutamiento: El uso del manual de políticas y procedimientos ayudará a tener una base estandarizada de las tareas de los reclutadores lo que supone un mejor control al igual que una guía disciplinaria aplicable al puesto de trabajo.
- iii. Cliente interno (Cuentas): Al tener al equipo de reclutamiento motivado y orientado a resultados, se tiene un beneficio directo al cliente interno ya que se alcanzarán las metas de contratación y se logrará ubicar al personal requerido según las necesidades del negocio.
- iv. Candidatos o nuevos empleados: Con el uso del manual, se establecerán procesos y tiempos estándares aplicables a todos los candidatos reduciendo el riesgo de malas experiencias o deserciones.

c. Personal encargado

Tabla 7: Personal encargado en implementación de propuestas	
Propuestas	Responsable
Manual de políticas y procedimientos	Supervisor y Gerente de Reclutamiento
Evaluación del desempeño	Supervisor de Reclutamiento
Plan de capacitación e inducción	Supervisor de Reclutamiento, Facilitador externo y Departamento de Aprendizaje y Desarrollo
Programa de reconocimiento y motivación	Supervisor y Gerente de Reclutamiento

d. Presupuesto consolidado de implementación de propuestas

Tabla 8: Presupuesto consolidado de implementación de propuestas		
Propuestas	Costo Mensual	Costo Semestral
Manual de políticas y procedimientos*	\$0.00	\$0.00
Evaluación del desempeño*	\$0.00	\$0.00
Programa de reconocimiento y motivación	\$155.00	\$930.00
Plan de capacitación y entrenamiento**	-	\$2,450.00
Total	\$155.00	\$3,380.00

* El manual de políticas y procedimientos y la evaluación del desempeño no tendrán costos debido a que el equipo investigador brindará ambas herramientas para su implementación por lo que la empresa no incurre en ninguna inversión monetaria.

** Para el plan de capacitación y entrenamiento se tiene un costo semestral únicamente.

e. Cronograma de actividades

Tabla 9: Cronograma de implementación de propuestas						
Propuestas	Mes					
	1	2	3	4	5	6
Manual de políticas y procedimientos						
Plan de capacitación e inducción						
Programa de reconocimiento y motivación						
Evaluación del desempeño						

- i. Manual de políticas y procedimientos: Deberá implementarse y compartirse de forma inmediata con todos los reclutadores.
- ii. Plan de capacitación e inducción: Se iniciará en el segundo mes ya que en el mes 1 se realizarán todas las gestiones con los facilitadores externos. El plan de inducción se llevará a cabo según las necesidades del departamento.
- iii. Programa de reconocimiento y motivación: Este programa se implementará a partir del segundo mes ya que se deben tener resultados del mes anterior para obtener un parámetro de asignación.
- iv. Evaluación del desempeño: Se realizará en el sexto mes ya que es la periodicidad de la evaluación del desempeño, tomando en cuenta que en los meses anteriores se implementaran las herramientas de mejora.

Bibliografía

Libros

- Aguilar Idáñez, María José, Introducción a la supervisión, Editorial Lumen, Primera Edición, 1994.
- Camisón, César, Cruz, Sonia, González, Tomás, Gestión de La Calidad: Conceptos, Enfoques, Modelos y Sistemas, España, Pearson Educación S.A. Primera Edición, 2006.
- Contreras Contreras, Fortunato, Olaya Guerrero Julio César, Matos Uribe Fausto Francisco, Gestión por Procesos, Indicadores y Estándares para Unidades de Información, Perú, Impreso en Taller Oscar Ricardo Retamozo Ramos, Avenida Ignacio Merino N° 1738, Lince / Lima-Perú, Primera Edición, 2017.
- Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, México D.F, McGraw-Hill Editores, Octava Edición, 2007.
- Chiavenato, Idalberto, Gestión del Talento Humano, México D.F, McGraw-Hill Editores, Tercera Edición, 2009.
- Chiavenato, Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, México, McGraw-Hill Interamericana, Séptima edición, 2006.
- Chiavenato, Idalberto, Teoría General de la Administración, México, Interamericana Editores S.A, Octava Edición, 2014.
- Hernández Sampieri, Roberto, Metodología de la Investigación, México, McGraw-Hill, Sexta Edición, 2014.
- Imai, Masaaki, Cómo implementar el KAIZEN en el sitio de trabajo, Colombia, McGraw-Hill, Primera Edición, 1998.
- López Barra, Soledad y Ruiz Otero, Eugenio. Operaciones Administrativas de Recursos Humanos, Libro Electrónico, España, Editorial McGraw-Hill, Primera Edición, 2015.
- Morris, Eddie, Ancajima, Alfredo, Chiri, Carlos, Galindo, Juan, Guido, Carlos, Mejía, Enrique, Servicios de Contact Center Basados en Offshore Outsourcing, Perú, Lima, Editorial Cordilleras S.A.C., Primera Edición, 2009.
- Nogueira Dianelys, Medina Alberto, Nogueira Carlos, Fundamentos para el control de la Gestión Empresarial, Ciudad de la Habana, Editorial Pueblo y Educación, 2004.
- Robbins, Stephen P., DeCenzo, David A., Supervisión, Pearson Educación, Quinta Edición, 2008.

- Rodríguez Valencia, Joaquín, *Cómo Elaborar y Usar Manuales Administrativos*, México D.F. Cengage Learning Editores, Cuarta Edición, 2012.
- Werther B. William, Davis, Keith, *Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las empresas*, México D. F., McGraw-Hill Interamericana, Sexta Edición, 2008.
- Whitmore, John, *Coaching for Performance, Growing People, Performance and Purpose*, Nicholas Brealey Publishing Londres, Inglaterra, Tercera Edición, 2002.

Leyes

- **Constitución de la Republica:** Decreto Constituyente No 38 del 15 de diciembre de 1983, publicado en el Diario Oficial No 234, Tomo No 281 del 16 de diciembre de 1983.
- **Código de Trabajo:** Decreto Legislativo No 15, del 23 de junio de 1972, publicado en el Diario Oficial No 142, Tomo No 236 del 31 de julio de 1973.
- **Código de Comercio:** Decreto Legislativo No 671 del 26 de mayo de 1970, publicado en el Diario Oficial No 140, Tomo No 228 del 31 de julio de 1970.
- **Código Tributario:** Decreto Legislativo No 230 del 21 de diciembre del 2001, publicado en el Diario Oficial No 241, Tomo No 349 del 22 de diciembre del 2000.
- **Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social:** Decreto Legislativo No 1263 del 7 de enero de 2019, publicado en el Diario Oficial No 4, Tomo No 422 del 8 de enero de 2019
- **Ley del Impuesto sobre la Renta:** Decreto Legislativo No 134 del 18 de diciembre de 1991, publicado en el Diario Oficial No 242, Tomo No 313 del 21 de diciembre de 1991.
- **Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo:** Decreto Legislativo No 892 del 27 de octubre de 2011, publicado en el Diario Oficial No 201, Tomo No 393 del 27 de octubre de 2011.
- **Ley del Teletrabajo:** Decreto Legislativo No 600 del 20 de marzo de 2020, publicado en el Diario Oficial No 16, Tomo No 123 del 16 de junio de 2020.
- **Ley de Servicios Internacionales:** Decreto Legislativo No 431 del 11 de octubre del 2007, publicado en el Diario Oficial No 199, Tomo No 377 del 25 de octubre del 2007.
- **Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones:** Decreto Legislativo No 927 del 23 de diciembre del 1996, publicado en el Diario Oficial No 243, Tomo No 333 del 23 de diciembre del 1996.

Páginas web

- Bizneo, Publicación: Contratación de Personal, consejos para un proceso exitoso: <https://www.bizneo.com/blog/contratacion-de-personal/>
- Página Web de Sykes: <https://www.sykes.com/company/about-us/>
- Sykes El Salvador: <https://www.sykeselsalvador.com/>
- Universidad internacional, Escuela de Ciencias, Artes y Tecnología, 6 de septiembre de 2019, Definiciones de Diseño: <https://blogs.uninter.edu.mx/ESCAT/index.php/que-es-el-diseno-grafico-6-definiciones-escat-uninter/>

Otros

- Administración de Call–Center ante Exigencias del Consumidor, Revista Pensamiento Contemporáneo en Administración, 2008.
- Canal 12, 3/6/2019, Negocios Hechos - La industria del Call Center el salvador, <https://www.youtube.com/watch?v=Djv2j92DoPs>
- Presentación de Microsoft Power Point: Seminario de Graduación: Elementos del Proyecto.
- Sykes Latinoamérica (2021), Revista Electrónica: Reporte de Responsabilidad Social LATAM 2020.

Anexos

Anexo 1: formato de cuestionario para reclutadores



Universidad de El Salvador
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas



Cuestionario dirigido a reclutadores de Sykes El Salvador Limitada

Objetivo: Verificar la opinión de los reclutadores con respecto al proceso de reclutamiento, selección, contratación de personal, puestos de trabajo y ambiente laboral.

Es importante mencionar que los datos obtenidos serán utilizados para fines académicos exclusivamente.

Indicaciones: Seleccionar la opción de respuesta más apropiada para la interrogante planteada.

Generalidades

Objetivo: Investigar el género de los reclutadores.

Indicador: Género

1. Seleccione cuál es su género.

Masculino ___
Femenino ___

Objetivo: Indagar en los rangos de edad de los reclutadores.

Indicador: Rango de edad

2. Indique cuál es su rango de edad.

18-25 años ___
26-33 años ___
34-41 años ___
Mayor de 42 años ___

Objetivo: Identificar el tiempo que tienen los reclutadores de laborar para la empresa en estudio.

Indicador: Tiempo de antigüedad como empleados de Sykes.

3. ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en Sykes El Salvador Limitada?

0 a 3 años ___
4 a 6 años ___
7 a 10 años ___
Más de 10 años ___

Objetivo: Verificar el tiempo que tienen los reclutadores en su puesto actual.

Indicador: Tiempo de antigüedad como reclutadores.

4. ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en su puesto actual?

0 a 3 años ___
4 a 6 años ___
7 a 10 años ___
Más de 10 años ___

Objetivo: Indagar el nivel académico de los reclutadores.

Indicador: Nivel académico.

5. ¿Podría indicar cuál es su nivel académico?

- Bachillerato (Pase a pregunta 7) _____
 Estudios de pregrado completos o en progreso (Pase a siguiente pregunta) _____
 Estudios de posgrado completos o en progreso (Pase a siguiente pregunta) _____

Objetivo: Indagar en el área de estudio de los reclutadores.

Indicador: Campo de estudio.

6. Seleccione cuál es el campo en que realiza o realizó sus estudios.

- Ciencias económicas y administrativas _____
 Ciencias sociales y humanidades _____
 Ingeniería y arquitectura _____
 Jurisprudencia _____
 Otra (Especifique) _____

Proceso de reclutamiento, selección y contratación

Objetivo: Identificar el medio publicitario de mayor atracción de candidatos.

Indicador: Medios de publicidad más efectivos.

7. Según su opinión ¿Cuál es el medio publicitario de mayor atracción de candidatos?

- Redes sociales _____
 Televisión/Radio _____
 Página Web _____
 Programa de referidos _____
 Otro (Especifique) _____

Objetivo: Indagar el tiempo en que se contacta a un candidato por primera vez.

Indicador: Tiempo de contacto de la primera interacción con el candidato.

8. ¿Cuánto tiempo considera que espera el candidato para ser contactado por primera vez desde su aplicación?

- 1 a 3 días _____
 4 a 6 días _____
 Más de 6 días _____

Objetivo: Verificar el tiempo que toma todo el proceso de exámenes.

Indicador: Tiempo total invertido en exámenes.

9. ¿Cuánto tiempo considera que un candidato toma en realizar todos los exámenes del proceso?

- 1 a 3 días _____
 4 a 6 días _____
 Más de 6 días _____

Objetivo: Verificar el tiempo que toma todo el proceso de entrevistas.

Indicador: Tiempo total de entrevistas.

10. ¿Cuánto tiempo considera que un candidato toma en realizar todo el proceso de entrevistas?

- 1 a 3 días _____
 4 a 6 días _____
 Más de 6 días _____

Objetivo: Analizar la cantidad de tiempo invertido en el proceso completo.

Indicador: Tiempo total del proceso.

11. ¿Cuál es la cantidad de tiempo que le toma a un candidato completar todo su proceso de reclutamiento, selección y contratación?

1 a 3 días _____

4 a 6 días _____

Más de 6 días _____

Objetivo: Verificar la cantidad de reclutadores que intervienen en el proceso.

Indicador: Cantidad de reclutadores involucrados en el proceso.

12. Según su experiencia ¿Cuántos reclutadores intervienen en el proceso de cada persona?

1 a 3 personas _____

4 a 6 personas _____

Más de 6 personas _____

Objetivo: Indagar los motivos por los que los candidatos no completan el proceso.

Indicador: Motivos por los que el proceso no es completado por el candidato.

13. Según su opinión ¿Cuáles son los motivos más comunes por los que un candidato no completa su proceso de contratación?

Perfil del candidato _____

Horarios y salarios disponibles _____

Problemas tecnológicos _____

Otros (Especifique) _____

Objetivo: Investigar si el proceso actual es efectivo para el logro de metas de contratación.

Indicador: Efectividad del proceso actual.

14. Según su punto de vista ¿El proceso actual es efectivo para entregar la cantidad de personal requerido por las cuentas?

Sí (Pase a pregunta 16) _____

No (Pase a siguiente pregunta) _____

Objetivo: Identificar los factores por los que las metas de contratación no se cumplen.

Indicador: Factores que impiden el logro de metas.

15. Seleccione cuál de los siguientes factores impide el logro de metas de contratación.

Perfil del puesto de trabajo _____

Oferta laboral de la competencia _____

Comunicación dentro del departamento _____

Falta de estandarización del proceso _____

Metas inalcanzables _____

Métodos de atracción de personas _____

Otro (Especifique) _____

Puesto de trabajo

Objetivo: Verificar si los reclutadores tuvieron un proceso de inducción.

Indicador: Existencia de procesos de inducción.

16. Al iniciar sus actividades como reclutador ¿Se le proporcionó una inducción para entender y assimilar todas sus tareas, responsabilidades y deberes de su puesto de trabajo?

Sí _____

No _____

Objetivo: Determinar si los reclutadores conocen de un manual de procedimientos aplicables a su trabajo.

Indicador: Existencia de un manual de procedimientos.

17. ¿Tiene conocimiento sobre la existencia de un manual de procedimientos (Documento legal que especifica pasos, guías, políticas, normas de los procesos de selección y contratación) en el área de reclutamiento?

Sí _____

No _____

Objetivo: Verificar si los reclutadores saben si se tiene una guía disciplinaria en su departamento.

Indicador: Existencia de guía disciplinaria.

18. Indicar si conoce de una guía disciplinaria (Documento físico o electrónico) que pueda ser aplicada a su puesto de trabajo.

Sí _____

No _____

Objetivo: Indagar el nivel de periodicidad con que se realiza una revisión del desempeño a los reclutadores.

Indicador: Periodicidad de revisión de desempeño.

19. ¿Cada cuánto tiempo tiene un seguimiento de desempeño de sus tareas como reclutador con su supervisor encargado?

Cada mes _____

Cada trimestre _____

Cada semestre _____

Anualmente _____

Nunca _____

Objetivo: Revisar si los reclutadores conocen como se mide su desempeño laboral.

Indicador: Conocimiento de la medición del desempeño.

20. ¿Conoce cómo se mide su desempeño en el trabajo?

Sí _____

No _____

Objetivo: Verificar si los reclutadores están de acuerdo con la forma en que se mide su desempeño.

Indicador: Nivel de aceptación de la medición del desempeño.

21. ¿Está de acuerdo en la forma en que se mide su desempeño?

Sí (Pase a pregunta 23) _____

No (Pase a siguiente pregunta) _____

Objetivo: Indagar en los motivos por los que los reclutadores están en desacuerdo con la medición de su desempeño.

Indicador: Motivos por los que la medición de desempeño no es aceptada.

22. Indique los motivos por los que está en desacuerdo con la medición del desempeño actual.

Estándar de medición no se ajusta al trabajo desempeñado _____

Factores considerados para medir el desempeño no son adecuados _____

No existe un seguimiento correcto _____

Falta de objetividad al medir el desempeño _____

Otro (Especifique) _____

Ambiente laboral

Objetivo: Investigar el nivel de satisfacción con respecto a las formas de reconocimiento y motivación.

Indicador: Nivel de satisfacción de los programas actuales de reconocimiento y motivación.

23. Según su criterio, los mecanismos actuales de reconocimiento/motivación que se manejan en su departamento son:

- Excelentes _____
 Buenos _____
 Regulares _____
 Necesitan mejorar _____

Objetivo: Verificar los métodos de motivación preferidos por los reclutadores.

Indicador: Preferencia de los métodos de motivación.

24. ¿Cuál considera que es el mejor método de motivación para elevar el desempeño en su trabajo?

- Reconocimiento y méritos _____
 Incentivar el trabajo en equipo _____
 Mejora en estructura de bonos _____
 Apoyo al crecimiento profesional _____
 Otro (Especifique) _____

Objetivo: Indagar en el nivel de comunicación de los reclutadores con su supervisor.

Indicador: Nivel de comunicación del reclutador con su supervisor.

25. Con respecto a la comunicación con su supervisor ¿Cuál es según su opinión el nivel de comunicación actual?

- Excelente _____
 Buena _____
 Regular _____
 Necesita mejorar _____

Objetivo: Identificar el nivel de comunicación que los reclutadores tienen con sus compañeros de trabajo.

Indicador: Nivel de comunicación del reclutador con sus compañeros de trabajo.

26. Con respecto a la comunicación laboral con sus compañeros de trabajo ¿Cuál es según su opinión el nivel de comunicación actual?

- Excelente _____
 Buena _____
 Regular _____
 Necesita mejorar _____

Objetivo: Verificar el nivel de satisfacción laboral.

Indicador: Nivel de satisfacción laboral.

27. En relación con su nivel de satisfacción actual hacia su de trabajo, considera que se encuentra:

- Totalmente satisfecho/a _____
 Muy satisfecho/a _____
 Neutral _____
 Poco satisfecho/a _____
 Nada satisfecho/a _____

Objetivo: Indagar si los reclutadores han asistido a alguna capacitación en su puesto actual.

Indicador: Cantidad de reclutadores con capacitaciones recibidas.

28. ¿Alguna vez ha asistido a alguna capacitación mientras ha desempeñado su puesto actual?

- Sí (Pase a siguiente pregunta) _____
 No (Pase a pregunta 30) _____

Objetivo: Revisar la periodicidad con la que los reclutadores han sido capacitados.

Indicador: Periodicidad de capacitaciones recibidas.

29. ¿Cuándo fue la última vez que recibió una capacitación?

- Hace 3 meses ___
 Hace 6 meses ___
 Más de 1 año ___
 2 años o más ___

Objetivo: Indagar el área de interés para capacitar a los reclutadores.

Indicador: Área de interés de plan de capacitación.

30. Si se implementara un plan de capacitación ¿Qué área le interesaría?

- Atracción de talento humano ___
 Administración del tiempo ___
 Efectividad en el trabajo ___
 Uso de herramientas tecnológicas ___
 Otro (Especifique) ___

Objetivo: Investigar la modalidad de preferencia para capacitación.

Indicador: Modalidad para impartir capacitaciones.

31. ¿En qué modalidad preferiría recibir una capacitación?

- Virtual ___
 Presencial ___
 Semipresencial ___

Objetivo: Verificar la periodicidad con el que las capacitaciones se podrían impartir.

Indicador: Periodicidad de capacitaciones.

32. ¿Con que periodicidad le gustaría capacitarse?

- Cada 3 meses ___
 Cada 6 meses ___
 Cada año ___
 Indiferente ___

Anexo 2: envío de cuestionarios a reclutadores por correo electrónico

To: Campos, Mayra E.; Mejía, Ana R.; Bares, Karina Beatriz; Romero, Gabriel O.; Raymundo, Zayra L.; Galicia, Roxana Y.; Colorado, Karen S.; Moreno, Xiomara L.; Díaz, Moisés J.

Send

Cc...

Bcc...

Subject: Encuesta anónima

Buen día,

Espero que hayan tenido una excelente semana.

Como es de su conocimiento, actualmente se está realizando un estudio del de Reclutamiento, selección y contratación, por lo que les solicito su ayuda con la siguiente encuesta anónima para que puedan brindar su opinión referente a varios aspectos del proceso:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfSuvG-CgFDXbTnE9ombC3JXlRbZHW5em3rkgro7VShjBX7w/viewform?usp=*_link

Muchas gracias por su tiempo y participación!

Alicia Vasquez
HR Recruiter
T. +503 2261-3600 | e-mail: alicia.m.vasquez@sykes.com
www.sykeselsalvador.com | like us on [Facebook](#) | follow us on [Twitter](#) & [Instagram](#)

SYKES El Salvador
Bvd. de Los Héroes, entre Calle Sisimiles y Pasaje Las Palmeras | San Salvador, El Salvador

SYKES Let's stay connected, in distance.

This e-mail and any files transmitted with it are confidential and intended solely for use of intended recipient(s). If you received this email in error, please notify the sender and delete it.

Click a photo to see recent emails and social updates.

Connect to social networks to show profile photos and activity updates of your colleagues in Office. Click here to add networks.



Anexo 3: cuestionario completo de reclutadores en formularios de Google

Preguntas Respuestas **10**

10 respuestas

No se aceptan más respuestas

Mensaje para los encuestados

Ya no se aceptan respuestas en este formulario

Anexo 4: formato de cuestionario para nuevos empleados



Universidad de El Salvador
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas



Cuestionario dirigido a los nuevos empleados de Sykes El Salvador Limitada

Objetivo: Investigar el punto de vista de los nuevos empleados en referencia a su proceso de reclutamiento, selección e integración.

Es importante mencionar que los datos obtenidos serán utilizados para fines académicos exclusivamente.

Indicaciones: Seleccionar la opción de respuesta más apropiada para la interrogante planteada.

Generalidades

Objetivo: Investigar el género de los nuevos empleados.

Indicador: Género de mayor contratación

1. Seleccione cuál es su género.

Masculino ___

Femenino ___

Objetivo: Indagar en los rangos de edad de los nuevos empleados.

Indicador: Rango de edad

2. Indique cuál es su rango de edad.

18-25 años ___

26-33 años ___

34-41 años ___

Mayor de 42 años ___

Objetivo: Verificar si los nuevos empleados tienen experiencia previa en Call Center.

