

Maestría en

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Trabajo de investigación previo a la obtención del título de Magíster en Gestión del Talento Humano

AUTORES: Sally Azucena Arana Barreiro
David Rafael Lema Ordóñez
Ana María Lescano Pozo
Francisco Ismael Ramírez Paguay
Jenny Elizabeth Zárate Miño

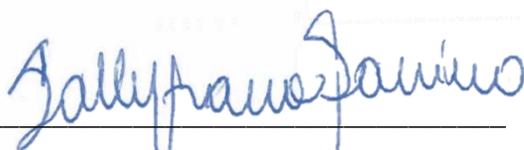
Directores: Marisol Carvajal Camperos PhD
Héctor Alejandro López Paredes MBA

PROPUESTA DE MEJORA EN LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL MEDIANTE LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA MARCA EMPLEADORA EN EL GRUPO SEDEMI SEDEMIGROUP CIA. LTDA.

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA

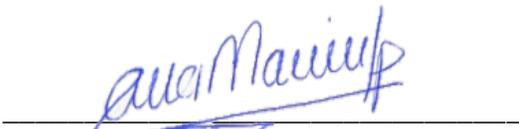
Nosotros, **Sally Azucena Arana Barreiro, David Rafael Lema Ordóñez, Ana María Lescano Pozo, Francisco Ismael Ramírez Paguay, Jenny Elizabeth Zárate Miño**, declaramos que somos los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal. Todos los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de nuestra sola y exclusiva responsabilidad.

Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.



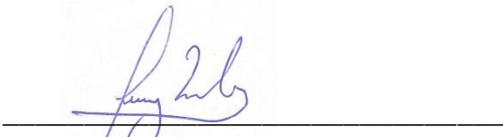
Firma del graduando

Sally Azucena Arana Barreiro



Firma del graduando

Ana María Lescano Pozo



Firma del graduando

Jenny Elizabeth Zárate Miño



Firma del graduando

David Rafael Lema Ordóñez



Firma del graduando

Francisco Ismael Ramírez Paguay

APROBACIÓN DE LOS DIRECTORES

La Dirección del programa de EIG, en conjunto con la Coordinación del programa de UIDE, declaran que, conocen que los graduandos: **Sally Azucena Arana Barreiro, David Rafael Lema Ordoñez, Ana María Lescano Pozo, Francisco Ismael Ramírez Paguay, Jenny Elizabeth Zarate Miño**, son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.

Directora programa EIG

Phd. Marisol Carvajal Camperos

Coordinador programa UIDE

MBA. Héctor Alejandro López Paredes

DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS

El presente proyecto de titulación lo dedicamos a nuestra familia, que han sido nuestro soporte en todo este gratificante pero arduo proceso; ellos también son nuestra motivación para superarnos constantemente y buscar la excelencia mediante la aceptación de nuevos retos y la adquisición de nuevos conocimientos que son fundamentales y nos serán de gran utilidad no solamente para el ejercicio de nuestra práctica profesional, sino también para ser mejores ciudadanos y procurar el bien común.

Extendemos nuestro más profundo y sincero agradecimiento a la Universidad Internacional del Ecuador UIDE, junto con EIG Business School, que nos han permitido ser parte de esta maestría en Gestión del Talento Humano, para acrecentar nuestros conocimientos y mejorar nuestras competencias, alimentando nuestra vocación por el servicio a las personas y comunidad en general. También agradecemos infinitamente al personal de estas instituciones, especialmente a los docentes, que han sido nuestros guías y mentores los cuales con mucha paciencia y desprendimiento nos han compartido sus conocimientos para formarnos como excelentes profesionales, pero por, sobre todo, mejores personas.

RESUMEN

La marca empleadora se ha convertido en un pilar fundamental en la gestión estratégica de talento humano, puesto que nos permite potenciar la imagen empresarial al mercado laboral, logrando el enfoque en la obtención del equipo humano que requiere para alcanzar los objetivos organizacionales.

SEDEMI, es una empresa dedicada a la construcción de proyectos de infraestructura, dentro de los cuales destacan, los proyectos Urbanos, Industria, energía, renovable, electromecánicos, petróleo y gas, telecomunicaciones a nivel nacional e internacional, cuenta con una nómina de 362 colaboradores más personal que participa en proyectos por obra y otro grupo bajo la figura de servicios profesionales.

El proyecto fue elaborado bajo la metodología PBL, esta permite estructurar los problemas y soluciones, para dicha ejecución se contempló la base de datos de SEDEMI como fuente primaria de información y tomando la teoría académica para establecer metodologías de apoyo como son: Agile, Design Thinking, Six Thinking Hats, herramientas como Walt Disney, entre otras.

El objetivo principal del proyecto es identificar los atributos y características que permita a SEDEMI posicionarse en el mercado mediante una marca empleadora, con respecto a los procesos de atracción, selección y retención, con una propuesta innovadora, utilizando como recursos la página web.

Palabras Clave: Marca empleadora, reclutamiento, Selección de personal, atracción de talento, satisfacción de empleados

ABSTRACT

Employer branding has become a fundamental support in the strategic management of human talent, since it allows us to enhance the corporate image to the labor market, achieving the focus on obtaining the human team required to achieve organizational goals.

SEDEMI is a company dedicated to the construction of infrastructure projects, including urban projects, industry, energy, renewable energy, electromechanical, oil and gas, telecommunications at national and international level, it has a payroll of 797 employees including staff involved in projects by work and another group under the figure of professional services.

The project was developed under the PBL methodology, which allows structuring the problems and solutions, for this execution, SEDEMI database was contemplated as a primary source of information, in addition to taking the academic theory to establish support methodologies such as: Agile, Design Thinking, Six Thinking Hats, tools such as Walt Disney, among others.

The main objective of the project is to identify the attributes and characteristics that allow SEDEMI to position itself in the market through an employer brand, regarding to the processes of attraction, selection and retention of talent, with an innovative proposal, using the web page as a resource.

Keywords: Employer Brand, Recruitment, Staff Recruitment, Talent Attraction, Employee Satisfaction.

ÍNDICE GENERAL

| | |
|--|----|
| CAPÍTULO 1: Introducción | 11 |
| 1.1. Interés del Estudio o definición del proyecto | 11 |
| 1.2 <i>Planteamiento del Problema e Importancia del Estudio</i> | 11 |
| 1.3 <i>Definición del Proyecto</i> | 12 |
| 1.4 <i>Naturaleza o Tipo de Proyecto</i> | 13 |
| 1.5 <i>Fines y Objetivos del Trabajo</i> | 13 |
| 1.6 <i>Justificación e importancia del trabajo del proyecto</i> | 14 |
| CAPÍTULO 2: Generalidades de la Organización..... | 16 |
| 2.1 Perfil de la organización | 16 |
| 2.2. Nombre de la empresa | 16 |
| 2.3. Misión, visión, valores..... | 16 |
| 2.4 Ubicación de la Sede..... | 20 |
| 2.5 Ubicación de las Operaciones..... | 20 |
| 2.6 Propiedad y Forma Jurídica | 20 |
| 2.7 Mercados Servidos o Donde Tiene Ubicadas sus Actividades de Negocio..... | 20 |
| 2.8 Tamaño de la Organización | 21 |
| 2.9 Información Sobre Empleados y Otros Trabajadores..... | 22 |
| 2.10 Procesos Claves Relacionados con el Objetivo Propuesto..... | 24 |
| 2.11 Principales Cifras, Ratios y Números que Definen a la Empresa | 25 |
| 2.12 Modelo de Negocio..... | 25 |
| 2.13 Grupos de Interés | 26 |
| 2.14 Otros Datos de Interés | 26 |
| CAPÍTULO 3: Herramientas del Coaching para la Gestión de Personas: Alianza De Equipo, Aplicación Del Filtro “Smart” y Competencias del Líder Coach..... | 27 |
| 3.1 Miembros del Equipo | 27 |
| 3.2 Alianza del Equipo | 28 |
| 3.3 Objetivo..... | 29 |
| 3.4 Misión y Visión del Equipo..... | 29 |
| 3.5 Competencias del Líder Coach | 31 |
| CAPÍTULO 4: Herramientas del Coaching para la Gestión de Personas: Fase de Diagnóstico y Obtención de Opciones para Mejorar la Situación Diagnosticada. | 32 |
| 4.1 Rueda del Equipo | 32 |
| 4.2 Técnica Walt Disney | 34 |
| CAPÍTULO 5: Herramientas de Coaching Para la Gestión de Personas: Diseño del Plan de Acción Mediante la Aplicación de La Metodología “Six Thinking Hats” | 36 |
| 5.1. Diseño del Plan de Acción..... | 36 |
| 5.2 <i>Metodología “Six Thinking Hats”</i> | 37 |
| CAPÍTULO 6: Metodologías Ágiles Aplicadas a Talento Humano | 40 |
| 6.1 Clientes del Proyecto..... | 40 |
| 6.2 Preocupación de Cliente Interno | 40 |

| | |
|--|----|
| 6.3 Usuarios Finales del Proyecto..... | 41 |
| 6.4 Intereses del Usuario Final..... | 41 |
| 6.5 Preocupaciones del Usuario Final..... | 41 |
| 6.6 Stakeholders de la Organización | 41 |
| CAPÍTULO 7: Metodología Desing Thinking: Mapa de Empatía..... | 42 |
| 7.1 Cliente | 42 |
| 7.2 Usuario..... | 42 |
| 7.3 Deseabilidad | 42 |
| 7.4 Factibilidad..... | 43 |
| 7.5 Viabilidad..... | 44 |
| 7.6 Herramienta Etnográfica..... | 44 |
| CAPÍTULO 8: Herramientas Para Idear, Prototipar y Testear..... | 48 |
| 8.1 Generación de Ideas Scamper..... | 48 |
| 8.2 Prototipado..... | 49 |
| 8.3 Acciones de Testeo | 55 |
| CAPÍTULO 9: Impacto Financiero y Laboral de la Transformación Digital | 57 |
| 9.1 Elaboración del Presupuesto del Proyecto | 57 |
| CAPÍTULO 10: Transformación Digital, Contratación Laboral y Gobernanza Corporativa | 64 |
| 10.1 Necesidades Específicas del Proyecto con Relación a Habilidades Digitales | 64 |
| 10.2 Características del Líder Digital | 65 |
| 10.3 Tipos de Contratos Actuales y a Futuro..... | 66 |
| 10.4 Gobernanza Corporativa | 68 |
| 10.5 Política Corporativa y Proceso de Reclutamiento y Selección de SEDEMI..... | 71 |
| CAPÍTULO 11: Indicadores para Cuantificar el Retorno sobre la Inversión de Talento Humano..... | 76 |
| 11.1 Valor Añadido del Capital Humano (Human Capital Value Added) | 76 |
| 11.2 Retorno de la Inversión en Capital Humano (ROICH)..... | 78 |
| 11.3 Retorno de la Inversión de Empleados – Individual | 78 |
| Conclusiones..... | 80 |
| Conclusiones Generales..... | 80 |
| Conclusiones Específicas..... | 80 |
| Referencias Bibliográficas | 82 |
| Anexos | 83 |
| Anexo A. Cronograma de Proyecto..... | 83 |
| Anexo B. Formato de Requisición de Personal | 84 |
| Anexo C. Formato de Evaluación de Candidatos | 85 |
| Anexo D. Encuestas. | 86 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1. Número de Personal por Áreas de SEDEMI..... | 22 |
| Tabla 2. División de Personal por Género | 22 |
| Tabla 3. División de Personal Administrativo y Operativo por Género | 22 |
| Tabla 4. Distribución por Tipo de Contrato | 23 |
| Tabla 5. Antigüedad de Personal | 23 |
| Tabla 6. Posición Ventas 2019, Ranking 357 | 25 |
| Tabla 7. Presupuesto Anual del Proyecto..... | 58 |
| Tabla 8. Costo de Head Hunting | 59 |
| Tabla 9. Cálculo de Costo de Nómina de Desarrollador Web..... | 60 |
| Tabla 10. Cálculo de Costo Anual para Desarrollo de Página Web..... | 60 |
| Tabla 11. Cálculo de Costo de Nómina de Community Manager | 61 |
| Tabla 12. Cálculo de Costo de Nómina de Jefe de Talento Humano | 62 |
| Tabla 13. Costo de Beneficios Extralegales | 63 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1. Organigrama..... | 23 |
| Figura 2. Representación del Modelo de Negocio de SEDEMI..... | 25 |
| Figura 3. Miembros del Equipo y Competencias | 27 |
| Figura 4. Alianza del Equipo..... | 28 |
| Figura 5. Filtro Smarter..... | 29 |
| Figura 6. Valores del Equipo | 30 |
| Figura 7. Competencias del Líder Coach..... | 31 |
| Figura 8. Ilustración Técnica Walt Disney..... | 35 |
| Figura 9. Plan de Acción SEDEMI..... | 36 |
| Figura 10. Expectativas Cliente Six Thinking Hats | 37 |
| Figura 11. Necesidades Usuario Six Thinking Hats..... | 38 |
| Figura 12. Beneficios Metodologías Ágiles | 39 |
| Figura 13. Encuesta..... | 45 |
| Figura 14. Entrevista..... | 45 |
| Figura 15. Mosca en la Pared (Observación) | 46 |
| Figura 16. Mapa de Empatía | 47 |
| Figura 17. Prototipo Inicial Página Web..... | 49 |
| Figura 18. Prototipo Segunda Versión Página Web | 50 |
| Figura 19. Prototipo Versión Final Página Web..... | 53 |
| Figura 20. Formato Bodi..... | 55 |
| Figura 21. Modelo de Negocio de SEDEMI | 68 |
| Figura 22. Grupos de Interés..... | 69 |
| Figura 23. Solución..... | 69 |
| Figura 24. Credibilidad..... | 71 |

CAPÍTULO 1: Introducción

1.1. Interés del Estudio o definición del proyecto

En la actualidad la marca empleadora, es una herramienta que se utiliza dentro de la estrategia de la gestión de personas, la cual permite generar fidelización en el cliente interno y valor competitivo a la compañía lo que hace la diferencia en la reputación de una empresa ante todos los stakeholders.

La marca empleadora se construye desde las experiencias reales de los empleados, con una combinación de confianza y transparencia creando una cultura de impacto en la imagen que ofrecen al mundo.