Indicador: Cantidad de personas que tienen experiencia en Call Center.

3. ¿Tiene experiencia laboral en el rubro de Call Center?

Sí (Pase a siguiente pregunta) ___

No (Pase a pregunta 5) ___

Objetivo: Identificar donde han trabajado previamente los nuevos empleados encuestados.

Indicador: Competidores identificables en el rubro de Call Center.

4. ¿Cuál fue el Call Center del cual obtuvo experiencia previa?

Telus ___

Teleperformance ___

Concentrix ___

Blackhawk ___

Otros (Especifique) _____

Proceso de reclutamiento, selección y contratación

Objetivo: Identificar el medio de comunicación por el cual las personas se enteran de las plazas vacantes.

Indicador: Medios de publicidad más efectivos.

5. ¿Por cuales medios se enteró de la vacante disponible en Sykes El Salvador?

- Redes sociales _____
 Televisión/Radio _____
 Páginas Web _____
 Otro (Especifique) _____

Objetivo: Verificar la cantidad de pruebas que fueron realizadas durante el proceso de selección.

Indicador: Cantidad de pruebas de selección.

6. ¿Cuántas pruebas de selección (Exámenes) realizó durante todo su proceso al ingresar a Sykes El Salvador?

- De 1 a 5 pruebas _____
 De 6 a 10 pruebas _____
 Más de 10 pruebas _____

Objetivo: Averiguar el tiempo invertido en la realización de pruebas de selección.

Indicador: Tiempo de realización de pruebas.

7. ¿Cuánto tiempo le llevó completar todas las pruebas (Exámenes) durante su proceso con Sykes El Salvador?

- 1 a 3 días _____
 4 a 6 días _____
 Más de 6 días _____

Objetivo: Investigar el tiempo aproximado en que el área de reclutamiento se contacta con los candidatos.

Indicador: Tiempo de espera para recibir el primer contacto.

8. ¿Cuánto tiempo esperó en recibir la primera llamada de un reclutador a partir de la fecha en que ingresó su aplicación?

- 1 a 3 días _____
 4 a 6 días _____
 Más de 6 días _____

Objetivos: Identificar cuanto tiempo conlleva la totalidad de entrevistas del proceso de selección.

Indicador: Tiempo invertido del área de reclutamiento en entrevistas.

9. ¿Cuál fue la cantidad de tiempo que invirtió en todo el proceso de entrevistas?

- 1 a 3 días _____
 4 a 6 días _____
 Más de 6 días _____

Objetivo: Identificar la cantidad de tiempo invertido desde la aplicación inicial a la contratación de un nuevo empleado.

Indicador: Tiempo total que toma completar el proceso para ser contratado.

10. ¿Qué cantidad de tiempo le llevó el proceso entre su aplicación inicial y su contratación (firma de convenio de trabajo)?

- 1 a 3 días _____
 4 a 6 días _____
 Más de 6 días _____

Objetivo: Indagar en la cantidad de personas del área de reclutamiento que se involucran en la totalidad del proceso.

Indicador: Cantidad de recurso humano involucrado en el proceso.

11. ¿Con cuantas personas del área de reclutamiento tuvo interacción desde el inicio a la finalización de su proceso?

- 1 a 3 personas _____
 4 a 6 personas _____
 Más de 6 personas _____

Objetivo: Identificar el nivel de satisfacción de los nuevos empleados durante el proceso de selección y contratación con el personal de reclutamiento.

Indicador: Nivel de satisfacción con el personal de reclutamiento.

12. ¿Cuál fue su experiencia con el personal de reclutamiento durante su proceso de selección y contratación?

- Excelente (Pase a pregunta 14) _____
 Buena (Pase a pregunta 14) _____
 Regular (Pase a la siguiente pregunta) _____
 Necesita mejorar (Pase a la siguiente pregunta) _____

Objetivo: Indagar los motivos de la mala experiencia tenida por parte de los nuevos empleados con el personal de reclutamiento.

Indicador: Motivos de la baja satisfacción con el área de reclutamiento.

13. ¿Cuáles fueron los motivos de su respuesta anterior?

- Tiempo del proceso _____
 Problemas de comunicación _____
 Mal seguimiento del proceso _____
 Falta de profesionalismo _____
 Otros (Especifique) _____

Objetivo: Evaluar el nivel de satisfacción con el supervisor de operaciones en el proceso de selección.

Indicador: Nivel de satisfacción con el área de operaciones.

14. ¿Cuál fue su experiencia con el supervisor de operaciones durante su proceso de selección?

- Excelente (Pase a pregunta 16) _____
 Buena (Pase a pregunta 16) _____
 Regular (Pase a la siguiente pregunta) _____
 Necesita mejorar (Pase a la siguiente pregunta) _____

Objetivo: Identificar los motivos por los cuales las personas tuvieron una mala experiencia con el personal de operaciones.

Indicador: Motivos de la baja satisfacción con personal de operaciones.

15. ¿Cuáles fueron los motivos de su respuesta anterior?

- Impuntualidad _____
 Problemas de comunicación _____
 Falta de profesionalismo _____
 Otros (Especifique) _____

Puesto de Trabajo y Ambiente Laboral

Objetivo: Evaluar la opinión de los nuevos empleados con respecto al salario ofertado por la empresa.

Indicador: Nivel de competitividad de los salarios ofertados.

16. ¿Cuál es su punto de vista de los salarios en Sykes El Salvador con base al puesto desempeñado?

- Excelentes _____
 Buenos _____
 Regulares _____
 Necesitan mejorar _____

Objetivo: Verificar la opinión de los nuevos empleados con respecto a los horarios ofrecidos por la empresa.

Indicador: Nivel de satisfacción con respecto a los horarios de trabajo.

17. ¿Cuál es su opinión con respecto a los horarios que ofrece Sykes El Salvador para sus puestos?

- Excelentes _____
 Buenos _____
 Regulares _____
 Necesitan mejorar _____

Objetivo: Indagar la razón por la cual las personas eligen trabajar en Sykes El Salvador.

Indicador: Motivo de elección de Sykes El Salvador como lugar de trabajo.

18. De entre la competencia ¿Por qué motivo eligió Sykes El Salvador como su lugar de trabajo?

- Estabilidad _____
 Salarios _____
 Ubicación _____
 Oportunidades de crecimiento _____
 Otro (Especifique) _____

Anexo 5: envío de cuestionarios a nuevos empleados por correo electrónico

To...

Cc...

Send

Rec...

Subject: Sykes El Salvador - Encuesta de satisfacción anónima del proceso de reclutamiento y selección

Gracias por ser parte de nuestro proceso con Sykes El Salvador!

Su opinión es importante para ayudarnos a mejorar y brindar una excelente atención a nuestros nuevos colaboradores.

Por este motivo, le solicitamos su ayuda con la siguiente encuesta de satisfacción anónima:

https://docs.google.com/forms/d/1F1AjpQL5ebypilfx2-GfXpWz_yolmFfoLaCvUjITGarcOpgWGTlrv/viewform?usp=if_link

Agradecemos su tiempo y participación!

Alicia Vasquez
HR Recruiter
T. +503 2261-9600 | e-mail: alicia.m.vasquez@sykes.com
www.sykeselsalvador.com | like us on [Facebook](#) | follow us on [Twitter](#) & [Instagram](#)

SYKES El Salvador
Blvd. de Los Héroes, entre Calle Sisimiles y Pasaje Las Palmeras | San Salvador, El Salvador

SYKES Let's stay connected, in distance.

This e-mail and any files transmitted with it are confidential and intended solely for use of intended recipient(s). If you received this email in error, please notify the sender and delete it.

Click a photo to see recent emails and social updates.

Connect to social networks to show profile photos and activity updates of your colleagues in Office. [Click here to add networks.](#)

Ejojalas123@gmail...damargarca97@hotmail...julio201565@gmail...indiego54@gmail...vitasayas@gmail...Vladimir.utada@gmail...emersonchicashilas...macias.flom@gmail...rivera2014@gmail...Joselopez5@gmail...A/281999@gmail.co...jason2014crespin@...Oved.san5@gmail...moris.orellano04@g...gabrielvivas24086...

Anexo 6: cuestionario completo de nuevos empleados en formularios de Google

145 respuestas

No se aceptan más respuestas

Mensaje para los encuestados

Ya no se aceptan respuestas en este formulario

Anexo 7: guía de preguntas para supervisor de reclutamiento



Universidad de El Salvador
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas



Entrevista dirigida a Supervisor de Reclutamiento de Sykes El Salvador Limitada

Objetivo: Indagar en el punto de vista del supervisor del área con respecto al proceso de reclutamiento, selección e integración de personal, control, supervisión y ambiente laboral de sus colaboradores.

Es importante mencionar que los datos obtenidos serán utilizados para fines académicos exclusivamente.

Indicaciones: Conteste las interrogantes planteadas.

Generalidades del supervisor

Objetivo: Obtener datos generales del supervisor de reclutamiento.

1. Nombre:
2. Estudios realizados:
3. Experiencia laboral:
4. Tiempo de trabajar en Sykes El salvador:
5. Tiempo de trabajar en su puesto actual:
6. Lista de cursos, diplomados o capacitaciones:
7. Cantidad de subordinados:

Proceso de reclutamiento, selección y contratación

Objetivo: Verificar los detalles específicos del proceso de reclutamiento, selección e integración con respecto a pasos, tiempos, efectividad y eficiencia.

8. Describa el proceso de reclutamiento, selección y contratación actual incluyendo los tiempos de cada paso.
9. ¿Cuál considera usted que es el paso más importante dentro del proceso?
10. Según su opinión ¿Todos sus subordinados conocen el proceso y los pasos que estos conllevan?
11. Según su punto de vista ¿Podría indicar si el proceso actual tiene áreas de mejora y si es efectivo para entregar la cantidad de personal requerido por las cuentas?

Control y supervisión del talento humano

Objetivo: Determinar los aspectos generales del control y supervisión aplicado al departamento de reclutamiento.

12. Explique si se tiene algún proceso de inducción para los nuevos reclutadores.
13. ¿Conoce de la existencia de un manual de procedimientos entiéndase como un documento legal que establece las guías de acción, pasos, normas, sanciones, políticas sobre los procesos que se realizan en los procesos de reclutamiento, selección e integración de personal? ¿Si se tiene un manual de procedimientos, sus colaboradores saben de su existencia?
14. ¿Podría indicar si el área de reclutamiento cuenta con una matriz disciplinaria para regular las faltas ya sea leves, graves y muy graves de un empleado y si es de conocimiento general de todos los colaboradores? ¿Si se tiene una matriz disciplinaria, sus colaboradores saben de su existencia?
15. ¿Se tiene algún mecanismo de control para verificar la atención brindada por los reclutadores a los nuevos empleados?
16. Describa si se realiza un seguimiento de las tareas de los reclutadores y con qué frecuencia se realiza.

17. Mencione como se mide el desempeño laboral de los colaboradores.
18. Especifique la periodicidad con la que se mide el desempeño laboral.
19. Explique la forma en que el resultado final del desempeño es compartido con los colaboradores y cuál es el seguimiento que se realiza.

Ambiente Laboral

Objetivo: Indagar en el ambiente laboral sostenido en el departamento con respecto a su influencia en el rendimiento de los trabajadores.

20. ¿Cuentan con programas de reconocimiento y motivación para sus colaboradores?
21. Indique cual es la estructura de bonos que se maneja actualmente en el departamento.
22. ¿Podría mencionar como es el tipo de comunicación que tiene con el personal que está bajo su cargo?
23. Explique si existen planes de capacitación y la frecuencia con que se imparten.

Anexo 8: invitación de entrevista a supervisor de reclutamiento enviada por correo electrónico

i Attendee responses: 2 accepted, 0 tentatively accepted, 0 declined.
This appointment conflicts with another one on your calendar.

Send Update	To...	Magaña, Claudia M.; Sanchez, Erika Y.		
	Subject	Entrevista		
	Location	Zoom		Rooms...
	Start time	Wed 7/7/2021	9:00 AM	<input type="checkbox"/> All day event
	End time	Wed 7/7/2021	10:00 AM	

Buen día Claudia,

Esperamos se encuentre bien,

Muchas gracias por darnos tiempo para la entrevista, detallamos el link para la reunión:

<https://sykes.zoom.us/j/2202195721?pwd=eVFwekhJcStKd2xkbTBZFZVppM2V3UT09>

Meeting ID: 220 219 5721

Passcode: 220257

Gracias,

Alicia Vasquez

HR Recruiter

T. +503 2261-3600 | e-mail: alicia.m.vasquez@sykes.com

www.sykeselsalvador.com | like us on [Facebook](#) | follow us on [Twitter](#) & [Instagram](#)

Click a photo to see recent emails and social updates.



Connect to social networks to show profile photos and activity updates of your colleagues in Office. Click here to add networks.

ALL ATTENDEES (3)

ACCEPTED (2)

TENTATIVE (0)

DECLINED (0)

NOT RESPONDED (1)



Vasquez, Alicia M.
HR RECRUITER I



Magaña, Claudia M.
SUPERVISOR AREA H...



Sanchez, Erika Y.
AGENT - QUALITY TE...

Anexo 9: formato de lista de cotejo

Universidad de El Salvador
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas



Lista de cotejo para criterios del proceso de reclutamiento y selección de nuevos empleados de Sykes El Salvador Limitada

Puesto: _____

Fecha: _____

Criterios	Si	No
Generalidades del reclutamiento y selección		
1. Verifica la cantidad de aplicaciones asignadas		
2. Llama a los candidatos luego de revisar las aplicaciones		
3. Gestiona la asignación de exámenes de selección		
4. Verifica los resultados de las pruebas de selección		
5. Inicia entrevista puntualmente		
6. Luego de realizar la entrevista da una retroalimentación al candidato		
7. Actualiza base de datos según resultado de entrevistas		
8. Agenda la entrevista de selección con el área de operaciones		
9. Revisa el resultado de la entrevista final y lo comunica con el candidato de forma inmediata		
10. Brinda detalles específicos del puesto de trabajo y responde preguntas del candidato seleccionado		
11. Envía correo a los candidatos seleccionados con información del puesto de trabajo y los documentos requeridos		
12. Programa prueba de examen toxicológico		
13. Notifica al laboratorio sobre el listado de personas que presentaran a la toma de muestra		
14. Informa a la cuenta sobre el progreso del entrenamiento que está por iniciar		
Comportamientos observables		
15. Trabaja de forma ordenada		
16. Utiliza los recursos disponibles apropiadamente		
17. Maneja un nivel de conocimiento técnico aceptable del puesto		
18. Evita distracciones que puedan significar un desperdicio de recursos		
19. Se muestra profesional y amable en su interacción con el candidato		

Comentarios:

Anexo 10: procesamiento de datos de cuestionarios en base de datos de Excel

RECLUTADORES

ARCHIVO INICIO INSERTAR DISEÑO DE PÁGINA FÓRMULAS DATOS REVISAR VISTA

Pegar Fuente Alineación Número Estilos

Formato condicional Dar formato como tabla Estilos de celda

	A	B	C	D	E	F
1	Marca temporal	1. Seleccione cuál es su c	2. Indique cuál es su rang	3. ¿Cuánto tiempo tiene d	4. ¿Cuánto tiempo tiene d	5. ¿Podría indicar cuál es
2	7/3/2021 0:56:37	Femenino	26-33 años	7 a 10 años	7 a 10 años	Estudios de pregrado con
3	7/3/2021 9:11:13	Femenino	34-41 años	Más de 10 años	7 a 10 años	Estudios de posgrado cor
4	7/3/2021 9:13:47	Femenino	34-41 años	Más de 10 años	7 a 10 años	Estudios de posgrado cor
5	7/3/2021 6:42:32	Masculino	26-33 años	0 a 3 años	0 a 3 años	Estudios de posgrado cor
6	7/3/2021 6:50:33	Masculino	26-33 años	0 a 3 años	0 a 3 años	Estudios de posgrado cor
7	7/3/2021 20:36:56	Femenino	26-33 años	7 a 10 años	4 a 6 años	Estudios de pregrado con
8	7/3/2021 7:54:45	Femenino	34-41 años	Más de 10 años	4 a 6 años	Estudios de pregrado con
9	7/3/2021 6:59:19	Femenino	18-25 años	4 a 6 años	0 a 3 años	Estudios de pregrado con
10	7/3/2021 8:03:08	Femenino	26-33 años	4 a 6 años	0 a 3 años	Estudios de pregrado con
11	7/3/2021 8:26:02	Masculino	26-33 años	4 a 6 años	0 a 3 años	Estudios de pregrado con

NUEVOS EMPLEADOS

ARCHIVO INICIO INSERTAR DISEÑO DE PÁGINA FÓRMULAS DATOS REVISAR VISTA

Pegar Fuente Alineación Número Estilos

Formato condicional Dar formato como tabla Estilos de celda

C126 18-25 años

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1	Marca temporal	1. Seleccione	2. Indique cu	3. ¿Tiene exp	4. ¿Cuál fue	5. ¿Por cual	6. ¿Cuántas	7. ¿Cuánto ti	8. ¿Cuánto ti	9. ¿Cuál fue	10. ¿Qué car
2	5/7/2021 17:54	Masculino	26-33 años	Sí (Pase a si	Telus	Amigos	De 1 a 5 prue	4 a 6 días	1 a 3 días	4 a 6 días	Más de 6 día
3	5/7/2021 17:55	Femenino	18-25 años	Sí (Pase a si	Teleperforma	Referencia	De 1 a 5 prue	4 a 6 días	Más de 6 día	4 a 6 días	1 a 3 días
4	5/7/2021 17:55	Femenino	18-25 años	Sí (Pase a si	Concentrix	Redes social	De 1 a 5 prue	1 a 3 días	1 a 3 días	1 a 3 días	1 a 3 días
5	5/7/2021 17:55	Femenino	18-25 años	Sí (Pase a si	Telus	Redes social	De 1 a 5 prue	1 a 3 días	1 a 3 días	1 a 3 días	4 a 6 días
6	5/7/2021 17:55	Femenino	18-25 años	No (Pase a pregunta 5)		Redes social	De 1 a 5 prue	1 a 3 días	1 a 3 días	1 a 3 días	Más de 6 día
7	5/7/2021 17:56	Femenino	18-25 años	No (Pase a pregunta 5)		Redes social	De 1 a 5 prue	4 a 6 días	1 a 3 días	Más de 6 día	Más de 6 día
8	5/7/2021 17:56	Masculino	26-33 años	Sí (Pase a si	Telus	Redes social	De 1 a 5 prue	1 a 3 días	1 a 3 días	1 a 3 días	4 a 6 días
9	5/7/2021 17:56	Masculino	18-25 años	No (Pase a pregunta 5)		Redes social	De 1 a 5 prue	Más de 6 día	1 a 3 días	Más de 6 día	Más de 6 día
10	5/7/2021 17:56	Masculino	18-25 años	Sí (Pase a si	Teleperforma	Fui referido	De 1 a 5 prue	1 a 3 días	1 a 3 días	1 a 3 días	1 a 3 días
11	5/7/2021 17:57	Femenino	18-25 años	Sí (Pase a si	Concentrix	Referida por	De 1 a 5 prue	1 a 3 días	1 a 3 días	1 a 3 días	1 a 3 días
12	5/7/2021 17:58	Femenino	26-33 años	Sí (Pase a si	Getcom Inter	Redes social	De 1 a 5 prue	4 a 6 días	1 a 3 días	4 a 6 días	4 a 6 días
13	5/7/2021 17:58	Femenino	26-33 años	Sí (Pase a si	Onelink Getc	Redes social	De 1 a 5 prue	1 a 3 días	1 a 3 días	4 a 6 días	Más de 6 día
14	5/7/2021 17:59	Masculino	26-33 años	No (Pase a pregunta 5)		Redes social	De 6 a 10 pr	1 a 3 días	1 a 3 días	1 a 3 días	1 a 3 días
15	5/7/2021 18:02	Femenino	18-25 años	Sí (Pase a si	Blackhawk	Redes social	De 1 a 5 prue	4 a 6 días	Más de 6 día	4 a 6 días	Más de 6 día
16	5/7/2021 18:02	Masculino	26-33 años	Sí (Pase a si	Cognizant, S	Referido	De 6 a 10 pr	1 a 3 días	1 a 3 días	Más de 6 día	Más de 6 día
17	5/7/2021 18:02	Femenino	18-25 años	No (Pase a pregunta 5)		Redes social	De 1 a 5 prue	1 a 3 días	1 a 3 días	1 a 3 días	Más de 6 día
18	5/7/2021 18:07	Masculino	26-33 años	Sí (Pase a si	Telus	Redes social	De 1 a 5 prue	1 a 3 días	4 a 6 días	4 a 6 días	4 a 6 días
19	5/7/2021 18:07	Masculino	18-25 años	No (Pase a pregunta 5)		Recomendac	De 1 a 5 prue	1 a 3 días	1 a 3 días	1 a 3 días	1 a 3 días
20	5/7/2021 18:09	Masculino	18-25 años	Sí (Pase a si	Teleperforma	Redes social	De 1 a 5 prue	1 a 3 días	1 a 3 días	1 a 3 días	1 a 3 días
21	5/7/2021 18:10	Femenino	26-33 años	Sí (Pase a si	Concentrix	Redes social	De 1 a 5 prue	1 a 3 días	1 a 3 días	1 a 3 días	1 a 3 días
22	5/7/2021 18:10	Masculino	26-33 años	No (Pase a pregunta 5)		Redes social	De 1 a 5 prue	4 a 6 días	1 a 3 días	4 a 6 días	Más de 6 día
23	5/7/2021 18:16	Masculino	18-25 años	Sí (Pase a si	Teleperforma	Redes social	De 1 a 5 prue	1 a 3 días	1 a 3 días	1 a 3 días	1 a 3 días
24	5/7/2021 18:19	Masculino	18-25 años	No (Pase a pregunta 5)		Un Open hou	De 1 a 5 prue	4 a 6 días	1 a 3 días	1 a 3 días	4 a 6 días

Anexo 11: tabulación de datos de cuestionarios en Microsoft Excel

ARCHIVO INICIO INSERTAR DISEÑO DE PÁGINA FÓRMULAS DATOS REVISAR VISTA

Pegar Fuente Alineación Número

N392

Tabla 1		
Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Masculino	7	70%
Femenino	3	30%
Total	10	100%

Gráfica 1

Tabla 2		
Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
18-25 años	1	10%
26-33 años	6	60%
34-41 años	3	30%
Mayor de 42	0	0%
Total	10	100%

Gráfico 2

Anexo 12: resumen de entrevista a supervisor de reclutamiento



Universidad de El Salvador
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas



Entrevista dirigida a Supervisor de Reclutamiento de Sykes El Salvador Limitada

Objetivo: Indagar en el punto de vista del supervisor del área con respecto al proceso de reclutamiento, selección e integración de personal, control, supervisión y ambiente laboral de sus colaboradores.