Por tal razón, hemos escogido el desarrollo de este proyecto en la empresa GRUPO SEDEMI SEDEMIGROUP CIA LTDA, con la finalidad de afianzar la planificación estratégica en la Gestión de Recursos Humanos, entregando una Propuesta de Mejora en los procesos de reclutamiento y selección de personal, mediante la implementación de una marca empleadora, logrando así proyectar adecuadamente la imagen corporativa y ser más atractiva en las industrias relacionadas mercado laboral.

Por lo tanto, el desarrollo de este proyecto se construirá de acuerdo con el levantamiento de información en las distintas fases como son:

1.2 Planteamiento del Problema e Importancia del Estudio

El presente capítulo tiene por objetivo analizar la situación actual de la compañía Grupo SEDEMI SEDEMIGROUP CIA. LTDA., en adelante SEDEMI, en referencia a su marca empleadora, el impacto del subsistema de reclutamiento, selección y la proposición de acciones de mejora del proceso.

1.3 Definición del Proyecto

En la actualidad, las empresas compiten por los mejores talentos del mercado, entre estos, aquellos que poseen capacidades y son comprometidos en su desempeño laboral para hacer cosas que mejoren los resultados de la organización (Jericó, 2006).

Bajo esta perspectiva, se entiende que los profesionales con talento son personas ágiles, innovadoras, con gran capacidad para adaptarse a nuevos y retadores entornos y quienes son capaces de contribuir para construir equipos de trabajo eficientes; y, estos talentos del mercado ya no se conforman solo como encontrar un trabajo que satisfaga sus necesidades económicas, las personas talentosas buscan además los "intangibles reputacionales" (Oliver, 2020).

Por tanto, el concepto de "Employer Branding" o "Marca Empleadora", desde hace varios años, viene a contribuir a las empresas brindando una poderosa herramienta para dar ventaja frente a los competidores del mercado laboral.

Según Mosley, unos de los pioneros de esta herramienta, define el employer branding como "el amplio espectro de pensamientos y sentimientos con los que la gente asocia a un empleador, tanto positivos como negativos, tanto verdaderos como falsos, basados en la experiencia directa o indirecta" (Mosley, 2005). Es decir, la marca empleadora refuerza la percepción de la imagen como lugar para trabajar que tiene una organización.

De ahí que, al crear una marca empleadora sólida en SEDEMI, se obtendrán diversos beneficios tanto para la empresa como para sus colaboradores tales como: reducción de costos de contratación, retención del talento, generación de compromiso de los colaboradores, (Mosley, 2005) fortalecimiento de los valores corporativos, generando con esto una mayor productividad.

También, se considera que, potenciar la marca empleadora de SEDEMI mejorará la imagen corporativa de esta, teniendo un reconocimiento institucional interno y externo, mejorando la satisfacción de los colaboradores, lo que a su vez redundará en el incremento de la capacidad de la empresa de captar personal altamente cualificado, que cumplan con el perfil técnico y de competencias que requiere la organización, y que estos se muestren interesados en la propuesta

de valor de la compañía. Igualmente, permitirá reducir el índice de rotación de personal y mejorar la satisfacción de los empleados.

Por consiguiente, al hablar de marca empleadora, esta redundante en la imagen que se percibe de la organización no solo a nivel interno, sino también lo que se proyecta como empresa hacia el exterior, es decir, hacia los potenciales candidatos en un proceso de reclutamiento y selección.

Por ello, reforzar la marca empleadora de SEDEMI, es convertir a la empresa en una fuente de atracción y a través de procesos de reclutamiento y selección que soporten este propósito.

Todas las razones antes expuestas, nos llegan a plantear que, a pesar de que SEDEMI, cuenta con un subsistema de reclutamiento y selección de personal definido, se denota la importancia de mejorar estos procesos, dado la búsqueda permanente de esta por la excelencia y estar a la vanguardia de las nuevas tendencias. Con ello potenciaríamos su imagen empresarial y los procesos actuales, que le permitirán atraer, captar y retener a los mejores talentos para el desarrollo de los proyectos.

1.4 Naturaleza o Tipo de Proyecto

SEDEMI actualmente tiene procesos que pueden ser repotenciados para obtener mejores resultados en su gestión administrativa y a la vez brindar a sus colaboradores una mejor experiencia de empleado, generar un mayor atractivo en el mercado y ofrecer a los potenciales candidatos una excelente experiencia. Por estas razones, se concluye que el objetivo de nuestro trabajo está enfocado en un proyecto de mejora.

1.5 Fines y Objetivos del Trabajo

Los objetivos que se pretende alcanzar en el desarrollo del proyecto son los siguientes:

Objetivo General. Identificar características y desarrollar una propuesta que permita potenciar la marca empleadora de SEDEMI, a través de los procesos de reclutamiento, selección y retención del talento humano.

Objetivos Específicos. Los objetivos específicos para lograr son los detallados a continuación:

a) Analizar la situación actual del proceso de reclutamiento y selección:

- Revisión y análisis de la información y procesos relacionados con la marca empleadora.
 - Analizar los perfiles, considerando la relación edad/experiencia.
- b) Analizar los indicadores de rotación y desempeño actual (satisfacción del cliente interno).
- c) Proponer la política de reclutamiento y selección para la compañía con el fin de:
- Contar con personal idóneo para los cargos medios y operativos.
 - Establecer sentido de compromiso.
 - Ofrecer condiciones que se adapten al mercado, tomando en cuenta indicadores de rotación y expectativas salariales que estén alineadas a la realidad del sector.

1.6 Justificación e importancia del trabajo del proyecto

“Los sitios en donde no hay una presencia de procesos de selección se les considera atrasados, informales, tradicionalistas, poco tecnificados y, no menos importante, poco burocratizados. Es decir, en términos psicológicos, se contribuye a construir el trabajo y los trabajadores como sujetos “típicos del tercer mundo, (...)” (Cortés, 2016).

Se ha observado que SEDEMI tiene oportunidades de mejora en sus procesos de reclutamiento y selección, mismos que impactan directamente en una propuesta de Marca Empleadora, por lo que el proyecto nace de la necesidad de reforzar y repotenciar estos procesos para asegurar la obtención de los mejores talentos del mercado, que cumplan con el perfil que requiere la organización y se sientan atraídos a ser parte de la compañía y contribuyan al fortalecimiento del clima laboral y como consecuencia el fortalecimiento de la imagen corporativa – marca empleadora.

Por tanto, la selección, como su nombre lo indica, es el proceso de “...elección de una persona en particular en función de criterios preestablecidos, Se inicia definiendo correctamente el personal requerido, dejando en claro las expectativas del solicitante y las reales posibilidades de satisfacerlas” (Alles, 2006).

En consecuencia, SEDEMI cuenta con un proceso de reclutamiento y selección definido, sin embargo, con el proyecto se puede contribuir al mejoramiento de este, incluyendo prácticas

diferentes, por ejemplo, la digitalización del proceso de reclutamiento, a través del reforzamiento en la utilización de su página web, así como también incluir el reclutamiento interno como parte formal del proceso. Ello por cuanto, “la primera fuente de reclutamiento que se debe investigar es la propia organización” (Alles, 2006).

SEDEMI ha implementado un modelo de competencias, por lo que cuentan con un manual y diccionario de competencias actualizado, mismo que será utilizado como base para la fase de entrevistas basadas en competencias.