Es importante mencionar que los datos obtenidos serán utilizados para fines académicos exclusivamente.

Indicaciones: Conteste las interrogantes planteadas.

Generalidades del supervisor

Objetivo: Obtener datos generales del supervisor de reclutamiento.

1. **Nombre:** Claudia Margarita Magaña Campos
2. **Estudios realizados:** Licenciatura en Ciencias Jurídicas
3. **Experiencia laboral:** Agente de servicio al cliente, reclutadora y supervisora
4. **Tiempo de trabajar en Sykes El salvador:** tres años y medio
5. **Tiempo de trabajar en su puesto actual:** dos años
6. **Lista de cursos, diplomados o capacitaciones:** Especialización en Recursos Humanos, curso de administración.
7. **Cantidad de subordinados:** 10 reclutadores

Proceso de reclutamiento, selección y contratación

Objetivo: Verificar los detalles específicos del proceso de reclutamiento, selección e integración con respecto a pasos, tiempos, efectividad y eficiencia.

8. **Describa el proceso de reclutamiento, selección y contratación actual incluyendo los tiempos de cada paso.**

El proceso inicia con la requisición de personas por parte de las cuentas, luego se realiza una campaña publicitaria por diversos medios, se visitan academias y se promueve el mecanismo de referencias para que los empleados puedan referir a sus amigos. Posteriormente se desarrolla la primera entrevista, la cual dura aproximadamente de 15 a 20 minutos y se lleva a cabo en academias, centros comerciales o por llamada; si es por llamada el reclutador tiene 24 horas para contactar a la persona luego de ser asignada y se da como máximo 48 horas para que se realice el primer contacto, en este paso se hace una verificación del nivel de inglés, disponibilidad de horarios y grado académico; si la persona no cumple uno de los requisitos se da por finalizado el proceso. Si el candidato pasa la primera entrevista, se hace el envío de las pruebas de selección al correo electrónico, las cuales tienen una duración de 48 horas para ser completadas. El tiempo que toma realizar las pruebas una vez iniciadas es entre 2 a 3 horas. Si falla las pruebas se da por finalizado el proceso.

Si las pruebas de selección son aprobadas, entonces se agenda una entrevista con un reclutador que podría ser el mismo reclutador de la primera llamada o uno diferente; este paso toma aproximadamente 30 minutos y se realiza por medio de Zoom en la cual se verifican competencias generales que debe tener todo empleado, luego se procede a la entrevista específica de la cuenta según el perfil específico del candidato. En el caso de que no pase dicha entrevista se refiere a otra cuenta o se da por finalizado el proceso.

Si se tiene la aprobación del paso anterior, se agenda la entrevista con un representante de operaciones (entrenador, supervisor o punto de contacto) para el día siguiente o durante la misma semana según disponibilidad. Se hace uso de diferentes técnicas como juegos de rol, simulación de llamadas, simulación de chats, etc., normalmente toma alrededor de 30 minutos. Si el candidato no pasa esta prueba se refiere a otra cuenta y regresa al paso de entrevista con el reclutador o se da por finalizado el proceso. Al recibir la aprobación de operaciones, el candidato seleccionado es enviado a realizar un examen toxicológico (Prueba de drogas), la toma de la muestra dura 15 minutos aproximadamente y los resultados se reciben luego de 24 horas. Si el examen refleja el consumo de sustancias ilegales, se da por finalizado el proceso.

Una vez se completa el paso anterior, se hace la solicitud de los documentos para realizar la firma digital o presencial del convenio de trabajo en el cual se contempla la aceptación de horarios, disponibilidad para capacitación, entre otros. Este paso es realizado por reclutadores designados únicamente a esta tarea y toma entre 1 a 5 días dependiendo de la proximidad del entrenamiento. Si la persona no envía documentos o no completa la firma del convenio se da por finalizado el proceso. Luego de que se completa la firma de documentos, el reclutador designado como punto de contacto con la cuenta hace el envío de la lista de nuevos empleados a todas las áreas pertinentes. El primer día de entrenamiento, un reclutador designado llega a las instalaciones a recibir a los nuevos empleados para darles su tarjeta de acceso, paquete de bienvenida y llevarlos al lugar donde recibirán su entrenamiento para su posterior capacitación.

9. ¿Cuál considera usted que es el paso más importante dentro del proceso?

La primera llamada es el paso más importante ya que es donde se da la pauta de cuantas personas se podrán entregar por cada entrenamiento.

10. Según su opinión ¿todos sus subordinados conocen el proceso y los pasos que estos conllevan?

Si lo conocen pero no todos lo manejan al mismo nivel, se necesita un refuerzo para garantizar que todos manejan el proceso al 100%

11. Según su punto de vista ¿Podría indicar si el proceso actual tiene áreas de mejora y si es efectivo para entregar la cantidad de personal requerido por las cuentas?

Si se tienen áreas de mejora ya que en la llamada inicial se pierden personas porque no se da un seguimiento adecuado o no se realiza en el tiempo estipulado, también el paso de la documentación no es eficiente. Si es efectivo porque se ha tenido un alcance aceptable de las metas aunque no es el 100% en todas las cuentas que requieren personal.

Control y supervisión del talento humano

Objetivo: Determinar los aspectos generales del control y supervisión aplicado al departamento de reclutamiento.

12. Explique si se tiene algún proceso de inducción para los nuevos reclutadores.

Se tiene una presentación en PowerPoint la cual se comparte con los nuevos reclutadores, al tener el conocimiento teórico, se pide ayuda a los reclutadores con más tiempo en el puesto para que vean cómo se lleva a cabo cada una de las actividades, normalmente están en un proceso de transición de 1 a 3 meses.

13. ¿Conoce de la existencia de un manual de procedimientos entiéndase como un documento legal que establece las guías de acción, pasos, normas, sanciones, políticas sobre los procesos que se realizan en los procesos de reclutamiento, selección e integración de personal?

Se cuenta con la presentación donde se desglosan los procesos que se tienen en el departamento, la parte de normas y sanciones es manejada por los consultores de recursos humanos y son únicamente los que Sykes establece.

14. ¿Podría indicar si el área de reclutamiento cuenta con una matriz disciplinaria para regular las faltas ya sea leves, graves y muy graves de un empleado y si es de conocimiento general de todos los colaboradores?

El área de reclutamiento no tiene una matriz disciplinaria únicamente se tiene la que manejan los consultores de Recursos Humanos, la cual se basa en el Código de Trabajo. Esta guía es compartida cuando inician labores en la empresa.

15. ¿Se tiene algún mecanismo de control para verificar la atención brindada por los reclutadores a los nuevos empleados?

En el pasado se tuvo una encuesta para nuevos empleados pero la forma de tabulación era manual y no se daba un seguimiento, en este momento no se tiene ningún mecanismo para medir la atención brindada.

16. Describa si se realiza un seguimiento de las tareas de los reclutadores y con qué frecuencia se realiza.

Usualmente no se realiza un seguimiento constante de las actividades, si existe algún problema entonces se procede a la verificación y posibles correcciones.

17. Mencione como se mide el desempeño laboral de los colaboradores.

Se establecen objetivos los cuales van cambiando según las actividades que están realizando los reclutadores. Hay objetivos que son grupales como el completar el número de personas requeridas, niveles de deserción en entrenamiento, nivel de satisfacción con el área de operaciones y hay otros que se miden de forma individual como el tiempo que tardan en llamar a los candidatos y asistencia a calibraciones de inglés.

18. Especifique la periodicidad con la que se mide el desempeño laboral.

El estándar de la empresa lo pide cada semestre

19. Explique la forma en que el resultado final del desempeño es compartido con los colaboradores.

Se agendan sesiones para dar el resultado obtenido a cada uno de los reclutadores, hay algunas personas con las que se tienen seguimientos por mes pero no es con todos. Debido a la carga laboral desde hace 3 meses no se hace un seguimiento constante.

Ambiente Laboral

Objetivo: Indagar en el ambiente laboral sostenido en el departamento con respecto a su influencia en el rendimiento de los trabajadores.

20. ¿Cuentan con programas de reconocimiento y motivación para sus colaboradores?

La empresa tiene un programa llamado Sykes Points que es donde se asignan puntos según méritos, estos no se dan a todos los reclutadores porque el número de puntos es limitado, normalmente se asignan cada 3 meses. Como departamento no se tiene un programa de reconocimiento ya que el presupuesto que se tiene es bajo, lo que se hace es que cada 3 meses se envía una pizza a sus casas.

21. Indique cual es la estructura de bonos que se maneja actualmente en el departamento

El bono que se maneja actualmente es grupal y es el 15% del salario del reclutador, se divide en dos completar los entrenamientos con las personas requeridas y la deserción de entrenamiento de los mismos. Al ser grupal si un reclutador no completa las personas requeridas pero los demás si logran completarlo siempre se paga el bono. En el caso que solo uno reclutador cumpla con su meta y los demás no lo hagan, entonces no recibe ningún bono.

22. ¿Podría mencionar como es el tipo de comunicación que tiene con el personal que está bajo su cargo?

No se considera excelente pero se trata que se tenga la comunicación lo mejor posible por WhatsApp, Skype o Zoom. Es complicado ya que hay reclutadores trabajando en diferentes modalidades (Presencial o virtual) y poseen horarios diferentes.

23. Explique si existen planes de capacitación y la frecuencia con que se imparten.

Al inicio de la pandemia de Covid-19 y se migró a un proceso virtual, se dio una capacitación de negociación y otra de inteligencia emocional, la cual no pudo ser brindada a todos. Este año no se ha dado capacitación ya que la carga laboral es bastante grande y no permite sacar 2 o 3 días a una persona debido a que la cantidad de tareas se vería recargada en otro reclutador.

Comentarios Adicionales

Al finalizar la entrevista, la supervisora comentaba que ella está consciente que su personal no está satisfecho en su puesto de trabajo debido a la carga laboral excesiva de algunos reclutadores y la falta de actividades para motivarlos pero que esto dependía de múltiples factores ajenos a su control. De igual forma, están considerando contratar a nuevos reclutadores para ayudar a disminuir el ritmo de trabajo que tienen los reclutadores.

Anexo 13: tabulación y análisis de datos de reclutadores

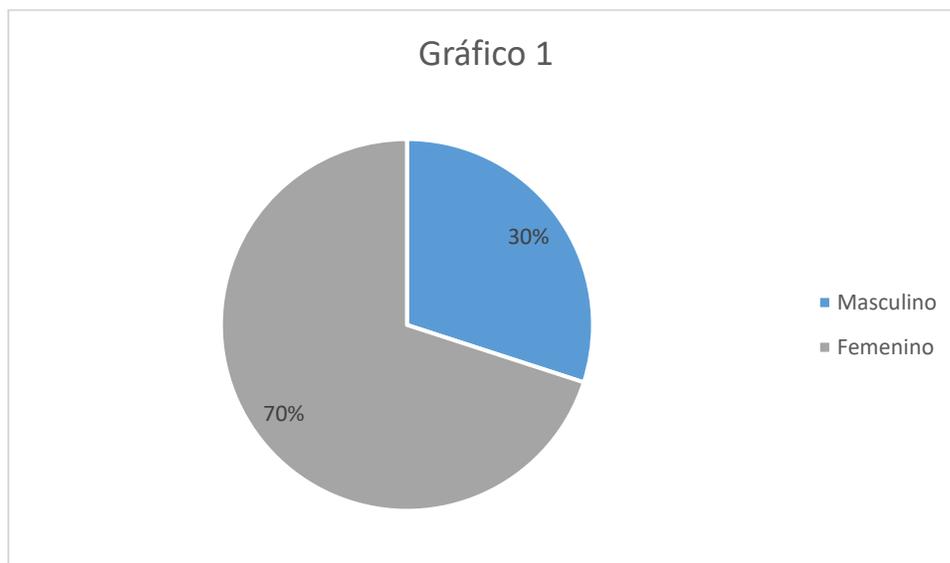
Generalidades

Objetivo: Investigar el género de los reclutadores.

Indicador: Género

1. Seleccione cuál es su género.

Tabla 1		
Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Masculino	3	30%
Femenino	7	70%
Total	10	100%



Interpretación

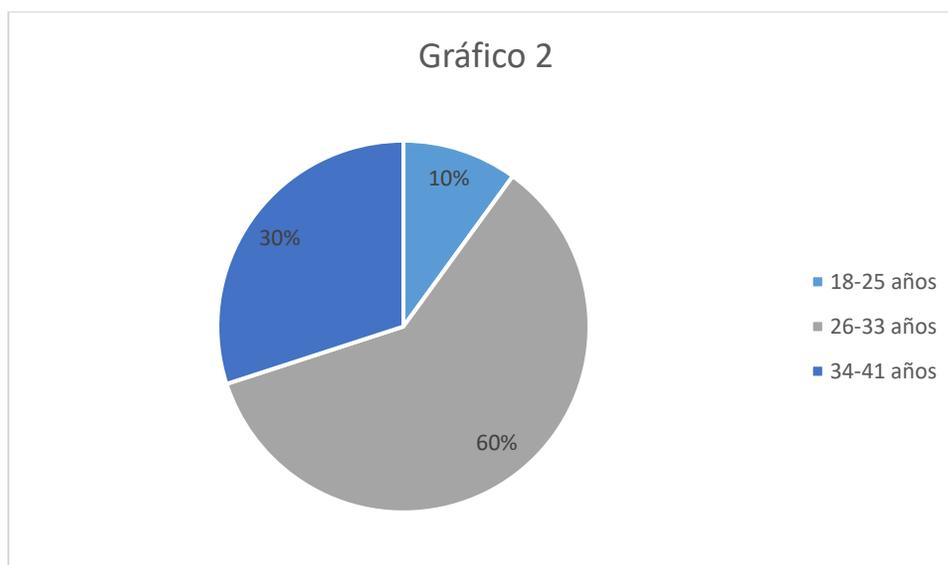
Del total de reclutadores encuestados, un 70% son mujeres y el resto son hombres. Se tiene mayor presencia de mujeres en el departamento debido a que el perfil de ellas se ajusta al puesto de trabajo.

Objetivo: Indagar en los rangos de edad de los reclutadores.

Indicador: Rango de edad

2. Indique cuál es su rango de edad.

Tabla 2		
Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
18-25 años	1	10%
26-33 años	6	60%
34-41 años	3	30%
Mayor de 42 años	0	0%
Total	10	100%



Interpretación

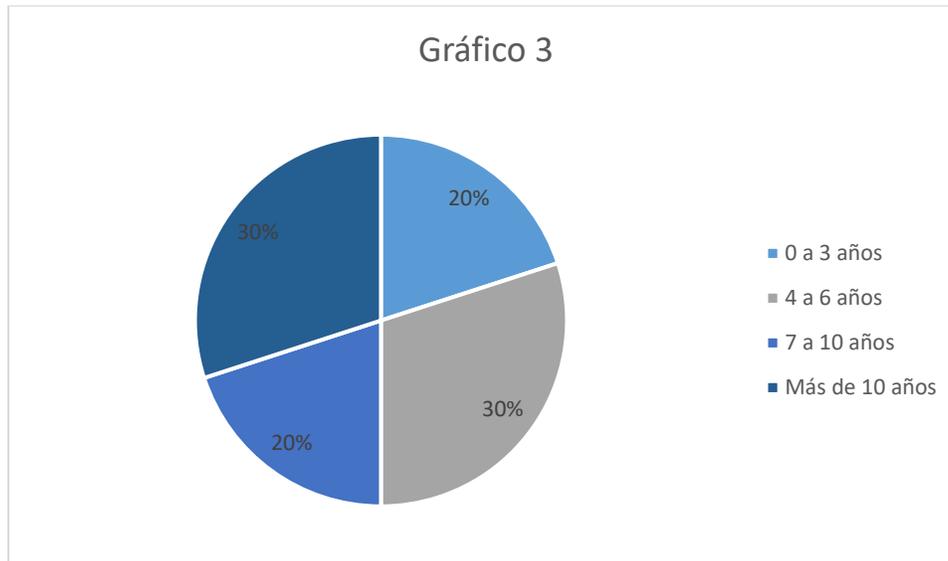
El rango de edad más representativo de los 10 reclutadores encuestados es de 26 a 33 años que corresponde al 60%, luego con un 30% de 34 a 41 años y el resto de 18 a 25 años de edad. Es importante destacar que ningún reclutador es mayor a 42 años de edad lo cual puede deberse a los requerimientos de perfil del puesto.

Objetivo: Identificar el tiempo que tienen los reclutadores de laborar para la empresa en estudio.

Indicador: Tiempo de antigüedad como empleados de Sykes.

3. ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en Sykes El Salvador Limitada?

Tabla 3		
Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
0 a 3 años	2	20%
4 a 6 años	3	30%
7 a 10 años	2	20%
Más de 10 años	3	30%
Total	10	100%



Interpretación

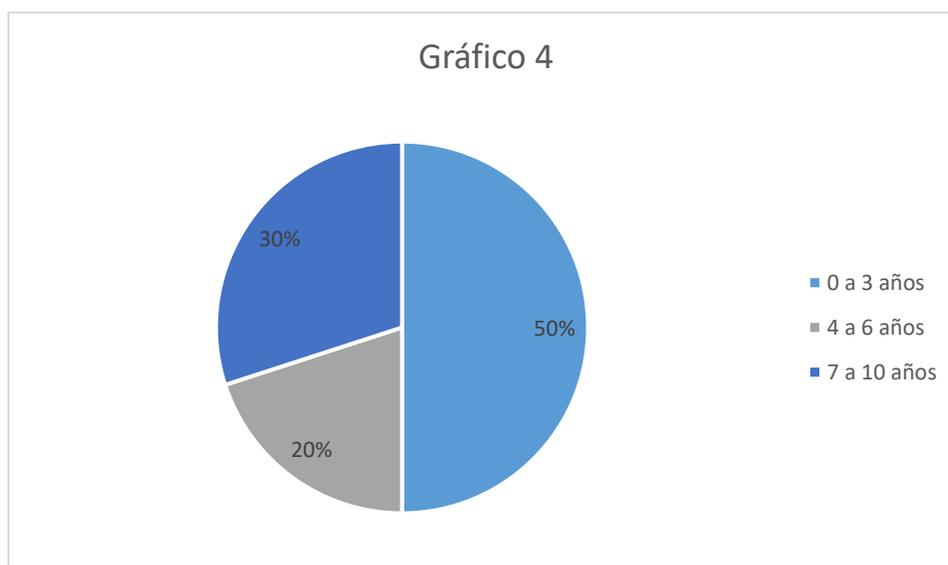
De los resultados obtenidos, 30% tienen entre 4 a 6 años en la empresa, otro 30% es representado por las personas que tienen más de 10 años; un 20% tienen de 0 a 3 años y el resto tienen de 7 a 10 años. Esto indica que los reclutadores forman parte del talento humano desde hace tiempo lo que denota un alto grado de estabilidad en la organización.

Objetivo: Verificar el tiempo que tienen los reclutadores en su puesto actual.

Indicador: Tiempo de antigüedad como reclutadores.

4. ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en su puesto actual?

Tabla 4		
Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
0 a 3 años	5	50%
4 a 6 años	2	20%
7 a 10 años	3	30%
Más de 10 años	0	0%
Total	10	100%



Interpretación

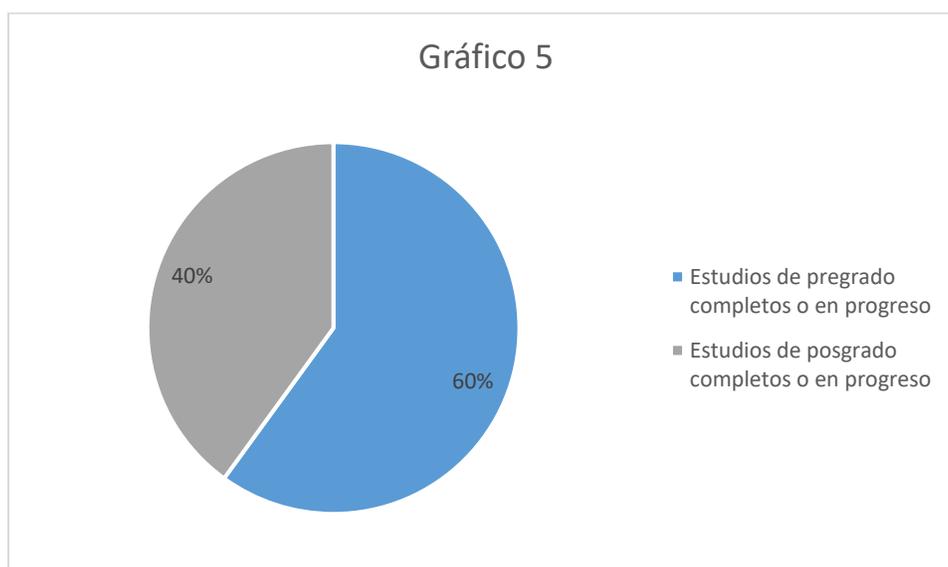
El 50% de reclutadores tienen menos de 3 años en su puesto actual, un 30% tienen de 7 a 10 años y el resto tienen de 4 a 6 años. Lo cual demuestra que el nivel de experiencia de los reclutadores es diverso y esto incide en el conocimiento que tienen del proceso.

Objetivo: Indagar el nivel académico de los reclutadores.

Indicador: Nivel académico.

5. ¿Podría indicar cuál es su nivel académico?