Se propone la realización de evaluaciones a los candidatos tanto para la preselección como la selección de la terna, basados por cuanto, “la importancia de una buena selección radica en tener las mejores expectativas de un trabajador en el desempeño de sus actividades dentro de la empresa; por consiguiente, la evaluación debe realizarse de manera secuencial y precisa, contemplando los siguientes aspectos: Experiencia laboral, Trayectoria académica, Aspectos psicológicos” (Grados, 2014).

CAPÍTULO 2: Generalidades de la Organización

2.1 Perfil de la organización

En el segundo capítulo, se describe aquellos aspectos más significativos que identifican a la empresa SEDEMI¹, la cual se eligió para aplicar nuestro estudio.

2.2. Nombre de la empresa

SEDEMI es un conjunto de empresas nacionales dedicadas a la construcción de soluciones a la medida para proyectos de infraestructura (diseño, construcción, acabado superficial, montaje estructural, montaje electromecánico, obra civil y mantenimiento de líneas de transmisión), comprometido con la satisfacción de las necesidades de sus partes interesadas, enmarcado en un Sistema de Gestión de Calidad, garantizando el mejoramiento continuo de sus procesos.

SEDEMI además de su oficina corporativa tiene seis Unidades de Negocios que son las siguientes: SEDEMI URBANO, SEDEMI INDUSTRIA, SEDEMI ENERGIA, SEDEMI PETROLEO Y GAS, SEDEMI TELECOM y SEDEMI PLUS.

2.3. Misión, visión, valores

Nombre de la Empresa

Grupo SEDEMI SEDEMIGROUP CIA. LTDA.

Misión y Propuesta de Valor

En este epígrafe señalamos la razón de ser de SEDEMI y su propuesta de valor.

Misión. Su misión va encaminada a “generar soluciones innovadoras para proyectos de infraestructura”.

Propuesta de Valor. SEDEMI adapta a sus clientes “soluciones a la medida de su imaginación”.

Entre ellas:

¹ Todos los datos de la empresa han sido tomados de la página web oficial de SEDEMI.

Enfoque en la solución. Encontramos siempre la mejor solución para nuestros clientes y sus proyectos.

Credibilidad. Construimos confianza en base al conocimiento especializado y la experiencia. Tenemos objetivos y principios claros basados en la ética y la transparencia.

Tenacidad. Tenemos la fuerza que nos impulsa a siempre ser los mejores, sin excusas y con pasión.

Innovación. Nuestra mirada siempre está en el futuro. Creemos en la imaginación y en su capacidad de transformar el mundo.

2.4 Actividades, Marcas, Productos y Servicios

SEDEMI entrega servicios de construcción integral (ingeniería, procura y construcción), fabricaciones metálicas (ingeniería, fabricación y montaje), e ingeniería de valor (asesoramiento y optimización de diseños).

Los diferentes productos que ofrece la compañía se han segmentado por Unidades de Negocio de la siguiente manera:

Sedemi Urbano. Diseño y construcción de proyectos de infraestructura, aprovechando las bondades del acero, generando edificaciones más eficientes, sostenibles, modernas y perdurables.

- **Productos.** Edificios, Hoteles, Colegios, Escuelas, Campus Universitarios, Centros comerciales, Hospitales, Parqueaderos, Centros financieros, Estadios deportivos, Puentes, Intercambiadores, Aeropuertos, Puertos marítimos, Terminales terrestres.
- **Sectores.** Inmobiliario, Comercial, Vial, Terminales, Salud, Educación, Entretenimiento.

Sedemi Industria. Construcción integral de infraestructura en los sectores manufacturero, logístico, alimentario, agroindustrial, maderero, cementero y minero.

- **Productos.** Plantas industriales, centros de distribución, plantas de procesamiento, tuberías de grandes diámetros, tanques de almacenamiento, montaje mecánico de

equipos y maquinaria, naves industriales, estructura de maquinaria y equipos, casa de máquinas, edificios industriales, tolvas, silos, facilidades y campamentos mineros.

Sedemi Energía. Servicios. Sistemas de Transmisión y Transformación Eléctrica

Ingeniería básica y de detalle para líneas de transmisión y subestaciones de media, alta y extra alta tensión.

- **Suministros.** Estructuras galvanizadas (Torres, postes, soportes para equipos, misceláneos).
- **Equipamiento primario y secundario.** Conductores, aisladores y herrajes.
- **Construcción.** Obras civiles, montaje electromecánico, comisionado y puesta en marcha, reposición de líneas colapsadas, mantenimiento y modernización.
- **Energías Renovables.** SEDEMI contribuye para la revolución de las energías limpias: hidromecánicos (tubería de gran diámetro, codos, bifurcadores, recipientes de presión, tanques atmosféricos, compuertas, casas de máquinas). Soportes para paneles solares. Torres para aerogeneradores.
- **Instalaciones Electromecánicas.** SEDEMI actúa como contratista integral de instalaciones, abarcando desde el diseño hasta la puesta en marcha.
- **Electricidad.** Sistemas de gestión, seguridad y megafonía, telecomunicaciones, protección contra incendios.

Sedemi Petróleo Y Gas. Facilidades Integrales; Ingeniería, Procura y Construcción de Facilidades. Plataformas; Edificios eléctricos y de generación (PCR's); Talleres de mantenimiento; Bodegas; Campamentos fijos y móviles; Campers típicos (oficinas, bodegas, dormitorios, baños etc); Campers especiales (laboratorio, cocina, cuarto frío, de servicio y comedores); Servicios técnicos especializados de personal y equipos; Estructuras Metálicas y Misceláneos; Edificios Metálicos; Naves Industriales «Shelters»; Pipe racks, soportería, plataformas, escaleras, grating; Puentes Grúa; Misceláneos: Compuertas, trampas de grasa, pernos de anclaje, u-bolts; Equipos Mecánicos; Tanques de Almacenamiento; Recipientes a presión con y sin estampe ASME;

Tubería (pipping) para procesos y producción; Equipos especiales (intercambiadores de calor, teas, separadores de producción, KOD); Paquetizados Mecánicos; Skids de Manifolds; Sistemas de inyección de Químico; Sistemas de Aires (de planta e instrumentos); Recibidores (Pig Receiver); Lanzadores (Pig Launcher); Sistema contra incendios (agua y espuma).

Sedemi Telecom. Desarrollo y construcción de radio bases bajo la modalidad BTS; Ingeniería, Procura y Construcción Radio bases de Telecomunicaciones; Diseños de estructuras; Fabricaciones Metálicas Galvanizadas: Torres, Monopolos y Misceláneos; Logística de transporte y montaje de estructuras; Búsqueda y contratación de sitios; Mantenimiento de infraestructura de: Radio bases, Torres autosoportadas, Torres atirantadas, Polos, Monopolos, Compuertas, Herrajes para estructuras, Estudios de suelo, Calicatas, Apertura de vías, Cimentación de torres, Pilotes, Cuarto de equipos, Cerramientos, Suministro e instalación A/C, Obra eléctrica, Sistemas de puesta a tierra; Análisis estructurales y posterior implementación de adecuaciones estructurales, reforzamientos; Repotenciación de infraestructura de telecomunicaciones; Aplicación de pintura de estructuras para telecomunicaciones.