Tabla 5		
Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Bachillerato	0	0%
Estudios de pregrado completos o en progreso	6	60%
Estudios de posgrado completos o en progreso	4	40%
Total	10	100%



Interpretación

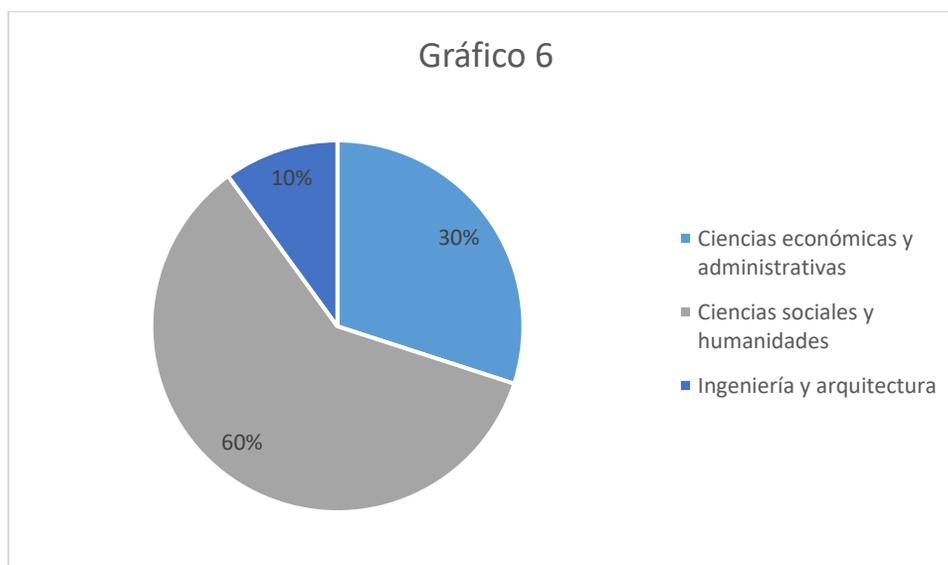
El 60% tienen estudios de pregrados completos o en proceso y el resto de postgrados cumplidos o en por finalizar. Cabe destacar que ningún reclutador tiene estudios de bachillerato únicamente.

Objetivo: Indagar en el área de estudio de los reclutadores.

Indicador: Campo de estudio.

6. Seleccione cuál es el campo en que realiza o realizó sus estudios.

Tabla 6		
Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Ciencias económicas y administrativas	3	30%
Ciencias sociales y humanidades	6	60%
Ingeniería y arquitectura	1	10%
Jurisprudencia	0	0%
Otro	0	0%
Total	10	100%



Interpretación

Gran parte de los reclutadores representando el 60% tiene estudios en ciencias sociales y humanidades, un 30% tiene estudios en ciencias económicas y administrativas y el resto en ingeniería y arquitectura. Lo cual expresa que el nivel de conocimiento técnico que poseen no es el mismo y se debe de poner atención al reclutador que no tiene estudios relacionados al puesto que desempeña.

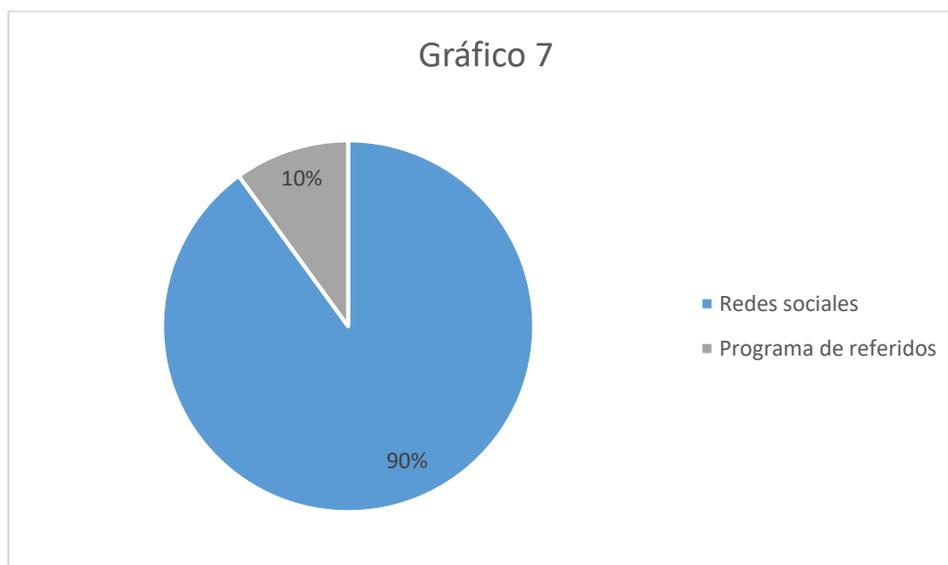
Proceso de reclutamiento, selección y contratación

Objetivo: Identificar el medio publicitario de mayor atracción de candidatos.

Indicador: Medios de publicidad más efectivos.

7. Según su opinión ¿Cuál es el medio publicitario de mayor atracción de candidatos?

Tabla 7		
Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Redes sociales	9	90%
Televisión/Radio	0	0%
Página Web	0	0%
Programa de referidos	1	10%
Otro	0	0%
Total	10	100%



Interpretación

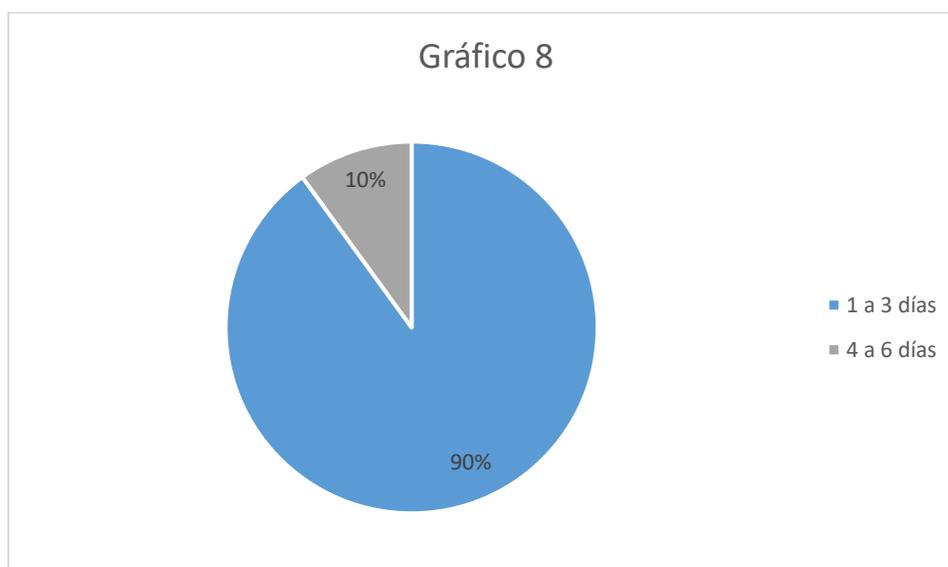
Los datos obtenidos reflejan que el medio publicitario de mayor atracción de candidatos son las redes sociales con un 90% y el resto corresponde al programa de referidos. Esto significa que la empresa debe de enfocar sus estrategias publicitarias en las redes sociales para lograr encontrar candidatos potenciales.

Objetivo: Indagar el tiempo en que se contacta a un candidato por primera vez.

Indicador: Tiempo de contacto de la primera interacción con el candidato.

8. ¿Cuánto tiempo considera que espera el candidato para ser contactado por primera vez desde su aplicación?

Tabla 8		
Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
1 a 3 días	9	90%
4 a 6 días	1	10%
Más de 6 días	0	0%
Total	10	100%



Interpretación

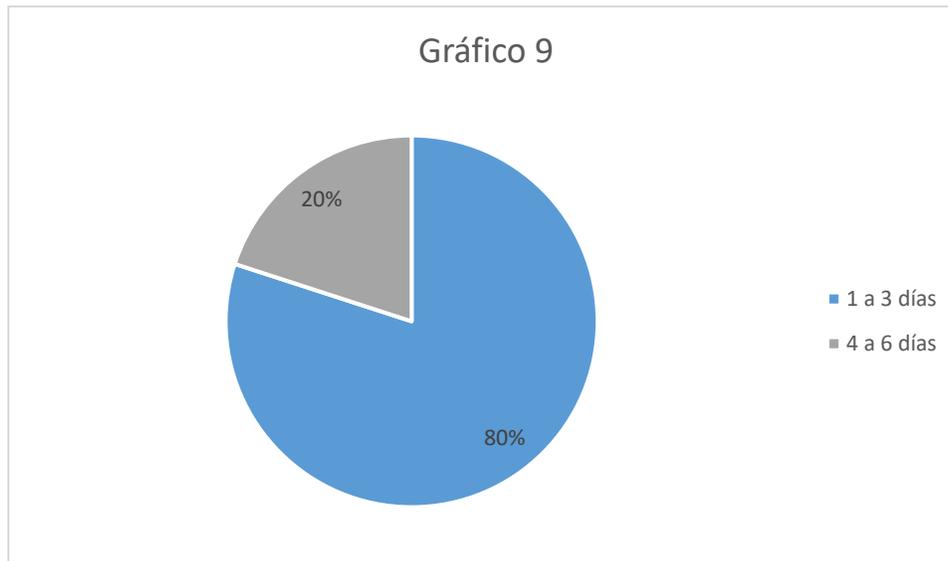
El tiempo que un candidato espera para ser contactado por primera vez es de 1 a 3 días, representa un 90% y el resto que espera de 4 a 6 días. Según los reclutadores ninguna persona espera más de 6 días para ser contactada. Lo cual muestra que la mayoría de reclutadores conocen el tiempo de este paso del proceso.

Objetivo: Verificar el tiempo que toma todo el proceso de exámenes.

Indicador: Tiempo total invertido en exámenes.

9. ¿Cuánto tiempo considera que un candidato toma en realizar todos los exámenes del proceso?

Tabla 9		
Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
1 a 3 días	8	80%
4 a 6 días	2	20%
Más de 6 días	0	0%
Total	10	100%



Interpretación

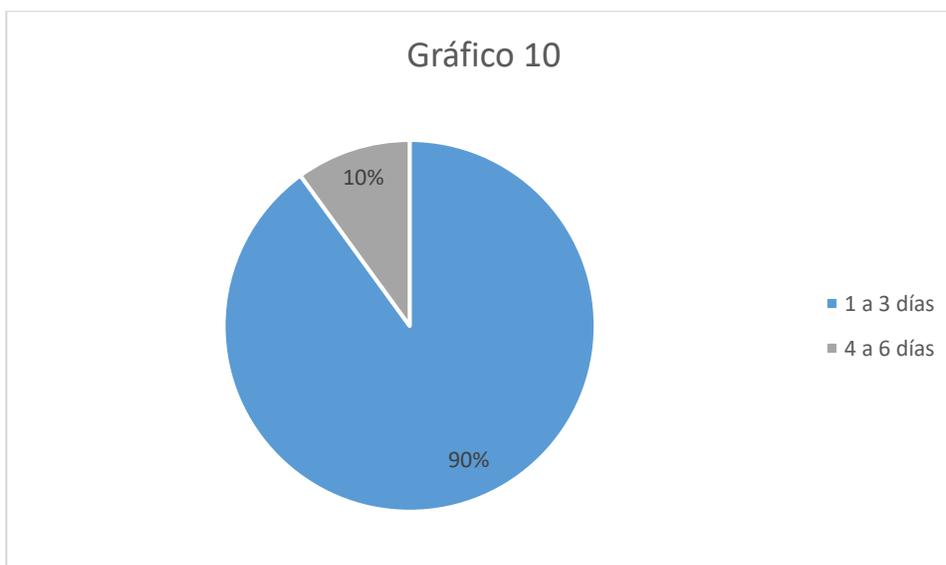
El tiempo en que un candidato completa todos los exámenes es de 1 a 3 días que corresponde al 80% y de 4 a 6 días con un 20%. Según los reclutadores ningún candidato toma más de 6 días en realizar los exámenes de selección. Existe una dispersión en los resultados obtenidos según los tiempos que toman los exámenes, lo cual refleja un desconocimiento de tiempos de los procesos.

Objetivo: Verificar el tiempo que toma todo el proceso de entrevistas.

Indicador: Tiempo total de entrevistas.

10. ¿Cuánto tiempo considera que un candidato toma en realizar todo el proceso de entrevistas?

Tabla 10		
Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
1 a 3 días	9	90%
4 a 6 días	1	10%
Más de 6 días	0	0%
Total	10	100%



Interpretación

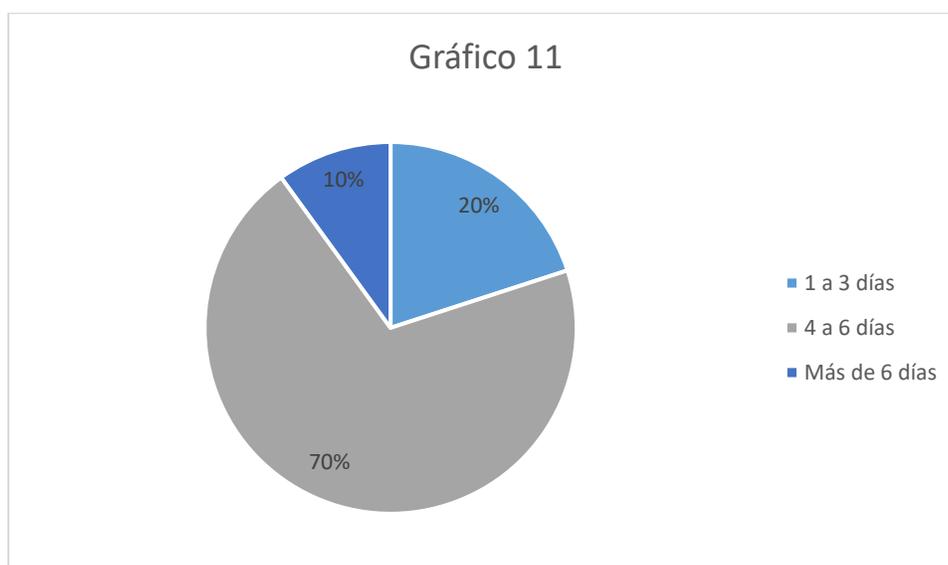
El 90% de los reclutadores piensan que los candidatos realizan todo el proceso de entrevistas de 1 a 3 días, el resto considera que de 4 a 6 días. La mayoría de reclutadores concuerdan en el tiempo que toma realizar el proceso de entrevistas para un candidato.

Objetivo: Analizar la cantidad de tiempo invertido en el proceso completo.

Indicador: Tiempo total del proceso.

11. ¿Cuál es la cantidad de tiempo que le toma a un candidato completar todo su proceso de reclutamiento, selección y contratación?

Tabla 11		
Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
1 a 3 días	2	20%
4 a 6 días	7	70%
Más de 6 días	1	10%
Total	10	100%



Interpretación

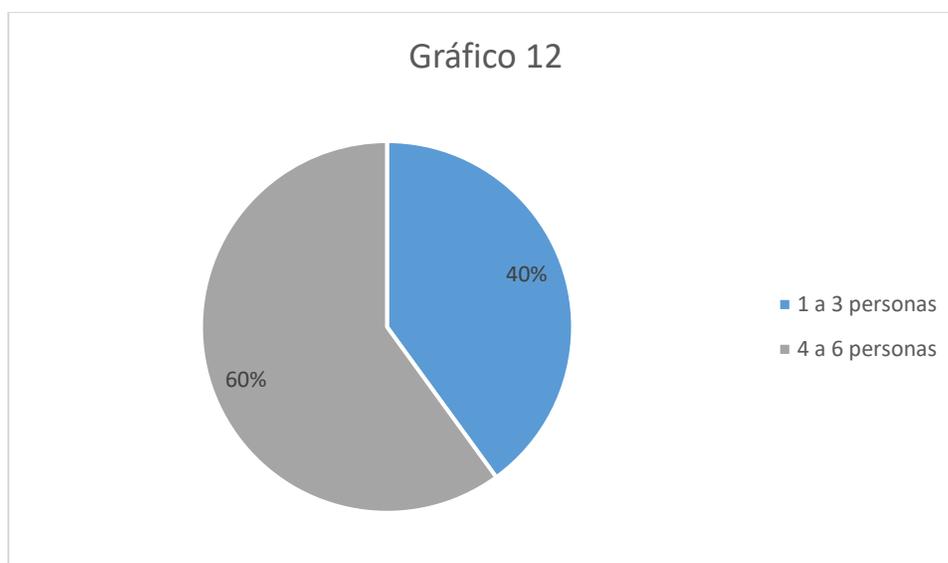
Según los reclutadores, el proceso de reclutamiento, selección y contratación de un candidato se lleva a cabo de 4 a 6 días con un 70%, otro 20% considera que de 1 a 3 días y el resto más de 6 días. Se pone en evidencia el desconocimiento del tiempo de contratación ya que existen opiniones diferentes y al ser un proceso establecido todos deberían manejar la misma información.

Objetivo: Verificar la cantidad de reclutadores que intervienen en el proceso.

Indicador: Cantidad de reclutadores involucrados en el proceso.

12. Según su experiencia ¿Cuántos reclutadores intervienen en el proceso de cada persona?

Tabla 12		
Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
1 a 3 personas	4	40%
4 a 6 personas	6	60%
Más de 6 personas	0	0%
Total	10	100%



Interpretación

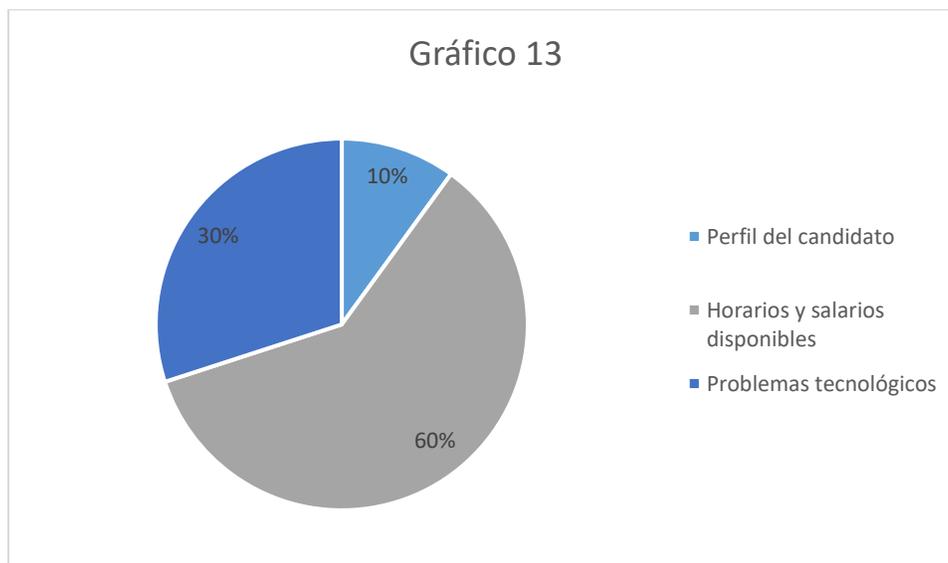
Un 60% de los encuestados sostiene que de 4 a 6 reclutadores intervienen en el proceso de un candidato y el resto de 1 a 3 reclutadores. Lo que apunta a que no existe un estándar de cuantas personas se ven involucradas en el proceso de un candidato, esto puede presentar problemas de comunicación con el candidato ya que no tendrá claro a que reclutador debe informar sobre inconvenientes en su proceso.

Objetivo: Indagar los motivos por los que los candidatos no completan el proceso.

Indicador: Motivos por los que el proceso no es completado por el candidato.

13. Según su opinión ¿Cuáles son los motivos más comunes por los que un candidato no completa su proceso de contratación?

Tabla 13		
Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Perfil del candidato	1	10%
Horarios y salarios disponibles	6	60%
Problemas tecnológicos	3	30%
Otros	0	0%
Total	10	100%



Interpretación

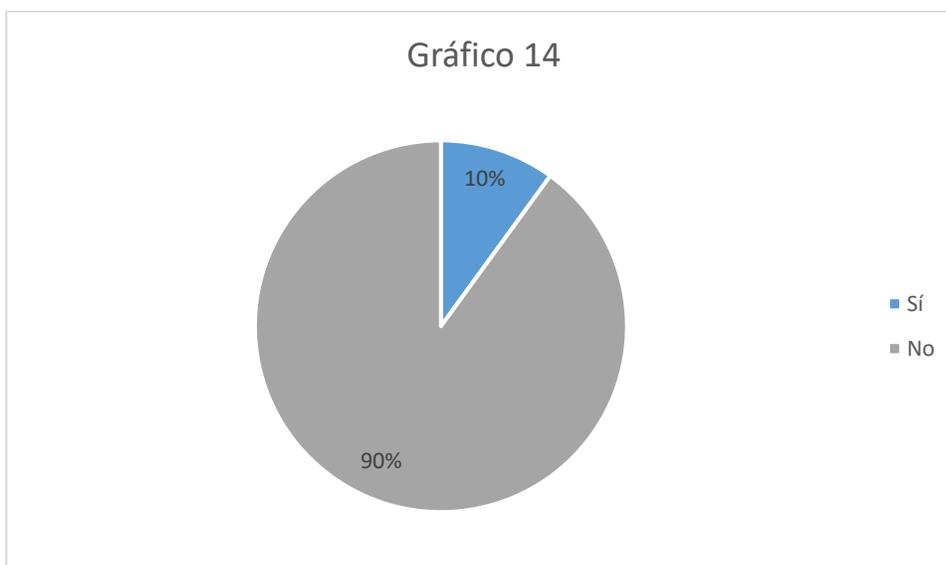
El 60% de los encuestados considera que un candidato no completa su proceso de contratación debido a problemas con los horarios y salarios disponibles, un 30% opina que se debe a problemas tecnológicos (Falta de acceso a una computadora o internet) y el resto es debido al perfil del candidato. En este sentido, se deben verificar las ofertas de horarios y salarios proporcionadas por las cuentas que requieren personal para reducir deserciones durante el proceso.

Objetivo: Investigar si el proceso actual es efectivo para el logro de metas de contratación.

Indicador: Efectividad del proceso actual.

14. Según su punto de vista ¿El proceso actual es efectivo para entregar la cantidad de personal requerido por las cuentas?

Tabla 14		
Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Sí	1	10%
No	9	90%
Total	10	100%



Interpretación

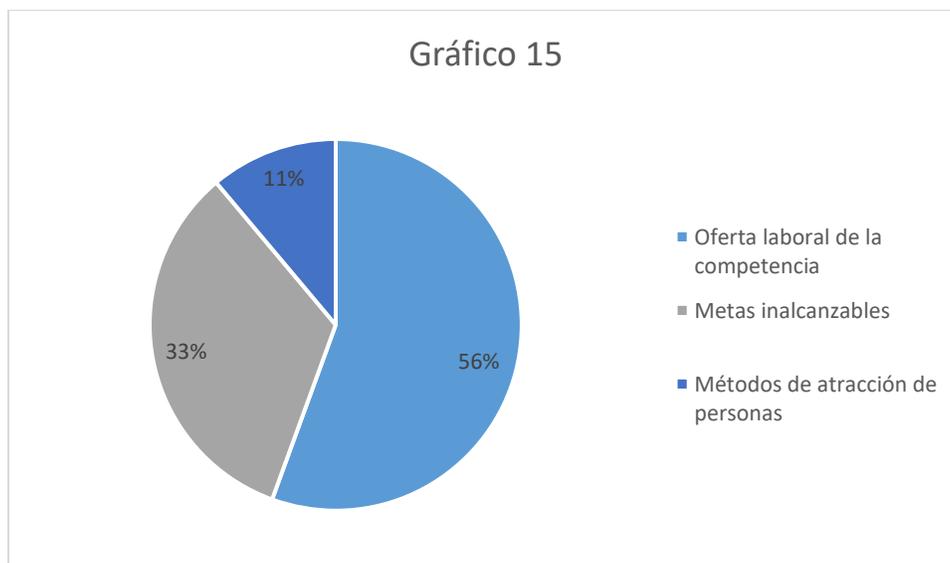
El 90% considera que el proceso actual no es efectivo para entregar la cantidad de personas requeridas por las cuentas, mientras que el resto considera que si es efectivo. Se pone en evidencia que los reclutadores están conscientes que el proceso tiene áreas de mejora para lograr las metas que son impuestas.

Objetivo: Identificar los factores por los que las metas de contratación no se cumplen.

Indicador: Factores que impiden el logro de metas.

15. Seleccione cuál de los siguientes factores impide el logro de metas de contratación.

Tabla 15		
Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Perfil del puesto de trabajo	0	0%
Oferta laboral de la competencia	5	56%
Comunicación dentro del departamento	0	0%
Falta de estandarización del proceso	0	0%
Metas inalcanzables	3	33%
Métodos de atracción de personas	1	11%
Otro	0	0%
Total	9	100%



Interpretación

De los 9 reclutadores que consideran que el proceso no es efectivo para el logro de metas de contratación, un 56% sostiene que es debido a la oferta laboral de la competencia, un 33% es por metas inalcanzables y el resto es por los métodos actuales de atracción de personas. El departamento debe analizar los mecanismos actuales para ser más competitivos y evaluar la cantidad de personal requerido por las cuentas con base a los beneficios que la empresa brinda.

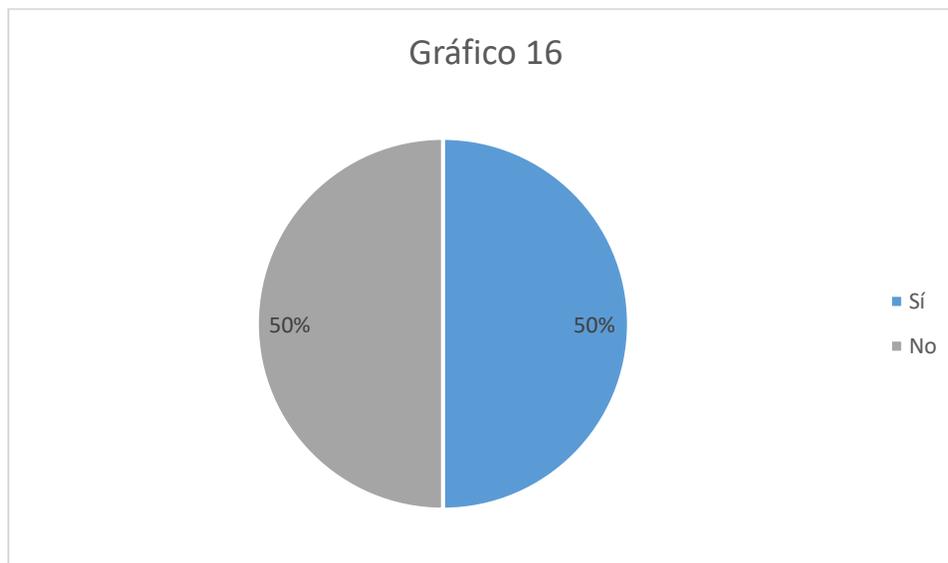
Puesto de trabajo

Objetivo: Verificar si los reclutadores tuvieron un proceso de inducción.

Indicador: Existencia de procesos de inducción.

16. Al iniciar sus actividades como reclutador ¿Se le proporcionó una inducción para entender y asimilar todas sus tareas, responsabilidades y deberes de su puesto de trabajo?

Tabla 16		
Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Sí	5	50%
No	5	50%
Total	10	100%



Interpretación

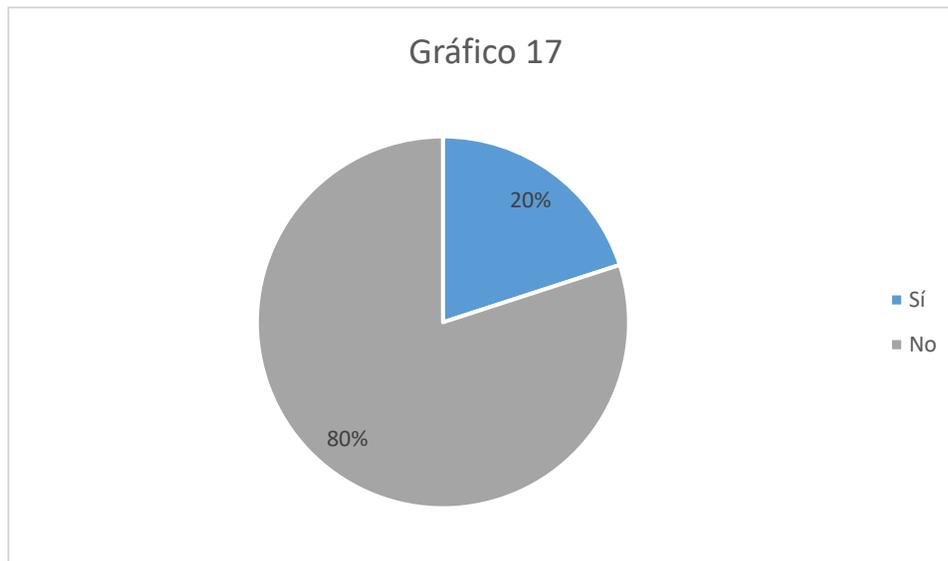
El 50% de los reclutadores sostiene que al iniciar sus labores en su puesto actual recibió una inducción, mientras que el resto indicó que no recibió ninguna. Lo cual sugiere que no existe una inducción equitativa de reclutadores y esto afecta en el desarrollo de sus actividades y por consiguiente en la estandarización de procesos.

Objetivo: Determinar si los reclutadores conocen de un manual de procedimientos aplicables a su trabajo.

Indicador: Existencia de un manual de procedimientos.

17. ¿Tiene conocimiento sobre la existencia de un manual de procedimientos (Documento legal que especifica pasos, guías, políticas, normas de los procesos de selección y contratación) en el área de reclutamiento?

Tabla 17		
Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Sí	2	20%
No	8	80%
Total	10	100%



Interpretación

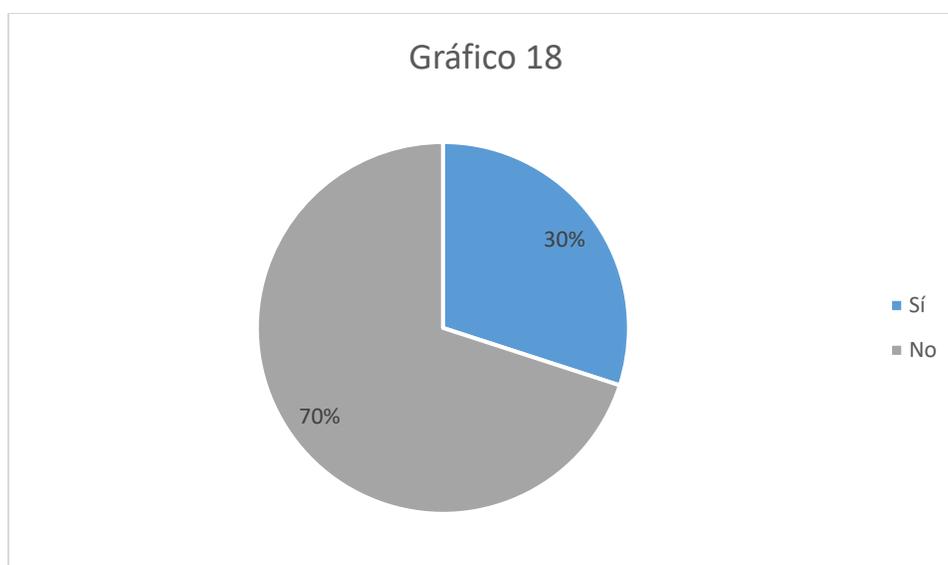
El 80% aseguran no tener conocimiento de la existencia de un manual de procedimientos, mientras que el resto indica que si existe. Este resultado permite que no se tenga una guía que ellos pueden seguir si tienen dudas o preguntas de un proceso específico lo cual impacta en la eficiencia del proceso.

Objetivo: Verificar si los reclutadores saben si se tiene una guía disciplinaria en su departamento.

Indicador: Existencia de guía disciplinaria.

18. Indicar si conoce de una guía disciplinaria (Documento físico o electrónico) que pueda ser aplicada a su puesto de trabajo.

Tabla 18		
Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Sí	3	30%
No	7	70%
Total	10	100%



Interpretación

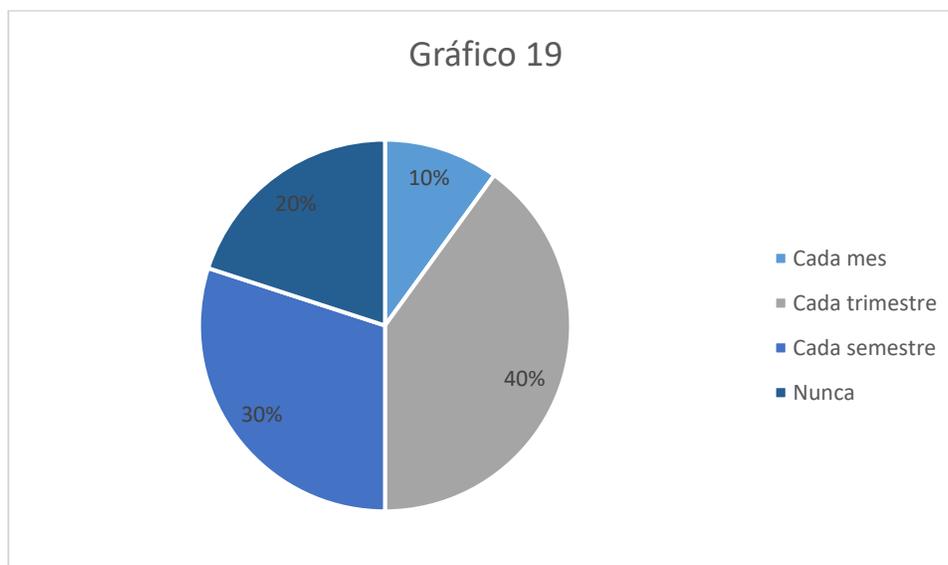
Un 70% de los encuestados sostiene que no hay una guía disciplinaria aplicable a su puesto de trabajo, mientras que el resto indica que si existe. El desconocimiento de una guía disciplinaria da lugar a que las labores no se realicen de forma idónea, ya que no hay medidas correctivas o sanciones en los casos en que las tareas o responsabilidades no se completen según lo establecido.

Objetivo: Indagar el nivel de periodicidad con que se realiza una revisión del desempeño a los reclutadores.

Indicador: Periodicidad de revisión de desempeño.

19. ¿Cada cuánto tiempo tiene un seguimiento de desempeño de sus tareas como reclutador con su supervisor encargado?

Tabla 19		
Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Cada mes	1	10%
Cada trimestre	4	40%
Cada semestre	3	30%
Anualmente	0	0%
Nunca	2	20%
Total	10	100%



Interpretación

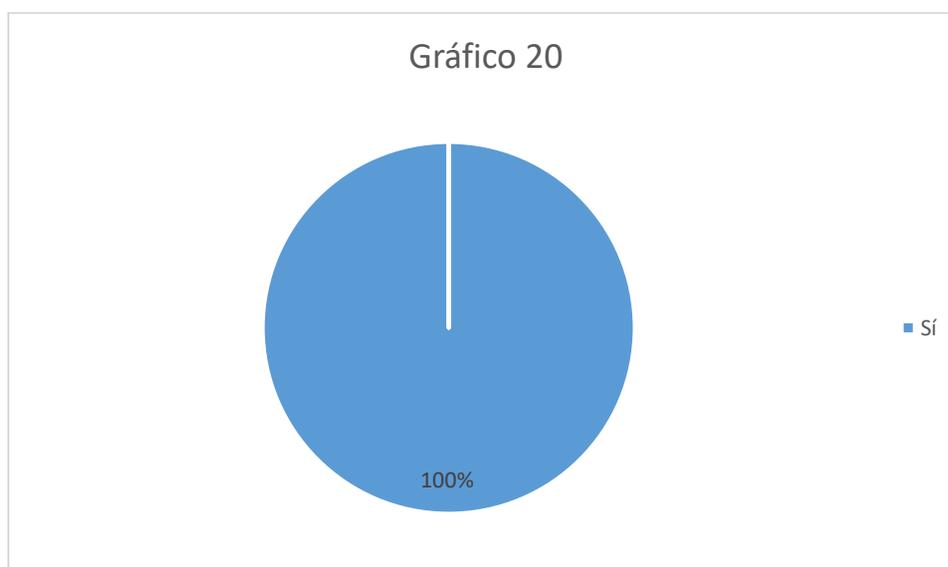
El 40% que su supervisor hace un seguimiento del desempeño cada trimestre, un 30% cada semestre, un 20% nunca he tenido un seguimiento y el resto cada mes. Lo cual refleja que el seguimiento de desempeño que se realiza no es estándar y esto representa un riesgo directo para el alcance de objetivos del departamento.

Objetivo: Revisar si los reclutadores conocen como se mide su desempeño laboral.

Indicador: Conocimiento de la medición del desempeño.

20. ¿Conoce cómo se mide su desempeño en el trabajo?

Tabla 20		
Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Sí	10	100%
No	0	0%
Total	10	100%



Interpretación

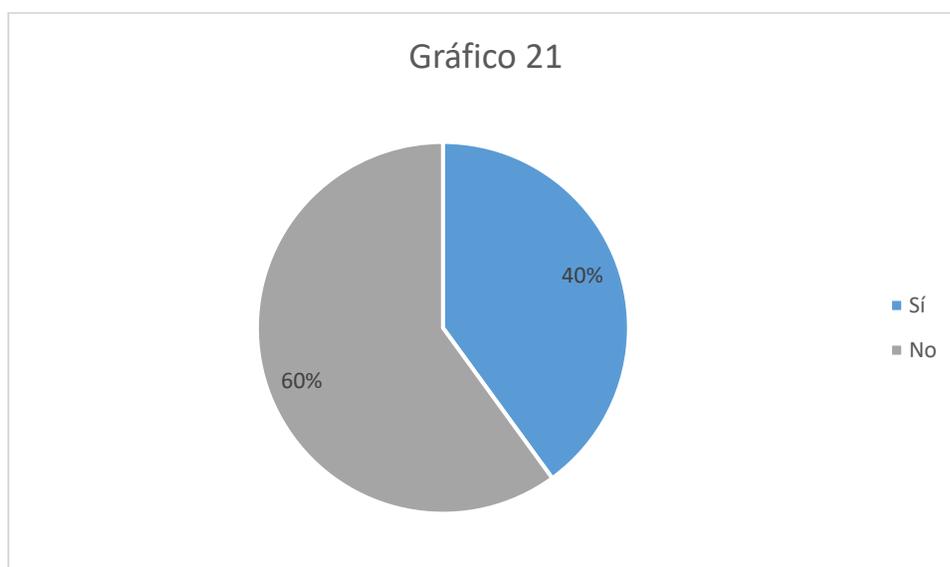
El 100% de los reclutadores aseguran conocer la forma en que se les mide el desempeño. Lo que significa que todos los colaboradores tienen una referencia del tipo de estándares que utiliza su supervisor para evaluar su trabajo.

Objetivo: Verificar si los reclutadores están de acuerdo con la forma en que se mide su desempeño.

Indicador: Nivel de aceptación de la medición del desempeño.

21. ¿Está de acuerdo en la forma en que se mide su desempeño?

Tabla 21		
Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Sí	4	40%
No	6	60%
Total	10	100%



Interpretación

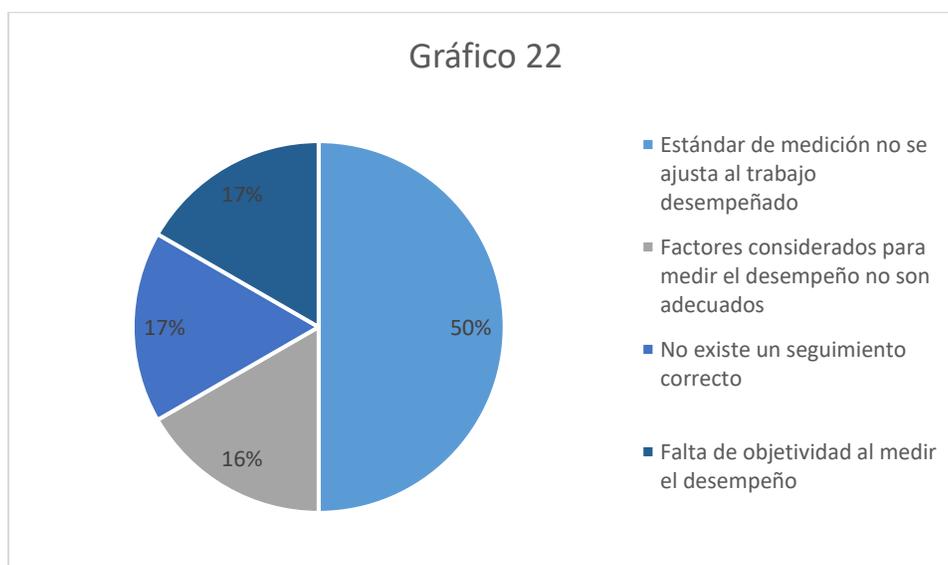
Un 60% no está de acuerdo en la forma en que se mide su desempeño mientras que el otro 40% asegura que sí. Lo cual representa un bajo nivel de compromiso hacia el logro de metas comunes.

Objetivo: Indagar en los motivos por los que los reclutadores están en desacuerdo con la medición de su desempeño.

Indicador: Motivos por los que la medición de desempeño no es aceptada.

22. Indique los motivos por los que está en desacuerdo con la medición del desempeño actual.

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Estándar de medición no se ajusta al trabajo desempeñado	3	50%
Factores considerados para medir el desempeño no son adecuados	1	17%
No existe un seguimiento correcto	1	17%
Falta de objetividad al medir el desempeño	1	17%
Otro	0	0%
Total	6	100%



Interpretación

De los 6 reclutadores que no están de acuerdo en la forma en que se mide su desempeño, el 50% indica que es debido a que el estándar de medición no se ajusta al trabajo desempeñado, un 17% es por los factores inadecuados para medir el desempeño, otro 17% es porque no hay un seguimiento correcto y el esto es por la falta de objetividad al medir el desempeño. Todos estos factores representan un impacto directo al ambiente laboral lo que provoca un bajo nivel de productividad.

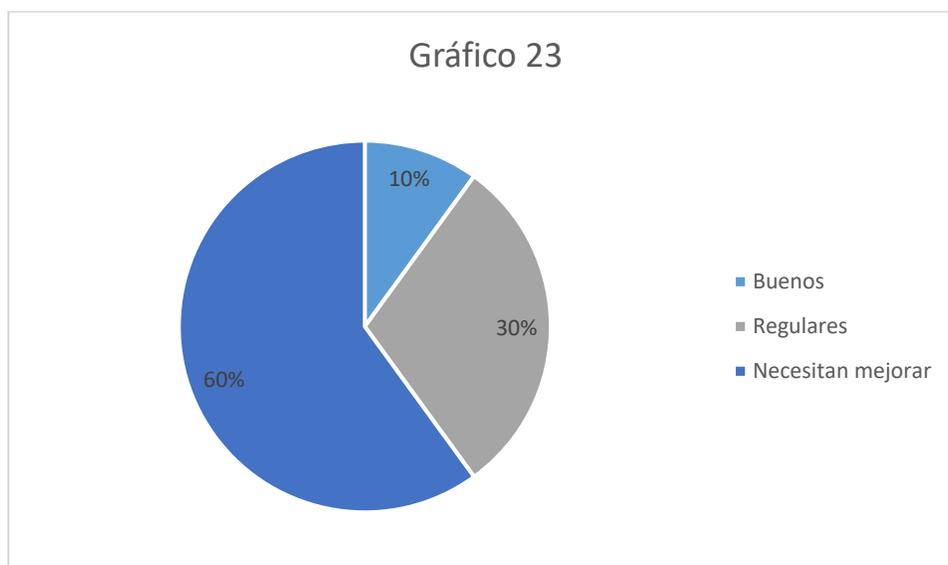
Ambiente laboral

Objetivo: Investigar el nivel de satisfacción con respecto a las formas de reconocimiento y motivación.

Indicador: Nivel de satisfacción de los programas actuales de reconocimiento y motivación.