Sedemi Plus. Productos Metálicos de Catálogo; Diseño y fabricación de productos metálicos de catálogo bajo normas de calidad nacionales e internacionales; Bandejas portacables; Soportería estructural; Pisos industriales grating; Postes; Cerramientos; Galvanizado por inmersión en caliente; Protección de estructuras metálicas contra la corrosión mediante un proceso de galvanizado por inmersión en caliente, prolongando su durabilidad; Simple inmersión; Doble inmersión; Centrifugado; Sistemas de Elevación; Brindamos soluciones completas para la elevación y manejo seguro de carga, desde la planificación hasta la instalación y mantenimiento; Tecles y polipastos; Puentes grúa; Accesorios de elevación; Mantenimiento y asesoría; Capacitación y certificación; Automatización e Innovación 4.0; Desarrollo de proyectos de I+D+I para generar beneficios a las empresas a través de la innovación de sus procesos productivos; Desarrollo de proyectos de innovación; Fabricación de piezas y partes para maquinaria industrial y mantenimiento; Matricería.

2.4 Ubicación de la Sede

SEDEMI tiene sus oficinas centrales en la Vía Sangolquí – Amaguaña, Km 4.5, Lotización El Carmen, Lote # 4, en la ciudad de Quito, Ecuador.

2.5 Ubicación de las Operaciones

Tiene una Oficina de Ventas en Kennedy Norte, Edificio Plaza Center, Miguel H. Alcívar y Eleodoro Arboleda, piso 8, Oficina 807, en la ciudad de Guayaquil, Ecuador y una oficina de representación en la ciudad de Lima, Perú.

2.6 Propiedad y Forma Jurídica

Grupo SEDEMI SEDEMIGROUP CIA. LTDA, es una compañía actualmente en estado ACTIVA, legalmente constituida el 15 de abril de 2019 como una compañía de RESPONSABILIDAD LIMITADA, con RUC # 1792981891001. Los accionistas de la compañía con sus respectivos porcentajes accionarios son los siguientes: Esteban Rafael Proaño Pillajo con el 40% de las acciones, Fanny Alexandra Proaño Pillajo con el 30% de las acciones y Washington Santiago Proaño Pillajo con el 30% de las acciones.

SEDEMI ofrece sus servicios y atiende a sus clientes con una amplia gama de productos a través de SEDEMI SOLUCIONES PARA PROYECTOS DE INFRAESTRUCTURA SEDEMI-SOLUTIONS, con RUC 1792432626001, compañía en estado ACTIVA, legalmente constituida el 21 de marzo de 2013 como una compañía ANÓNIMA. Los accionistas de la compañía con sus respectivos porcentajes accionarios son los siguientes: Grupo SEDEMI SEDEMIGROUP CIA. LTDA con el 98,75%, Esteban Rafael Proaño Pillajo con el 0,5% de las acciones, Fanny Alexandra Proaño Pillajo con el 0,375% de las acciones y Washington Santiago Proaño Pillajo con el 0,375% de las acciones.

2.7 Mercados Servidos o Donde Tiene Ubicadas sus Actividades de Negocio

SEDEMI, atiende a sus clientes en todas las provincias del Ecuador y en Perú. SEDEMI ha realizado proyectos como:

- Montaje de estructura metálica para el centro comercial Río centro los Ceibos, Guayaquil-Ecuador.
- Suministro y fabricación de 442 toneladas de acero para la construcción del paso fronterizo entre Ecuador y Colombia.
- Suministro, instalación, fabricación, pintura y montaje de 3200 Toneladas de Estructura Metálica del Centro de Investigaciones de la Universidad de las Fuerzas Armadas, Quito-Ecuador.
- Ingeniería, fabricación, galvanizado y montaje de 1.500 toneladas de estructura metálica para la ejecución del nuevo Hospital de Manta-Ecuador.
- Montaje de estructura metálica del Aeropuerto Internacional Mariscal Antonio José de Sucre – Quito-Ecuador.
- Movimiento de tierras, ingeniería y construcción estructural del edificio de proceso y nave industrial de paquetizado, así como la construcción del patio de maniobras para logística de la planta LA FABRIL, Manta-Ecuador.
- Construcción de la Planta Fotovoltaica y Central Térmica Dual y sistema de almacenamiento de energía de la Isla Isabela – Galápagos-Ecuador.
- Construcción de Obras Civiles, Montaje Electromecánico de la Línea de Transmisión a 500 kV Campas – Yaros-Perú.

2.8 Tamaño de la Organización

SEDEMI es una empresa de tamaño grande, que al mes de abril de 2022, tiene una plantilla de 797 empleados dividido de la siguiente forma:

Tabla 1.*Número de Personal por Áreas de SEDEMI*

| Área | Cantidad |
|---|----------|
| Unidad Administrativa | 114 |
| Unidad Administrativa De Proyectos | 15 |
| Unidad Compras Y Subcontratos | 17 |
| Unidad De Innovación Y Desarrollo | 8 |
| Unidad De Operaciones Acabado Superficial | 65 |
| Unidad De Planificación Y Producción En Negro | 173 |
| Unidad Especializada En Gestión De Proyectos | 289 |
| Unidad Financiera | 18 |
| Unidad Gerencia General | 6 |
| Unidad Operaciones Apoyo Operaciones | 92 |
| Total | 797 |

Nota. Elaboración propia a partir de los datos tomados de Nomina de personal SEDEMI (abril 2022).

2.9 Información Sobre Empleados y Otros Trabajadores**Tabla 2.***División de Personal por Género*

| Hombres | | Mujeres | |
|--------------|----------|--------------|----------|
| Rango Edades | Cantidad | Rango Edades | Cantidad |
| 19 – 30 | 237 | 21 – 32 | 82 |
| 30 – 42 | 304 | 32 – 43 | 44 |
| 42 – 53 | 95 | 43 – 54 | 10 |
| 53 – 64 | 24 | 54 – 65 | 1 |
| Total | 660 | Total | 137 |

Nota. Elaboración propia a partir de los datos tomados de Nomina de personal SEDEMI (abril 2022)

Tabla 3.*División de Personal Administrativo y Operativo por Género*

| División de Personal | Cantidad | Porcentaje |
|-----------------------|----------|------------|
| <i>Administrativo</i> | 376 | 47,18 |
| Hombre | 245 | 65,16 |
| Mujer | 131 | 34,84 |
| <i>Operativo</i> | 421 | 52,82 |
| Hombre | 415 | 98,57 |
| Mujer | 6 | 1,43 |
| Total | 797 | 100 |

Nota. Elaboración propia a partir de los datos tomados de Nomina de personal SEDEMI (abril 2022)

Tabla 4.

Distribución por Tipo de Contrato

| Tipo De Contrato | Cantidad |
|--------------------|----------|
| Civil | 19 |
| Especial emergente | 38 |
| Eventual | 2 |
| Honorarios | 28 |
| Indefinido | 353 |
| Obra | 348 |
| Plazo fijo | 9 |
| Total | 797 |

Nota. Elaboración propia a partir de los datos tomados de Nomina de personal SEDEMI (abril 2022)

Tabla 5.