23. Según su criterio, los mecanismos actuales de reconocimiento/motivación que se manejan en su departamento son:

Tabla 23		
Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Excelentes	0	0%
Buenos	1	10%
Regulares	3	30%
Necesitan mejorar	6	60%
Total	10	100%



Interpretación

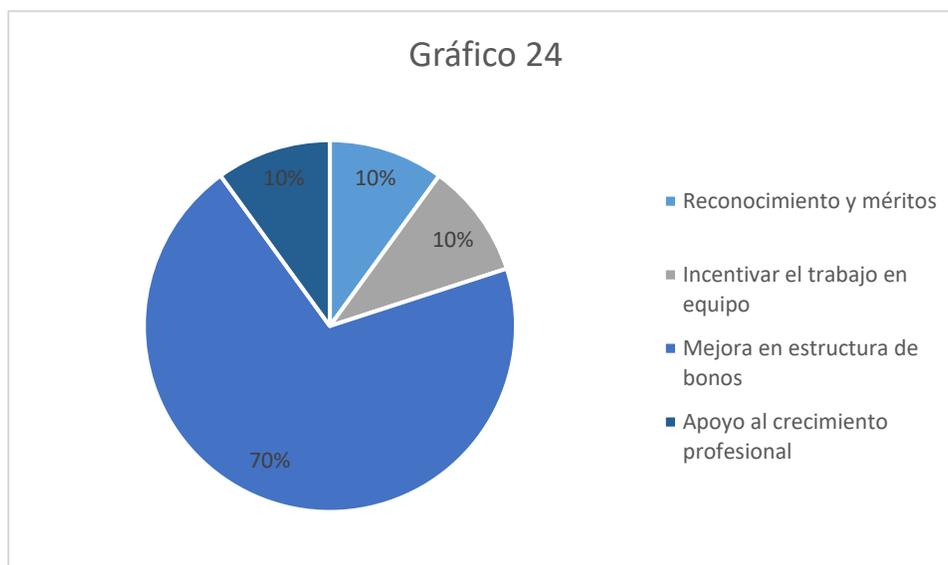
El 60% de los reclutadores opinan que los mecanismos de reconocimiento/motivación necesitan mejorar, un 30% indica que son regulares y el resto sostiene que son buenos. Ninguno considera que sean excelentes lo que denota que los colaboradores no tienen ningún incentivo de interés hacia el alcanza de metas.

Objetivo: Verificar los métodos de motivación preferidos por los reclutadores.

Indicador: Preferencia de los métodos de motivación.

24. ¿Cuál considera que es el mejor método de motivación para elevar el desempeño en su trabajo?

Tabla 24		
Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Reconocimiento y méritos	1	10%
Incentivar el trabajo en equipo	1	10%
Mejora en estructura de bonos	7	70%
Apoyo al crecimiento profesional	1	10%
Otro	0	0%
Total	10	100%



Interpretación

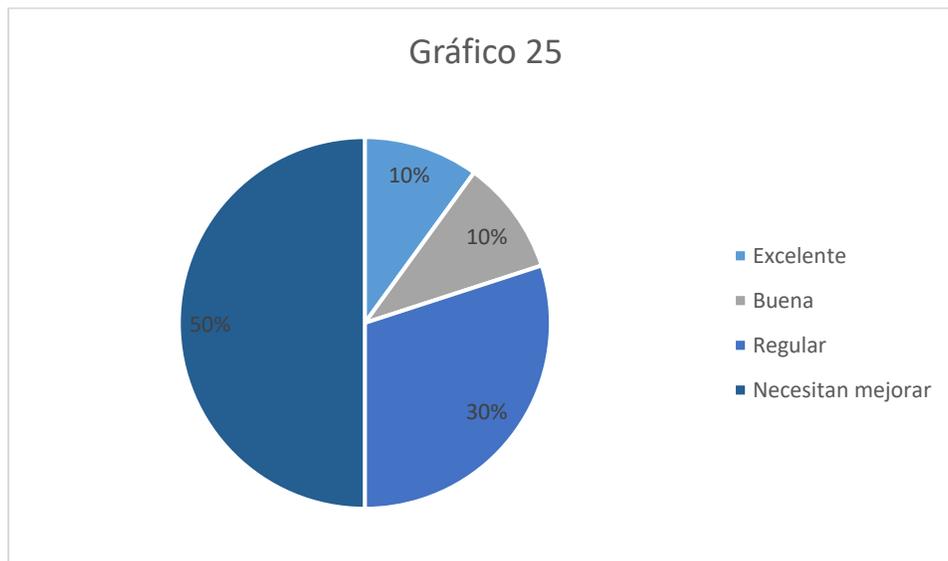
Un 70% de los reclutadores considera que el método más idóneo para motivar su desempeño es mejorar la estructura de bonos, un 10% es reconocimiento y méritos, otro 10% incentivar el trabajo en equipo y el resto apoyo al crecimiento profesional. La mejor estrategia para motivar a los reclutadores para que alcancen sus metas es mejorar la estructura de bonos actual.

Objetivo: Indagar en el nivel de comunicación de los reclutadores con su supervisor.

Indicador: Nivel de comunicación del reclutador con su supervisor.

25. Con respecto a la comunicación con su supervisor ¿Cuál es según su opinión el nivel de comunicación actual?

Tabla 25		
Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Excelente	1	10%
Buena	1	10%
Regular	3	30%
Necesitan mejorar	5	50%
Total	10	100%



Interpretación

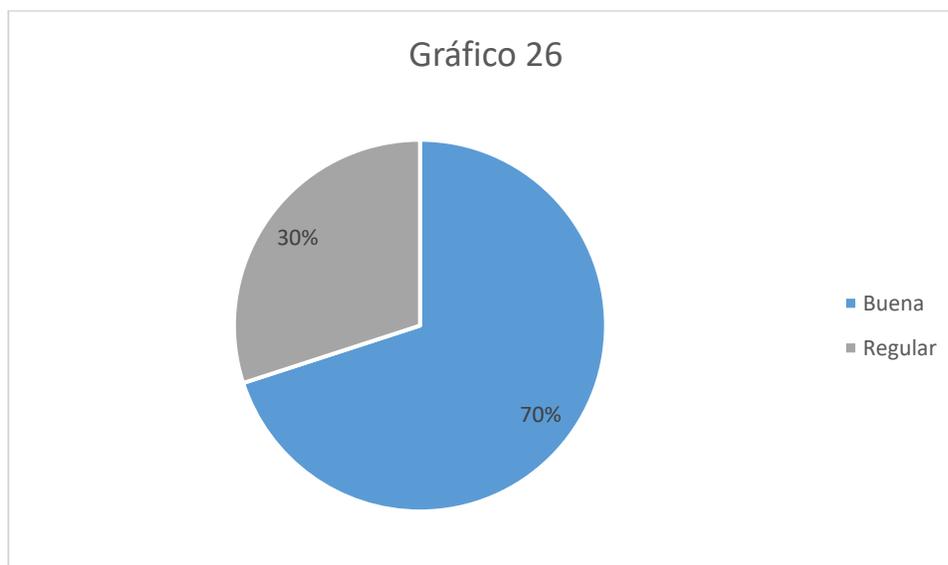
El 50% de los encuestados indica que el nivel de comunicación con su supervisor necesita mejorar, mientras que el 30% sostiene que es regular, un 10% buena y el resto excelente. Lo cual apunta a que no existe un nivel de confianza y esto provoca una interacción inadecuada que conlleva a un mal ambiente laboral.

Objetivo: Identificar el nivel de comunicación que los reclutadores tienen con sus compañeros de trabajo.

Indicador: Nivel de comunicación del reclutador con sus compañeros de trabajo.

26. Con respecto a la comunicación laboral con sus compañeros de trabajo ¿Cuál es según su opinión el nivel de comunicación actual?

Tabla 26		
Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Excelente	0	0%
Buena	7	70%
Regular	3	30%
Necesitan mejorar	0	0%
Total	10	100%



Interpretación

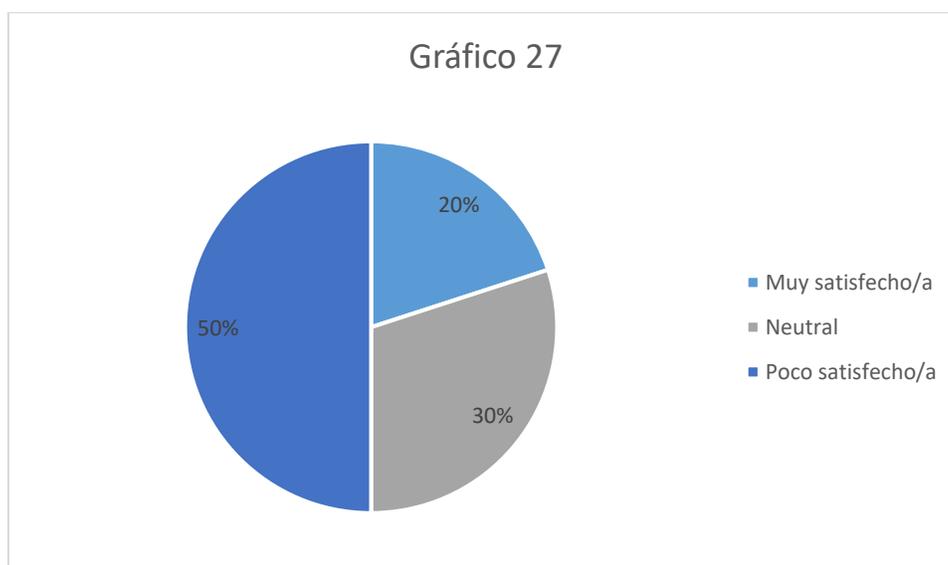
El 70% de los reclutadores considera que tiene una buena comunicación con sus compañeros de trabajo, mientras que el resto indica que es regular. En este caso, si no se tiene una excelente comunicación en el equipo entonces no se alcanza un compromiso para el logro de objetivos comunes.

Objetivo: Verificar el nivel de satisfacción laboral.

Indicador: Nivel de satisfacción laboral.

27. En relación con su nivel de satisfacción actual hacia su de trabajo, considera que se encuentra:

Tabla 27		
Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Totalmente satisfecho/a	0	0%
Muy satisfecho/a	2	20%
Neutral	3	30%
Poco satisfecho/a	5	50%
Nada satisfecho/a	0	0%
Total	10	100%



Interpretación

Con respecto a la satisfacción laboral, un 50% de los reclutadores sostiene que esta poco satisfecho/a, un 30% es neutral y el resto está muy satisfecho/a. Este resultado representa un riesgo ya que al no estar satisfechos con su trabajo podría generar bajo rendimiento y futuras deserciones en el área.

Objetivo: Indagar si los reclutadores han asistido a alguna capacitación en su puesto actual.

Indicador: Cantidad de reclutadores con capacitaciones recibidas.

28. ¿Alguna vez ha asistido a alguna capacitación mientras ha desempeñado su puesto actual?

Tabla 28		
Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Sí	9	90%
No	1	10%
Total	10	100%



Interpretación

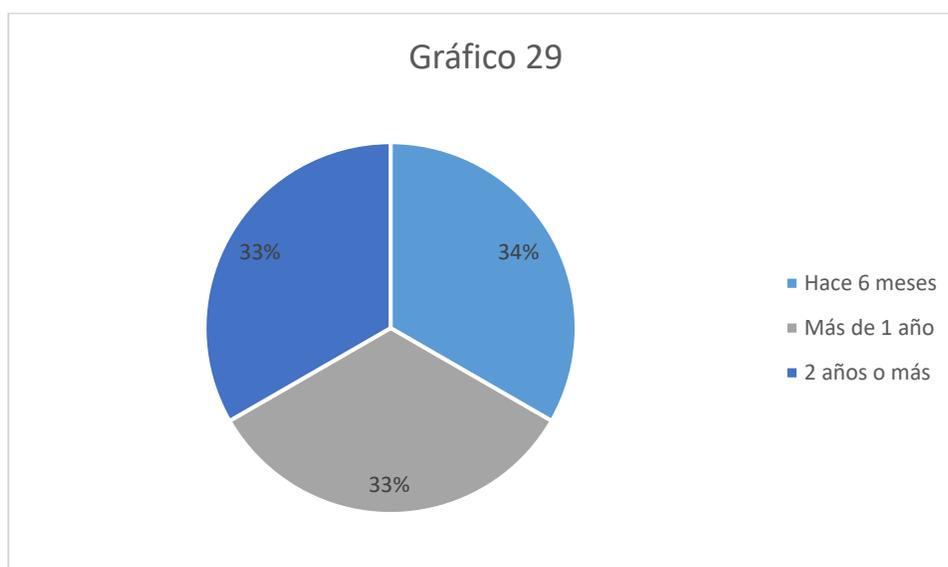
El 90% de los reclutadores asegura haber asistido a una capacitación en su puesto actual, mientras que el resto no ha asistido a ninguna capacitación. La asistencia a capacitaciones desarrolla habilidades que son de ayuda en el desempeño óptimo de ciertas tareas por lo que se debe incluir al 100% de los reclutadores en un plan apropiado a sus necesidades e intereses.

Objetivo: Revisar la periodicidad con la que los reclutadores han sido capacitados.

Indicador: Periodicidad de capacitaciones recibidas.

29. ¿Cuándo fue la última vez que recibió una capacitación?

Tabla 29		
Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Hace 3 meses	0	0%
Hace 6 meses	3	33%
Más de 1 año	3	33%
2 años o más	3	33%
Total	9	100%



Interpretación

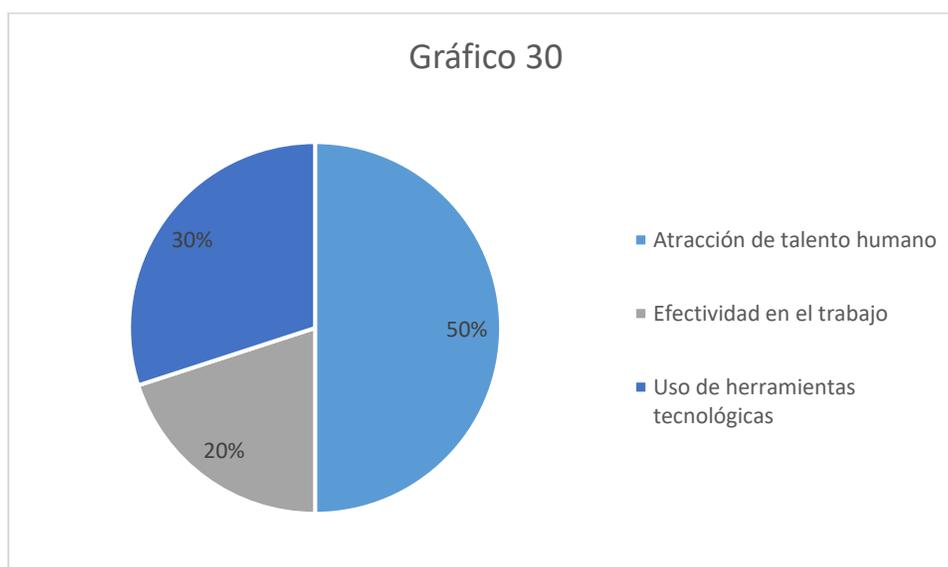
De los 9 reclutadores que alguna vez han asistido a una capacitación indican que fue hace 6 meses con un 33%, más de 1 año con un 33% y hace más de 2 años con 33%. Lo cual pone en evidencia que no existe un plan de capacitación estándar para todos los reclutadores ya que no todos han asistido con la misma frecuencia.

Objetivo: Indagar el área de interés para capacitar a los reclutadores.

Indicador: Área de interés de plan de capacitación.

30. Si se implementara un plan de capacitación ¿Qué área le interesaría?

Tabla 30		
Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Atracción de talento humano	5	50%
Administración del tiempo	0	0%
Efectividad en el trabajo	2	20%
Uso de herramientas tecnológicas	3	30%
Otro	0	0%
Total	10	100%



Interpretación

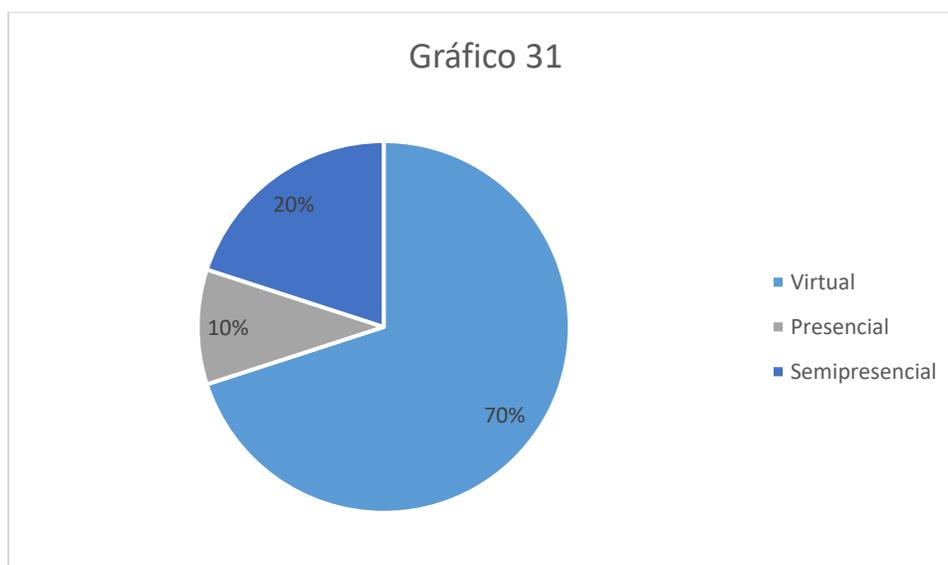
De implementarse un plan de capacitación, un 50% de los reclutadores está interesado en el área de atracción de talento humano, un 30% en el uso de herramientas tecnológicas y el resto en la efectividad en el trabajo. Esto representa una guía de los posibles módulos que la empresa podría implementar para los futuros planes de capacitación.

Objetivo: Investigar la modalidad de preferencia para capacitación.

Indicador: Modalidad para impartir capacitaciones.

31. ¿En qué modalidad preferiría recibir una capacitación?

Tabla 31		
Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Virtual	7	70%
Presencial	1	10%
Semipresencial	2	20%
Total	10	100%



Interpretación

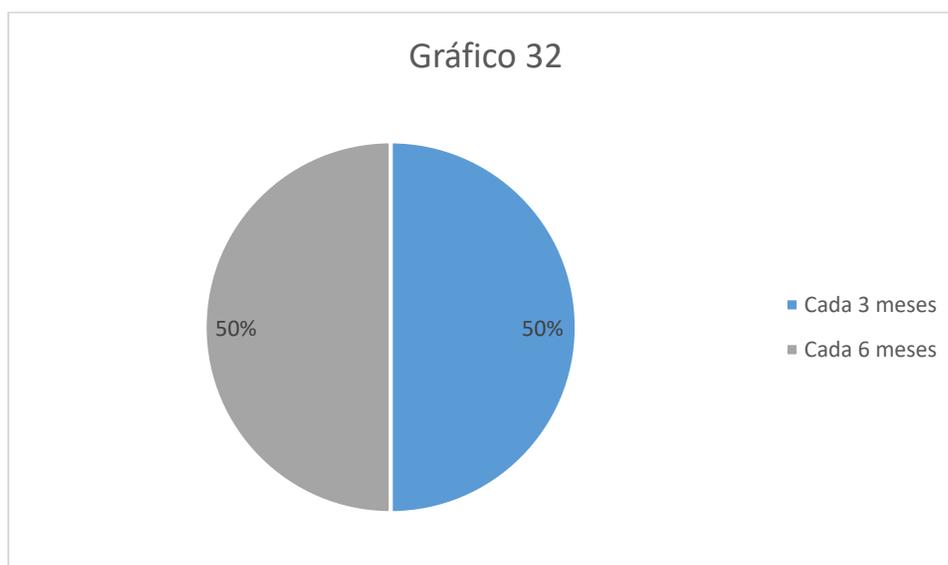
El 70% de los reclutadores prefieren una capacitación en modalidad virtual, un 20% semipresencial y el resto presencial. Las capacitaciones virtuales son una oportunidad para la empresa para entrenar a su personal teniendo en cuenta un plan con base al tiempo o cantidad de trabajo sin afectar los niveles de productividad.

Objetivo: Verificar la periodicidad con el que las capacitaciones se podrían impartir.

Indicador: Periodicidad de capacitaciones.

32. ¿Con que periodicidad le gustaría capacitarse?

Tabla 32		
Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Cada 3 meses	5	50%
Cada 6 meses	5	50%
Cada año	0	0%
Indiferente	0	0%
Total	10	100%



Interpretación

El 50% de reclutadores les gustaría recibir capacitaciones cada 3 meses y el resto cada 6 meses. Es evidente que los reclutadores están interesados en capacitarse al menos 2 veces al año, por lo que la empresa puede mejorar los conocimientos técnicos de sus trabajadores.

ANEXO 14: TABULACIÓN Y ANALISIS DE DATOS DE NUEVOS EMPLEADOS

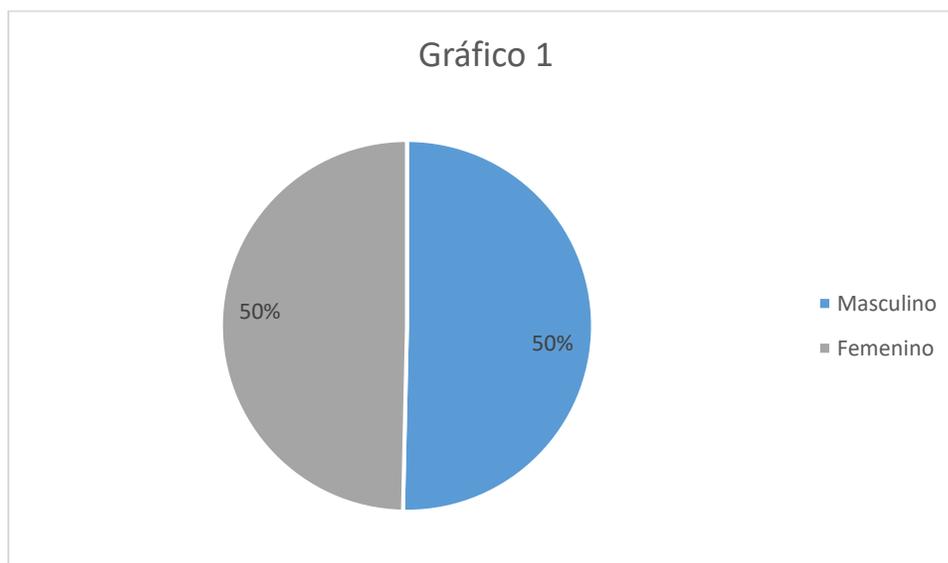
Generalidades

Objetivo: Investigar el género de los nuevos empleados.

Indicador: Género de mayor contratación

1. Seleccione cuál es su género.

Tabla 1		
Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Masculino	73	50%
Femenino	72	50%
Total	145	100%



Interpretación

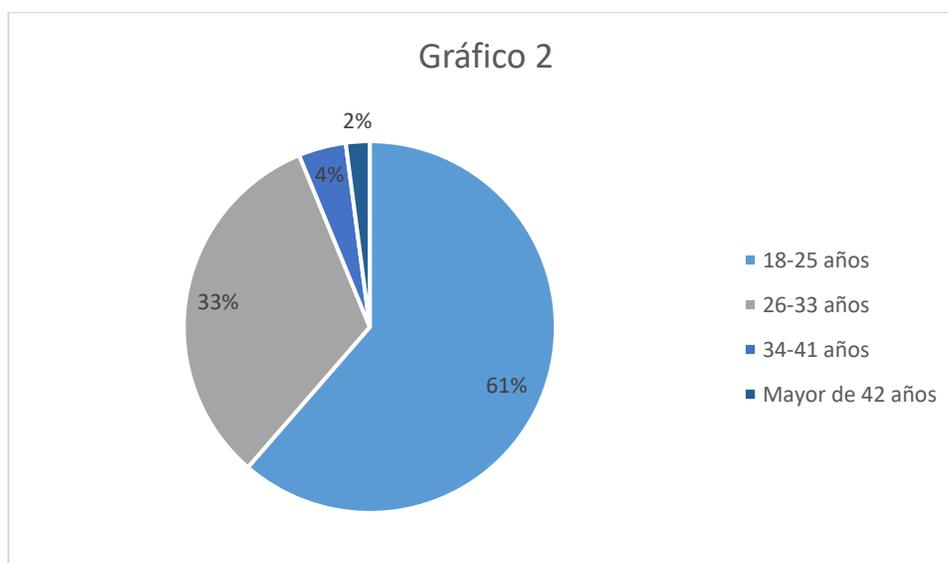
Del total de los nuevos empleados encuestados, se puede observar que un 50% son mujeres y el resto son hombres. Este resultado significa que ambos géneros tienen igual oportunidad en la industria de Call Center.

Objetivo: Indagar en los rangos de edad de los nuevos empleados.

Indicador: Rango de edad

2. Indique cuál es su rango de edad.

Tabla 2		
Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
18-25 años	89	61%
26-33 años	47	32%
34-41 años	6	4%
Mayor de 42 años	3	2%
Total	145	100%



Interpretación

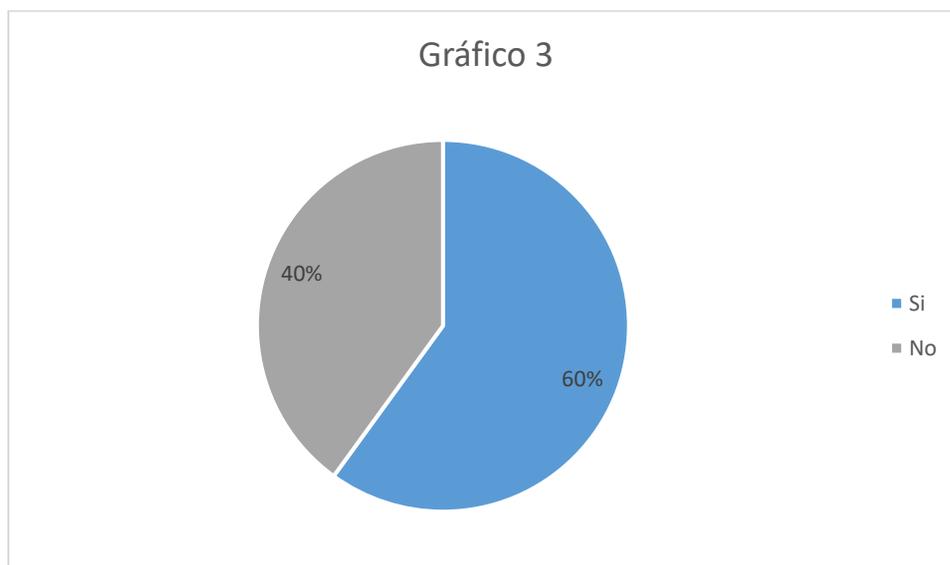
El rango de edad más representativo de los encuestados es de 18 a 25 años que corresponde al 61%, luego con un 32% de 26 a 33 años, 4% de 34 a 41 años y el resto mayor a 42 años. Lo que está relacionado con que a esta edad (18 a 25 años) no se puede encontrar un trabajo con un salario mayor al mínimo con la facilidad en que se encuentra en esta industria.

Objetivo: Verificar si los nuevos empleados tienen experiencia previa en Call Center.

Indicador: Cantidad de personas que tienen experiencia en Call Center.

3. ¿Tiene experiencia laboral en el rubro de Call Center?

Tabla 3		
Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Si	87	60%
No	58	40%
Total	145	100%



Interpretación

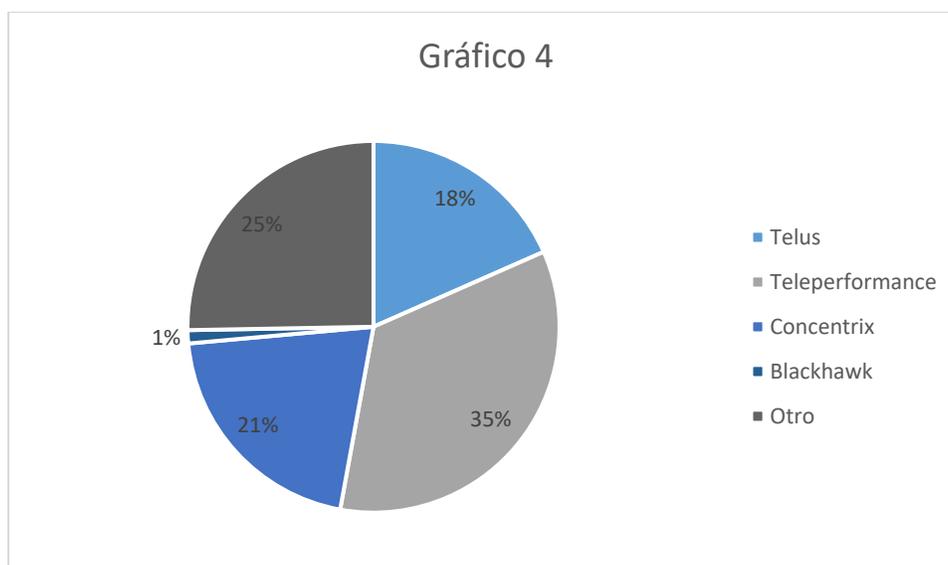
Un 60% afirma tener experiencia en el rubro del Call Center a diferencia del 40% restante donde se concluye que esta es su primera experiencia de trabajo. En este sentido un candidato con experiencia previa tiene un valor agregado que aportar y un mayor nivel de adaptación a su puesto de trabajo.

Objetivo: Identificar donde han trabajado previamente los nuevos empleados encuestados.

Indicador: Competidores identificables en el rubro de Call Center.

4. ¿Cuál fue el Call Center del cual obtuvo experiencia previa?

Tabla 4		
Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Telus	16	18%
Teleperformance	30	34%
Concentrix	18	21%
Blackhawk	1	1%
Otro	22	25%
Total	87	100%



Interpretación

De los 87 nuevos empleados que tienen experiencia en el rubro de Call Center, un 34% proviene de Teleperformance, 25% de otros call centers como Focus, Onelink, Fusion, The Offices Gurus, Ubiquity, un 21% de Concentrix, 18% de Telus y el resto de Blackhawk. Se observa entonces que el mayor competidor de Sykes El Salvador es Teleperformance ya que tiene una amplia cobertura del mercado.

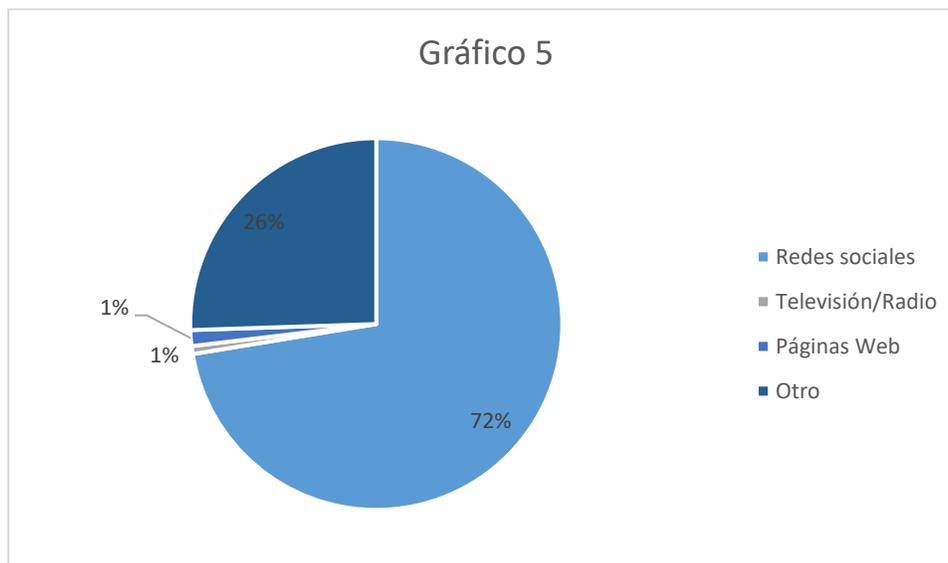
Proceso de reclutamiento, selección y contratación

Objetivo: Identificar el medio de comunicación por el cual las personas se enteran de las plazas vacantes.

Indicador: Medios de publicidad más efectivos.

5. ¿Por cuales medios se enteró de la vacante disponible en Sykes El Salvador Limitada?

Tabla 5		
Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Redes sociales	105	72%
Televisión/Radio	1	1%
Páginas Web	2	1%
Otro	37	26%
Total	145	100%



Interpretación

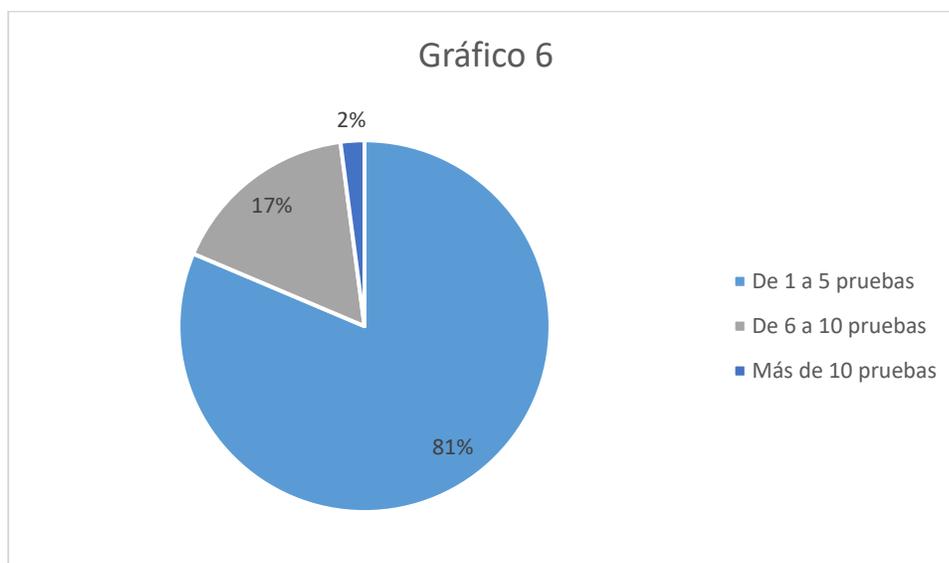
El 72% se enteró de la vacante por medio de las redes sociales, también se tiene un 26% de otros medios donde se incluyen referencias, recomendaciones de amigos, ferias de empleo en centros comerciales o academias. El resto fue a través de páginas web o televisión/radio respectivamente. Con estos datos es evidente señalar que el medio publicitario en que la empresa debe concentrar sus estrategias de atracción de talento es en las redes sociales.

Objetivo: Verificar la cantidad de pruebas que fueron realizadas durante el proceso de selección.

Indicador: Cantidad de pruebas de selección.

6. ¿Cuántas pruebas de selección (Exámenes) realizó durante todo su proceso al ingresar a Sykes El Salvador Limitada?

Tabla 6		
Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
De 1 a 5 pruebas	118	81%
De 6 a 10 pruebas	24	17%
Más de 10 pruebas	3	2%
Total	145	100%



Interpretación

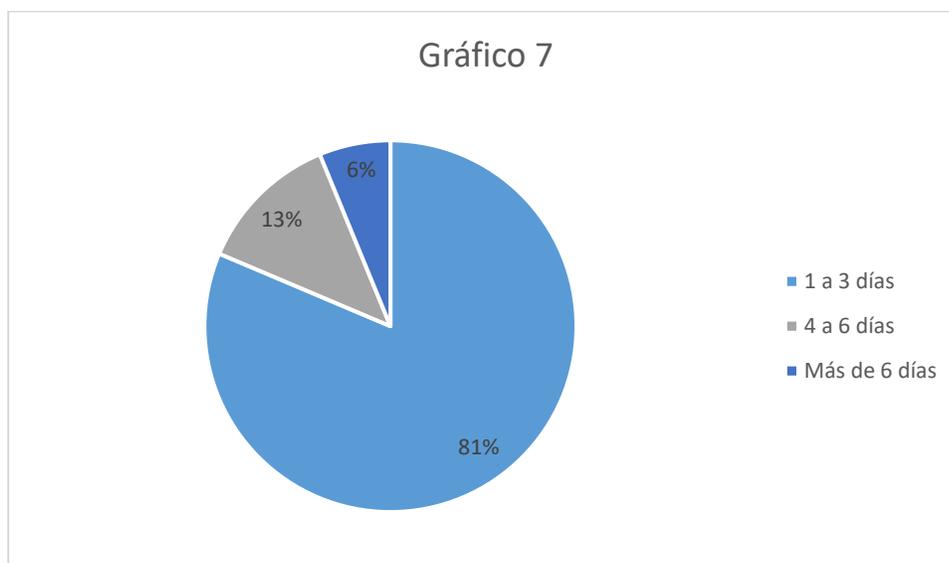
La mayoría de los encuestados realizó de 1 a 5 pruebas en todo su proceso de selección, lo que representa un 81%, otro 17% indicó de 6 a 10 pruebas y el resto hizo más de 6 pruebas. El estándar de pruebas del proceso es de un máximo de 5, en el caso en que se exceda esta cantidad es debido al requerimiento específico de las cuentas o a procesos múltiples.

Objetivo: Averiguar el tiempo invertido en la realización de pruebas de selección.

Indicador: Tiempo de realización de pruebas.

7. ¿Cuánto tiempo le llevó completar todas las pruebas (Exámenes) durante su proceso con Sykes El Salvador Limitada?

Tabla 7		
Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
1 a 3 días	118	81%
4 a 6 días	18	12%
Más de 6 días	9	6%
Total	145	100%



Interpretación

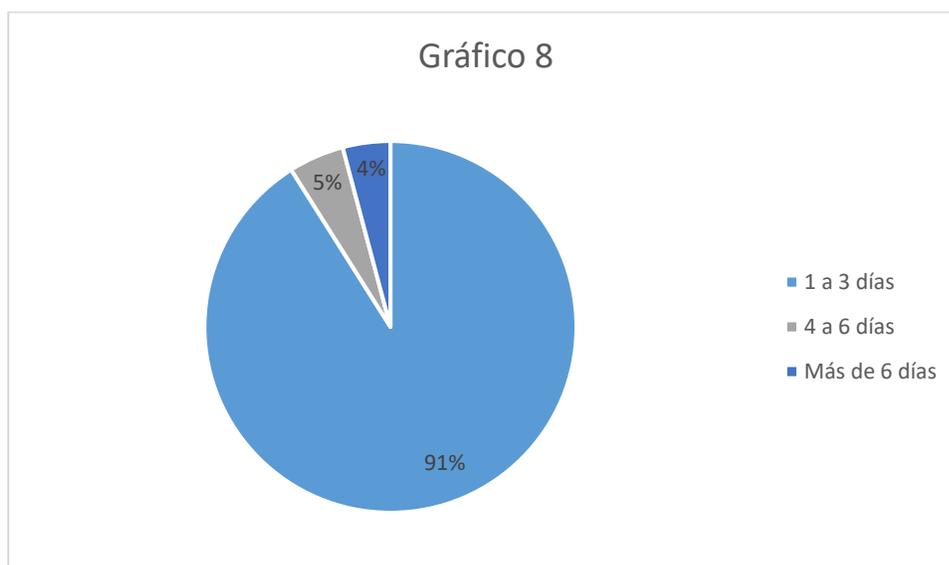
El 81% de los encuestados sostiene que le llevó de 1 a 3 días terminar las pruebas de selección, un 12% de 4 a 6 días, mientras que el resto indicó más de 6 días, es importante señalar que esto depende en gran medida de las restricciones tecnológicas del candidato.

Objetivo: Investigar el tiempo aproximado en que el área de reclutamiento se contacta con los candidatos.

Indicador: Tiempo de espera para recibir el primer contacto.

8. ¿Cuánto tiempo esperó en recibir la primera llamada de un reclutador a partir de la fecha en que ingresó su aplicación?

Tabla 8		
Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
1 a 3 días	132	91%
4 a 6 días	7	5%
Más de 6 días	6	4%
Total	145	100%



Interpretación

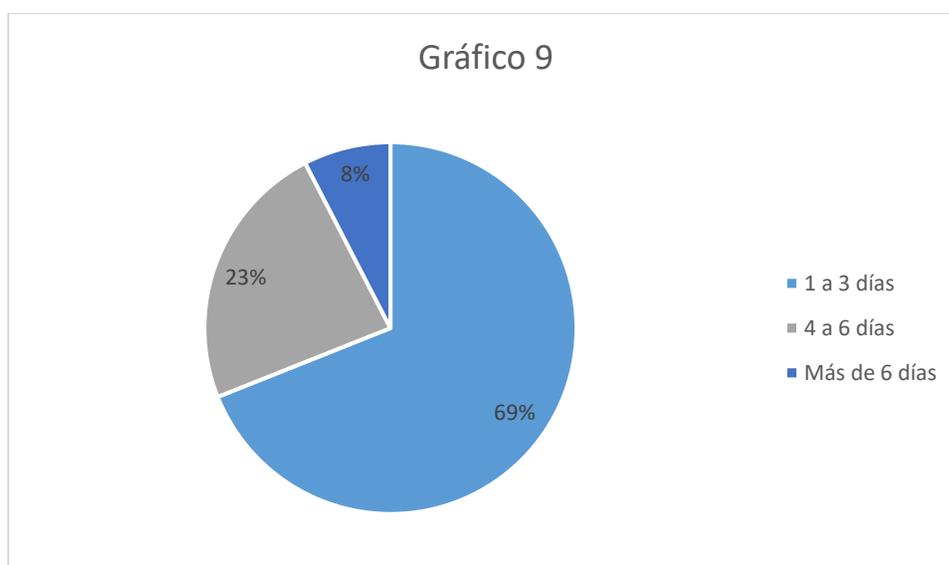
Un 91% esperó de 1 a 3 días en recibir la primera llamada del área de reclutamiento, un 5% de 4 a 6 días y el resto esperó más de 6 días. Este último dato es relevante ya que se debe investigar los motivos por que los reclutadores no realizan el primer contacto tan pronto el candidato ingresa su aplicación ya que se corre el riesgo de perder personas debido a la alta competencia de la industria.

Objetivos: Identificar cuanto tiempo conlleva la totalidad de entrevistas el proceso de selección.

Indicador: Tiempo invertido del área de reclutamiento en entrevistas.

9. ¿Cuál fue la cantidad de tiempo que invirtió en todo el proceso de entrevistas?

Tabla 9		
Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
1 a 3 días	100	69%
4 a 6 días	34	23%
Más de 6 días	11	8%
Total	145	100%



Interpretación

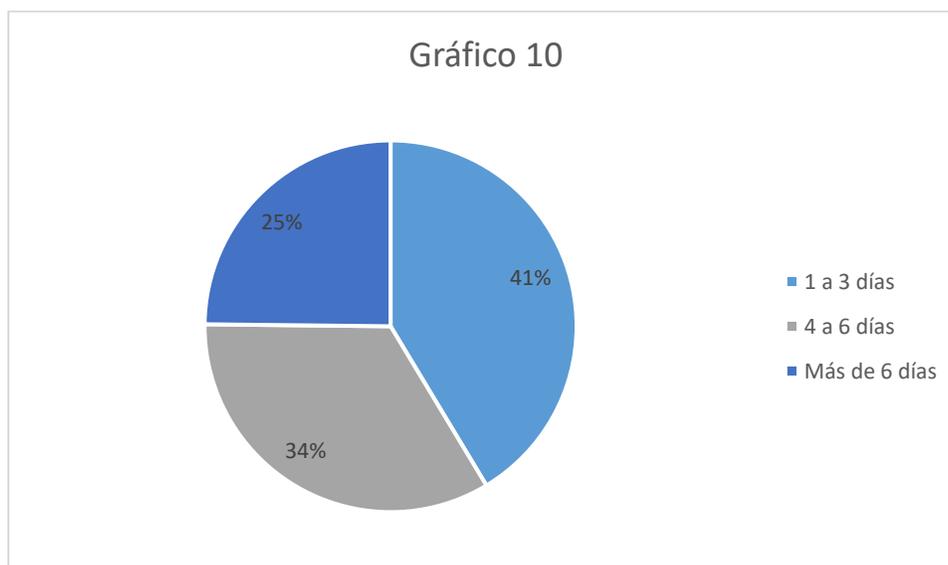
El 69% afirma que todo el proceso de entrevistas tomó de 1 a 3 días, un 23% de 4 a 6 días, mientras que el resto indicó que más de 6 días. El estándar es de 1 a 3 días sin embargo si se tienen casos donde se excede el tiempo anteriormente mencionado, es debido a procesos fallidos, falta de disponibilidad del reclutador o del personal de operaciones.

Objetivo: Identificar la cantidad de tiempo invertido desde la aplicación inicial a la contratación de un nuevo empleado.

Indicador: Tiempo total que toma completar el proceso para ser contratado.

10. ¿Qué cantidad de tiempo le llevó el proceso entre su aplicación inicial y su contratación (firma de convenio de trabajo)?