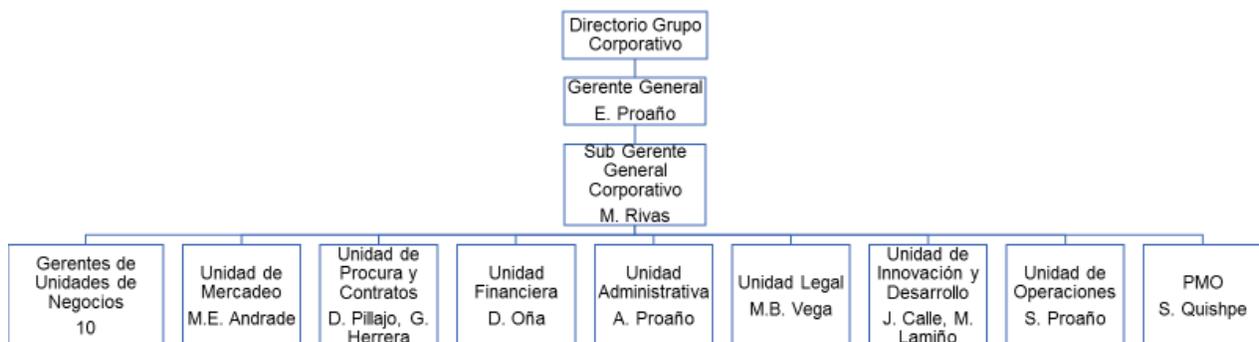
Antigüedad de Personal

| Años | Cantidad | Porcentaje | Promedio Años de Antigüedad |
|--------------|------------|------------|-----------------------------|
| 2001 - 2005 | 11 | 1,38 | 19 |
| 2006 - 2010 | 73 | 9,16 | 14 |
| 2011 - 2015 | 213 | 26,73 | 9 |
| 2016 - 2020 | 144 | 18,07 | 4 |
| 2021 - 2022 | 356 | 44,67 | 1 |
| Total | 797 | 100 | 9 |

Nota. Elaboración propia a partir de los datos tomados de Nomina de personal SEDEMI (abril 2022)

Figura 1.

Organigrama



Nota. Organigrama de SEDEMI al mes de abril de 2022. Fuente: Elaboración propia (2022)

2.10 Procesos Claves Relacionados con el Objetivo Propuesto

En SEDEMI, actualmente en el área de selección de personal tienen definidos procesos que consiste en encontrar al candidato para el cargo propuesto en el menor tiempo posible.

El proceso se desarrolla en las siguientes etapas:

Identificación de Necesidades de Personal

El área requirente identifica la necesidad actual de contratar un cargo existente o vacante.

Requerimiento de Personal

El área solicitante deberá elaborar la requisición de personal en base al perfil existente del puesto la misma que deberá tener firmas de responsabilidad y el área de Selección de Personal tiene la responsabilidad de verificar si es una vacante por reemplazo o es una creación.

Elaboración de Convocatoria

En esta fase del proceso es responsabilidad de selección de personal, verificar la información del puesto a cubrir y realizar una convocatoria para iniciar la fase de reclutamiento.

Preselección de los Candidatos

Una vez que se han recibido las diferentes postulaciones se realiza una primera selección para agilizar el proceso de selección de personal.

Entrevista y Pruebas

Se convocan a los candidatos preseleccionados para una entrevista y se aplican pruebas de selección, ya sean psicotécnicos o pruebas técnicas.

Informe de los Candidatos

El responsable de selección de personal elabora un informe en el que se evalúa el perfil del candidato vs el perfil requerido.

Toma de Decisión

En esta etapa del proceso se elige al perfil más adecuado para el puesto de trabajo teniendo en cuenta las competencias profesionales como la capacidad para adaptarse a la organización.

Contratación

Se detallan las condiciones del contrato, las funciones que realizará, y finalmente la persona seleccionada procede a firmar.

2.11 Principales Cifras, Ratios y Números que Definen a la Empresa

Tabla 6.

Posición Ventas 2019, Ranking 357

| | |
|-------------------|-----------------|
| Ingresos Totales: | \$51.282.000,00 |
| Utilidad Bruta: | \$ 5.682.000,00 |
| Impuesto Causado: | \$ 1.498.000,00 |

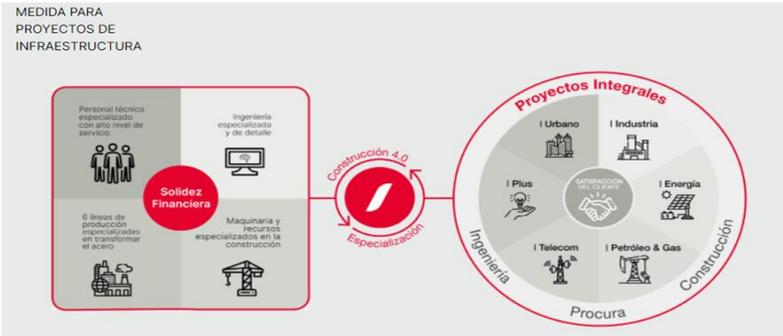
Nota: Fuente elaboración propia a partir de los datos tomados de (Sedemi, 2019)

2.12 Modelo de Negocio

SEDEMI crea soluciones para proyectos de infraestructura, a través de un modelo de negocio exitoso, que garantiza el cumplimiento de altos estándares de calidad bajo normativa internacional, soportada además por un departamento de ingeniería y un complejo industrial equipado con la última tecnología, cuya capacidad instalada permite aprovechar las oportunidades del entorno, poniendo a prueba el conocimiento y la experiencia para atender a los sectores productivos del país y la región. El modelo de negocio SEDEMI, lo representa de la siguiente manera:

Figura 2.

Representación del Modelo de Negocio de SEDEMI



Nota: Datos tomados de (Sedemi, 2022)

2.13 Grupos de Interés

Internos

Junta General de Accionistas, personal de la Empresa.

Externos

Clientes públicos y privados, como:

Privados. AECON, grupo Nobis, Ucem, Grupo Superior, Claro, La Fabril, HCC Harbin Electric Corporation, CPP, Telefónica, Franz Viegener.

Públicos. CNT, CNEL EP, Petroecuador EP, Ministerio de Transporte y Obras Públicas, CELEC EP.

Respecto a los proveedores no se tiene acceso a dicha información.

2.14 Otros Datos de Interés

Desde 2020, SEDEMI está trabajando en la incorporación y realización de obras por medio del uso de construcción 4.0 y metodología BIM logrando posicionarse como líder en el Ecuador con obras icónicas tales como el Centro Logístico de UMCO, el Centro Logístico de Grupo Superior, el Edificio Corporativo de Grupo Superior, la Planta de Detergentes de LA FABRIL, entre otros. Además, SEDEMI cuenta con un complejo industrial de 90.000 m², equipado con maquinaria de última generación. Sus procesos de fabricación industrializada le permiten ofrecer soluciones integrales con calidad superior al estándar.

Tienen una política de calidad, bajo este sistema garantiza la mejora continua, bajo un sistema de gestión de calidad.

CAPÍTULO 3: Herramientas del Coaching para la Gestión de Personas: Alianza De Equipo, Aplicación Del Filtro “Smart” y Competencias del Líder Coach.

El liderazgo es un aspecto importante para la gestión de los proyectos, a lo largo del tiempo se ha transformado la visión de quien es el líder, de cómo apoya a la gestión de los equipos del trabajo y las herramientas del coaching, puesto que el coaching es la formación de habilidades de comunicación y liderazgo para promover el autoconocimiento y el contacto de las personas en su entorno laboral, nos permite aclarar la visión respecto al rol de este.