Tabla 10		
Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
1 a 3 días	60	41%
4 a 6 días	49	34%
Más de 6 días	36	25%
Total	145	100%



Interpretación

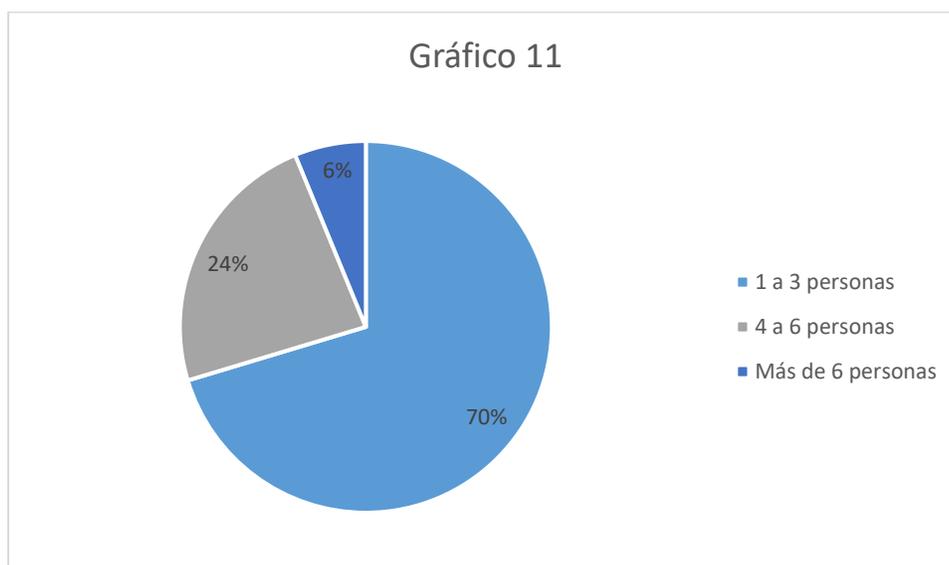
El 41% de los encuestados sostiene que terminó todo su proceso de 1 a 3 días, 34% de 4 a 6 días y el resto más de 6 días. Es importante destacar que la variabilidad de los tiempos está sujeta a diversos factores como la fecha de inicio de entrenamiento, problemas o retrasos con las pruebas de selección o falta de disponibilidad por parte de los entrevistadores.

Objetivo: Indagar en la cantidad de personas del área de reclutamiento que se involucran en la totalidad del proceso.

Indicador: Cantidad de recurso humano involucrado en el proceso.

11. ¿Con cuantas personas del área de reclutamiento tuvo interacción desde el inicio a la finalización de su proceso?

Tabla 11		
Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
1 a 3 personas	102	70%
4 a 6 personas	34	23%
Más de 6 personas	9	6%
Total	145	100%



Interpretación

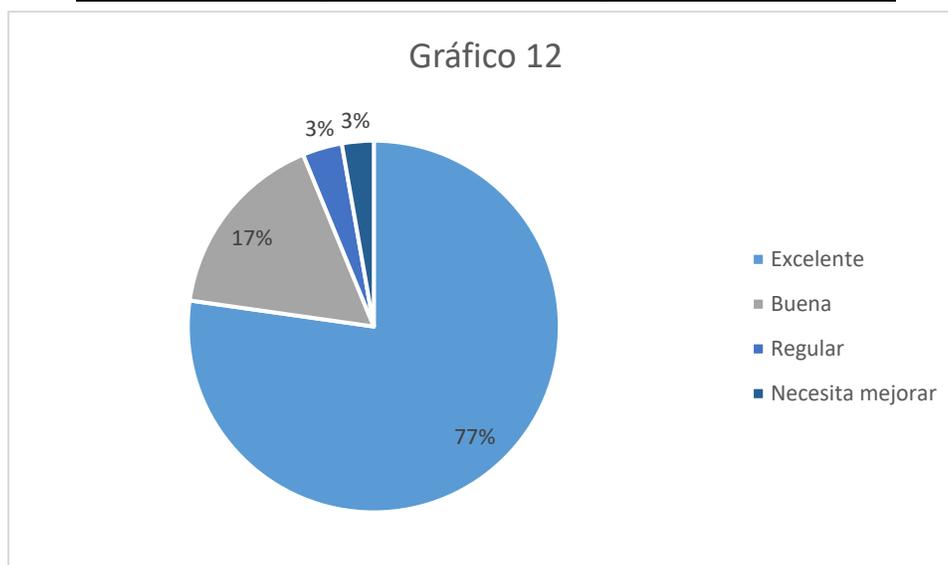
El 70% afirma que tuvo interacción de 1 a 3 reclutadores, el 24% de 4 a 6 personas y el resto con más de 6 personas. Esto representa un riesgo en el tipo de comunicación y el nivel de eficiencia del proceso ya que no existe una persona encargada de realizar un seguimiento de ser necesario.

Objetivo: Identificar el nivel de satisfacción de los nuevos empleados durante el proceso de selección y contratación con el personal de reclutamiento.

Indicador: Nivel de satisfacción con el personal de reclutamiento.

12. ¿Cuál fue su experiencia con el personal de reclutamiento durante su proceso de selección y contratación?

Tabla 12		
Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Excelente	112	77%
Buena	24	17%
Regular	5	3%
Necesita mejorar	4	3%
Total	145	100%



Interpretación

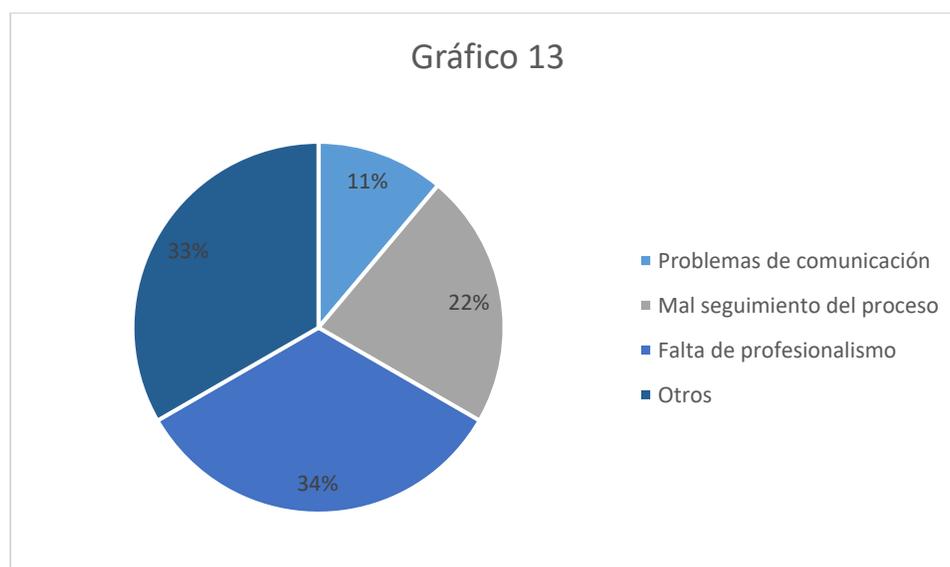
Un 77% de los encuestados opinan que tuvieron una excelente experiencia con el personal de reclutamiento, 17% expresa que fue buena, 3% regular y el resto necesita mejorar. Con respecto a los resultados negativos (regular y necesita mejorar) se ven reflejados en la falta de mecanismos de control de la satisfacción de los nuevos empleados lo que significa un riesgo en cuanto a la percepción pública del departamento como para posibles deserciones futuras.

Objetivo: Indagar los motivos de la mala experiencia tenida por parte de los nuevos empleados con el personal de reclutamiento.

Indicador: Motivos de la baja satisfacción con el área de reclutamiento.

13. ¿Cuáles fueron los motivos de su respuesta anterior?

Tabla 13		
Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Tiempo del proceso	0	0%
Problemas de comunicación	1	11%
Mal seguimiento del proceso	2	22%
Falta de profesionalismo	3	33%
Otros	3	33%
Total	9	100%



Interpretación

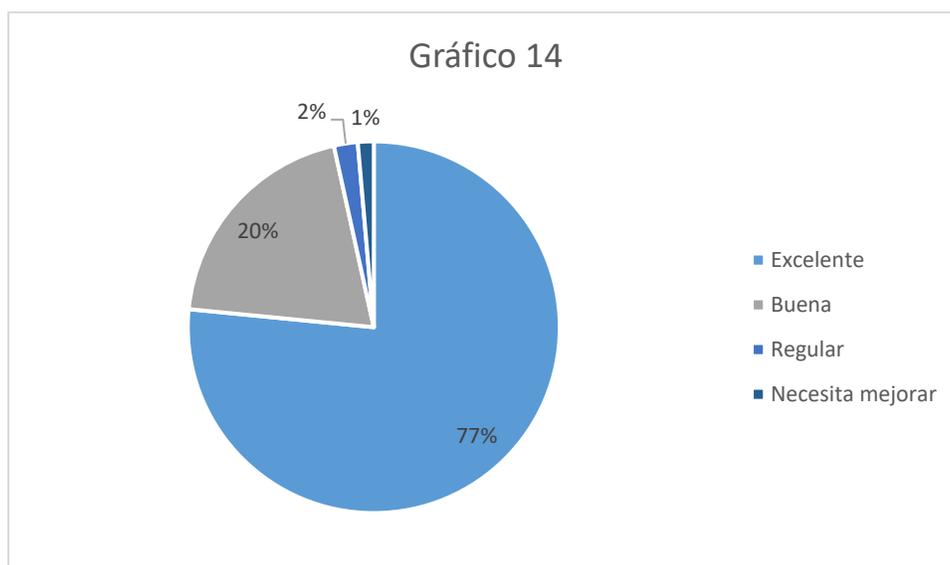
De las personas 9 que opinaron que su experiencia con el personal de reclutamiento fue regular o necesita mejorar, el 33% indica que fue debido a falta de profesionalismo, 33% fue porque no se explicó información relacionada al pago y por problemas con personas que hicieron la recepción y firma de documentos, 22% por un mal seguimiento de su proceso y el resto debido a problemas de comunicación. Los resultados anteriores son indicadores que el supervisor debería utilizar como puntos de control para garantizar la eficiencia de los procesos.

Objetivo: Evaluar el nivel de satisfacción con el supervisor de operaciones en el proceso de selección.

Indicador: Nivel de satisfacción con el área de operaciones.

14. ¿Cuál fue su experiencia con el supervisor de operaciones durante su proceso de selección?

Tabla 14		
Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Excelente	111	77%
Buena	29	20%
Regular	3	2%
Necesita mejorar	2	1%
Total	145	100%



Interpretación

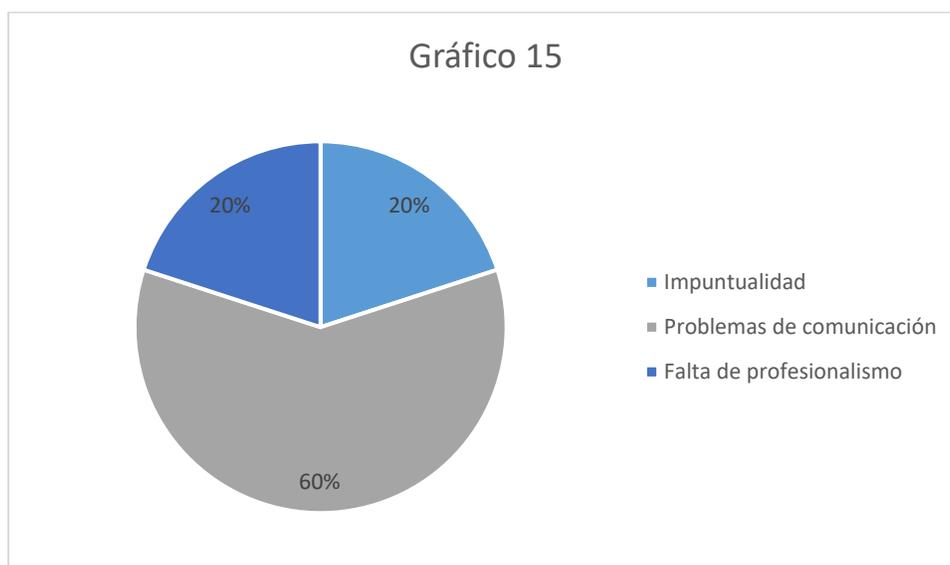
Un 77% opina que su experiencia con el personal de operaciones fue excelente, el 20% considera que fue buena, 2% regular y el resto que necesita mejorar. Los resultados positivos muestran que el personal encargado del paso final de selección si está capacitado con las habilidades requeridas para sus tareas garantizando un nivel de satisfacción aceptable por parte de los nuevos empleados.

Objetivo: Identificar los motivos por los cuales las personas tuvieron una mala experiencia con el personal de operaciones.

Indicador: Motivos de la baja satisfacción con personal de operaciones.

15. ¿Cuáles fueron los motivos de su respuesta anterior?

Tabla 15		
Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Impuntualidad	1	20%
Problemas de comunicación	3	60%
Falta de profesionalismo	1	20%
Otros	0	0%
Total	5	100%



Interpretación

De las 5 personas que indicaron que su experiencia con el personal de operaciones fue regular o necesita mejorar un 60% fue por problemas de comunicación que podrían estar relacionados a restricciones tecnológicas de parte de los involucrados o limitantes con respecto a la cantidad de información proporcionada previo a la entrevista, otro 20% por falta de profesionalismo y el resto por impuntualidad.

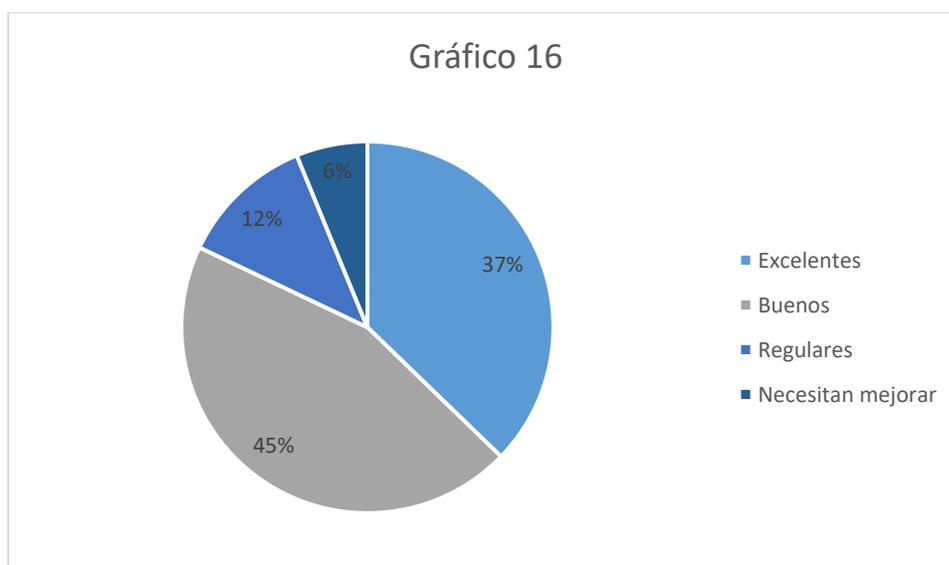
Puesto de Trabajo y Ambiente Laboral

Objetivo: Evaluar la opinión de los nuevos empleados con respecto al salario ofertado por la empresa.

Indicador: Nivel de competitividad de los salarios ofertados.

16. ¿Cuál es su punto de vista de los salarios en Sykes El Salvador con base al puesto desempeñado?

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Excelentes	54	37%
Buenos	65	45%
Regulares	17	12%
Necesitan mejorar	9	6%
Total	145	100%



Interpretación

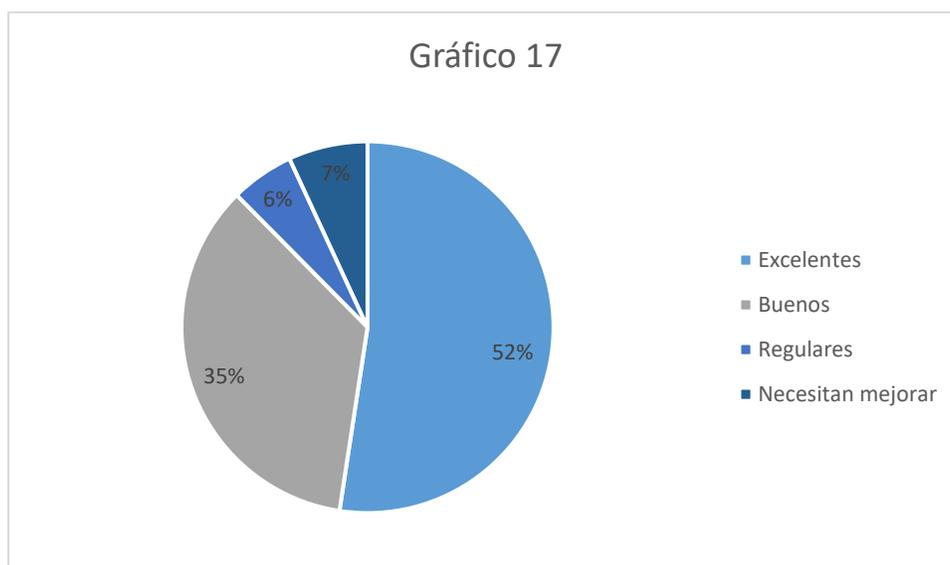
El 45% considera que los salarios ofrecidos por la empresa son buenos, el 37% piensa que son excelentes, 12% que son regulares y el resto que necesitan mejorar. Es importante mencionar que los resultados negativos (regulares y necesitan mejorar) son un riesgo de deserción durante o después del proceso por el grado de competitividad de la industria.

Objetivo: Verificar la opinión de los nuevos empleados con respecto a los horarios ofrecidos por la empresa.

Indicador: Nivel de satisfacción con respecto a los horarios de trabajo.

17. ¿Cuál es su opinión con respecto a los horarios que ofrece Sykes El Salvador para sus puestos?

Tabla 17		
Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Excelentes	76	52%
Buenos	51	35%
Regulares	8	6%
Necesitan mejorar	10	7%
Total	145	100%



Interpretación

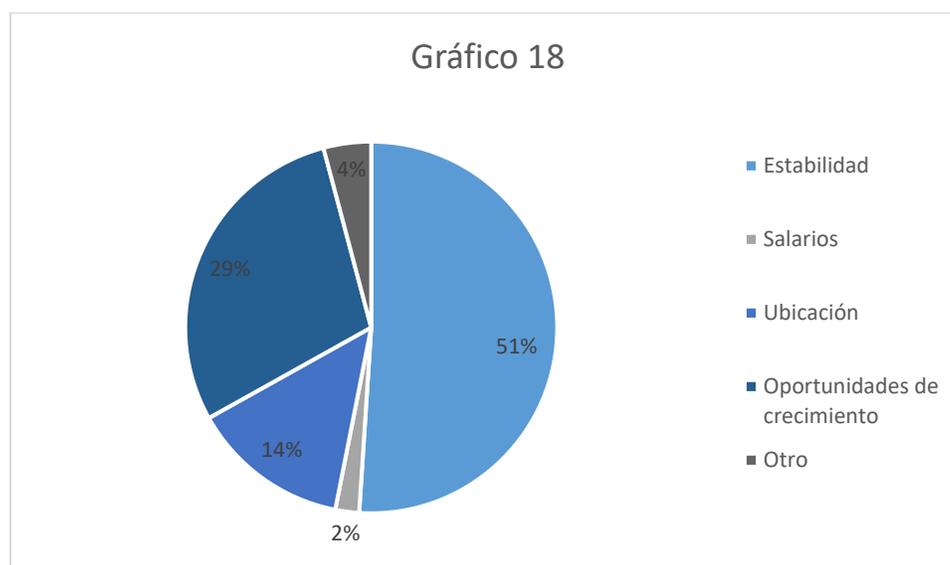
Un 52% considera que los horarios ofrecidos por la empresa son excelentes, 35% que son buenos, 7% que necesitan mejorar y el resto que son regulares, estos últimos resultados representan un impacto directo hacia las metas de contratación y futuras campañas de atracción de candidatos potenciales debido a que podría generar una mala reputación de la empresa.

Objetivo: Indagar la razón por la cual las personas eligen trabajar en Sykes El Salvador.

Indicador: Motivo de elección de Sykes El Salvador como lugar de trabajo.

18. De entre la competencia ¿Por qué motivo eligió Sykes El Salvador como su lugar de trabajo?

Tabla 18		
Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Estabilidad	74	51%
Salarios	3	2%
Ubicación	20	14%
Oportunidades de crecimiento	42	29%
Otro	6	4%
Total	145	100%



Interpretación

Un 51% escogió a la empresa por su estabilidad, 29% por las oportunidades de crecimiento, 14% por su ubicación, 4% que fue por otros motivos como que fue el primer lugar en contactarle o que le ofrecieron exactamente el horario que buscaba y el resto por salarios lo cual indica una área de oportunidad para que la empresa sea más competitiva en temas de salarios y horarios.

Anexo 15: lista de cotejo completada



Universidad de El Salvador
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas



Lista de cotejo para criterios del proceso de reclutamiento y selección de nuevos empleados de Sykes El Salvador

Puesto: Reclutador

Fecha: 14 de Julio de 2021

Criterios	Si	No
Generalidades del reclutamiento y selección		
1. Verifica la cantidad de aplicaciones asignadas	X	
2. Llama a los candidatos luego de revisar las aplicaciones		X
3. Gestiona la asignación de exámenes de selección	X	
4. Verifica los resultados de las pruebas de selección	X	
5. Inicia entrevista puntualmente	X	
6. Luego de realizar la entrevista da una retroalimentación al candidato	X	
7. Actualiza base de datos según resultado de entrevistas		X
8. Agenda la entrevista de selección con el área de operaciones	X	
9. Revisa el resultado de la entrevista final y lo comunica con el candidato de forma inmediata		X
10. Brinda detalles específicos del puesto de trabajo y responde preguntas del candidato seleccionado	X	
11. Envía correo a los candidatos seleccionados con información del puesto de trabajo y los documentos requeridos	X	
12. Programa prueba de examen toxicológico	X	
13. Notifica al laboratorio sobre el listado de personas que presentaran a la toma de muestra	X	
14. Informa a la cuenta sobre el progreso del entrenamiento que está por iniciar		X
Comportamientos observables		
15. Trabaja de forma ordenada		X
16. Utiliza los recursos disponibles apropiadamente		X
17. Maneja un nivel de conocimiento técnico aceptable del puesto	X	
18. Evita distracciones que puedan significar un desperdicio de recursos		X
19. Se muestra profesional y amable en su interacción con el candidato	X	

Comentarios:

Se observa que el reclutador tiene varios distractores que representan un impacto en la eficiencia y desperdicio de recursos ya que en ciertos casos debe realizar la misma actividad 2 veces. No se percibe un sentido de urgencia para realizar llamadas, actualizar reportes y comunicar resultados a las partes implicadas.