Para desarrollar el proyecto sea visto la necesidad de determinar, los parámetros en los cuales el equipo de trabajo desarrollará el proyecto, así mismo, determinando, la misión, visión, los valores identificados, determinado la herramienta Smart podemos definir objetivos claros, específicos, medibles y alcanzables en el tiempo, esto brindará un horizonte, un orden para la ejecución efectiva del proyecto.

3.1 Miembros del Equipo

Figura 3.

Miembros del Equipo y Competencias

| Nombres | Competencias relevantes |
|------------------------------|---|
| Sally Azucena Arana Barreiro | Autoconocimiento, Flexibilidad, Adaptación al Cambio, Negociación & Resolución de conflictos |
| David Rafael Lema Ordóñez | Optimismo, Automotivación, Empatía |
| Ana María Lescano Pozo | Autogestión emocional, Habilidades de Comunicación, Flexibilidad, Adaptación al Cambio |
| Francisco Ramírez Paguay | Autoconocimiento, Optimismo, Autogestión emocional |
| Jenny Elizabeth Zárate Miño | Flexibilidad, Adaptación al Cambio, Autogestión emocional, Negociación & Resolución de conflictos |

Nota. Fuente: Elaboración propia (2022)

3.2 Alianza del Equipo

Figura 4.

Alianza del Equipo

| DOCUMENTO DE ALIANZA DEL EQUIPO | |
|---|--|
| Principios Éticos del Equipo | Compromiso Responsabilidad Respeto |
| Comportamientos Dentro del Equipo | Colaboración Participación Comunicativo |
| Tipo de Atmósfera o Clima Dentro del Equipo Durante la Duración del Proyecto | En este proyecto se busca tener un clima en el que exista comunicación efectiva, las ideas que sean escuchadas, puestas en consideración para toma de decisiones, fomentando autonomía y confianza en cada miembro del equipo. |
| Distribución del Trabajo Entre los Miembros del Equipo | Cada capítulo será asignado a un miembro del equipo como responsable para la coordinación y registro de la información. Se trabajará en equipo y de forma individual conformes las consignas de los tutores. |
| Acuerdo Acerca del Manejo de la Confidencialidad de la Información | Es necesario realizar un acuerdo informal con base a la confianza y entre los miembros del equipo, respecto a la información sensible de la empresa a la que se pueda tener acceso en el desarrollo del proyecto. |
| Manejo de Conflictos y Desacuerdos | Llegaremos a conciliaciones que permitan establecer el mejor camino para la ejecución del proyecto. Los conflictos se resolverán buscando consensos y aplicando la democracia para la toma de decisiones. |
| Manejo de la Tensión | Para manejar las tensiones se analizará la situación de manera objetiva para evitar tomarse de forma personal las decisiones, enfocarnos en el problema no en la persona. Receso de 15 minutos para bajar la tensión. |
| Toma de Decisiones | Las decisiones se tomarán por consenso y en caso de no conseguirlo, por mayoría de votaciones. |
| Motivación | Para motivar y dar ánimos a los miembros del equipo y sacar adelante el proyecto, se dará retroalimentación constante, entendiendo la situación personal que puede suceder, siendo empáticos. Cuidando el ambiente de trabajo, teniendo claros las metas y objetivos. |
| Consolidación de la Información y Realización de Informes | La consolidación de la información será de forma rotativa. |
| Emociones y Estados de Ánimo Durante la Duración del Proyecto | Alegría Confianza Interés por el desarrollo del trabajo Optimismo Entusiasmo Orgullo Proactivo |

Nota. Fuente: Elaboración propia (2022)

3.3 Objetivo

Figura 5.

Filtro Smarter

| FILTRO SMARTER | |
|--|--|
| S-Specific (Específico) | Identificar las 5 características que permita desarrollar una propuesta para potenciar la marca empleadora de SEDEMI, a través de los procesos de captación y retención del talento humano. Evaluación de competencias, Capacitación y desarrollo, Alineación de perfiles al cargo, Optimización de procesos de selección, Reducción de brechas. |
| M-Measurable (Medible) | Mediante la identificación de las características, la entrega semanal de los avances y la presentación final de la propuesta en noviembre de 2022 para SEDEMI |
| A- Attainable (Alcanzable) | Realizar el análisis de los procesos de captación y retención del talento humano. |
| R-Realistic (Realista) | Potenciar la marca empleadora para ser atractivo en el sector. |
| T- Time Phased (Distribuido en el tiempo) | Se proyecta alcanzarlo hasta noviembre 2022. |
| SMARTER E-Ecological (Ecológico) | Beneficio al personal de SEDEMI, porque la empresa puede brindar un valor agregado referencial en el mercado, generando un entorno de trabajo saludable. |
| R-Rewarding (Recompensa) | Personal calificado, comprometido, sentido de pertenencia hacia SEDEMI |

Nota. Fuente: Elaboración propia (2022)

El objetivo, nos ayudará a tener claras las herramientas para poder desarrollar la propuesta para potenciar la marca empleadora de SEDEMI.

3.4 Misión y Visión del Equipo

Misión del Equipo

Somos un equipo de trabajo con eficiencia, calidad y resultado enfocados en el proyecto realizar una propuesta de mejora en los procesos de reclutamiento y selección de personal, con la finalidad de implementar una marca empleadora en el grupo **SEDEMI SEDEMIGROUP CIA. LTDA.**

Visión del Equipo

Ser reconocidos como un equipo de trabajo para alcanzar la propuesta de marca empleadora para SEDEMI en el mes de noviembre, aportando con los conocimientos y experiencias en el desarrollo e implementación del proyecto denominado: "PROPUESTA DE MEJORA EN LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL MEDIANTE LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA MARCA EMPLEADORA EN EL GRUPO SEDEMI SEDEMIGROUP CIA. LTDA."

Valores del Equipo

Figura 6.

Valores del Equipo

| VALORES DEL EQUIPO | |
|--------------------------------------|--|
| Responsabilidad individual | Cada uno tiene claro las actividades que han sido delegadas para desempeñarlas en los tiempos determinados. |
| Responsabilidad con el equipo | Cumplir con esmero y dedicación las tareas designadas por el grupo para cumplir con el objetivo principal del proyecto. |
| Honestidad | En el equipo es imprescindible ser honesto para transmitir cuándo algo no se sabe, no se sabe cómo hacer, cuándo no se puede cumplir con una tarea, o cuando se necesita ayuda. |
| Integridad | Es una cualidad de los integrantes del equipo para actuar siempre dentro del marco legal, ético y moral. |
| Autocontrol | Es necesario que tengamos autocontrol para saber gestionar situaciones que conllevan estrés, o cuando existan desacuerdos o diferentes puntos de vista. |
| Capacidad de comunicación | Transmitir las ideas al grupo de forma clara y precisa, expresar conceptos de forma efectiva, fomentando el trabajo en equipo, evitando así malas interpretaciones. |
| Confianza | Confiar en uno mismo y en las capacidades cognitivas, capacidades de liderazgo y sentido de responsabilidad de cada miembro del equipo. |
| Proactividad | Ir más allá del cumplimiento de una tarea, buscando otras opciones, adaptándonos a los nuevos requerimientos del proyecto, mediante nuevas ideas y argumentos que permitan canalizar la conclusión del proyecto. |
| Organización | Para evitar el caos, como equipo tenemos que ser organizados y ordenados, establecer y respetar los cronogramas de trabajo y las tareas que cada uno tiene que realizar. |
| Motivación | Tener claro el objetivo de titularnos en la maestría de gestión del talento humano, con los conocimientos para aplicarlos profesionalmente. |

Nota. Fuente: Elaboración propia (2022)

3.5 Competencias del Líder Coach

Figura 7.

Competencias del Líder Coach

| COMPETENCIAS DEL LÍDER COACH | |
|---|---|
| Trabajo En Equipo | Valorar y promover el trabajo en equipo y aprovechar las ventajas y beneficios del mismo para la consecución de los objetivos planteados. |
| Orientación A Resultados | Planificar las actividades cumplir con los entregables y atender las necesidades del proyecto. |
| Capacidad De Planificación Y De Organización | Planificar con anticipación las tareas y responsabilidades de acuerdo los tiempos establecidos en el proyecto. |
| Trabajo Bajo Presión | Resolver eficientemente en equipo, las tareas aún cuando al mismo tiempo existan problemas u obstáculos que le exigen mayores esfuerzos. |
| Liderazgo | Realiza esfuerzos para que el equipo se sienta comprometido e identificado con la misión, visión y los objetivos del proyecto. |
| Innovación | Proponer ideas o soluciones nuevas para resolver problemas o situaciones requeridas en la elaboración del proyecto. |
| Pensamiento Analítico | Recopilar información de manera ordenada y sistemática, obteniendo diferentes datos para identificar problemas que no habían sido detectados. |
| Comunicación Efectiva | Aceptar opiniones, exponer puntos de vista, respetando los argumentos que sean propuestas, mediante la escucha activa. |

Nota. Fuente: Elaboración propia (2022)

CAPÍTULO 4: Herramientas del Coaching para la Gestión de Personas: Fase de Diagnóstico y Obtención de Opciones para Mejorar la Situación Diagnosticada.

Existen herramientas y técnicas como la rueda del equipo y técnica de Walt Disney, que nos permitirá analizar las fases que componen el proceso de coaching, por lo tanto, se realizará un diagnóstico de la situación actual en la que se encuentra SEDEMIGROUP CIA. LTDA.,

El propósito de la Rueda de Equipos servirá como un canal para dialogar y compartir experiencias sobre la situación actual vs la situación esperada. Con el fin de utilizar como referencias para definir acciones y desarrollar planes que permita llegar a la consecución de los objetivos estratégicos.

La Técnica de Walt Disney, rompe con el paradigma tradicional de crear ideas, permitiéndonos explorar la parte creativa, clasificando tres aspectos: soñador, realista y crítico, para de esta forma cubrir el tema a tratar desde varios enfoques permitiendo despertar la imaginación, es así que tenemos:

4.1 Rueda del Equipo

Resultados Obtenidos De “Rueda Del Equipo”, para hacer el diagnóstico, el análisis de ha realizado con base en los siguientes 8 aspectos:

Información de la Empresa Que Vamos a Necesitar

La empresa compartió con el equipo la planilla del personal, con información como: edad, antigüedad, género, sueldos, entre otras, para la elaboración de estadísticas, y para la determinación de la madurez de la organización para aplicar herramientas para marca empleadora.

Posteriormente para el desarrollo del proyecto, también se requiere información como manuales de puestos, diccionario de competencias, resultados de evaluaciones de clima laboral e imagen corporativa, nivel de participación en redes sociales.

Comunicación con la Empresa

Todos los requerimientos se realizan a través de nuestra portavoz, la compañera Ana María Lescano.

Adicionalmente, se ha tomado la información que actualmente existe en su página web, e información que publican en redes sociales.

Será guardada la debida confidencialidad y sigilo en todo tipo de información sensible a la cual se tiene acceso de acuerdo con lo solicitado por la empresa.

Comunicación Dentro del Equipo

Todos los integrantes del equipo mantienen un alto nivel de comunicación directa asegurando que los aportes de cada miembro del equipo sean escuchados para la toma de decisiones.

Objetivo del Proyecto

El objetivo general del proyecto y los objetivos específicos para su desarrollo están claramente definidos, abarcando todos los aspectos a trabajar. Se ha validado estos objetivos y cada miembro del equipo está de acuerdo con los mismos.

Recursos Necesarios

Los recursos necesarios para el desarrollo del proyecto son: tiempo, conocimiento y retroalimentación de los docentes, acceso a la información de la empresa, herramientas tecnológicas, medios digitales, acceso a redes sociales, vínculos y conexiones con la empresa.

Nivel de Compromiso y Participación

Todos los miembros del equipo han demostrado un alto nivel de compromiso para la ejecución de las tareas y actividades necesarias para el desarrollo del proyecto, alineados y existe cohesión en el equipo. Todos los miembros del equipo aportan con ideas y conocimiento para lograr los objetivos.

Planificación de Tareas y Actividades

Dentro de lo establecido en el documento de la alianza del equipo se determinan la planificación y asignación de tareas:

Para evitar el caos, el equipo tiene claro la organización orden, establecidos para respetar los cronogramas de trabajo y las tareas que cada uno tiene que realizar.

Cumplir con esmero y dedicación las tareas designadas por el grupo para cumplir con el objetivo principal del proyecto.

Aplicabilidad de los Conocimientos Adquiridos para el Desarrollo del Proyecto

Los miembros del equipo potencian el desarrollo del aprendizaje y know-how adquirido, además de apalancarse en nuestra experiencia laboral para la ejecución del proyecto.

Aspectos a Considerar como Mejora

Se ha considerado que buscar oportunidades de aprendizaje para dominar otras herramientas, especialmente herramientas digitales y utilización de redes sociales.

La comunicación con la organización es un aspecto que se puede mejorar para evitar la pérdida de la información, por lo que se propone a la compañía mantener sesiones virtuales una vez al mes para ver avances del proyecto.

4.2 Técnica Walt Disney

Una vez finalizada esta fase del diagnóstico preliminar, se ha utilizado la Técnica de Walt Disney, para mejorar la situación diagnóstica, de esta se ha obtenido los siguientes resultados.

Figura 8.

Ilustración Técnica Walt Disney



Nota. Fuente: Elaboración propia (2022)

CAPÍTULO 5: Herramientas de Coaching Para la Gestión de Personas: Diseño del Plan de Acción Mediante la Aplicación de La Metodología “Six Thinking Hats”

Mediante la metodología denominada “seis sombreros para pensar”, se basa en la combinación de diferentes sentimientos, emociones y actitudes para identificar varias perspectivas de posibles problemas, los mismos que se pueden resolver permitiendo tomar decisiones desde varias aristas (seis), en vista que cada participante se centra en un tema en concreto, ayudando a fortalecer la ideas y centrarlas en un aspecto específico, generando mayor enfoque en lo que se requiere expresar, de esta manera se plantea:

5.1. Diseño del Plan de Acción

Una vez finalizado el modelo Grow y haber analizado las diferentes herramientas y técnicas se priorizo y planifico las que se ejecutarán en base a un plan de acción.

Figura 9.

Plan de Acción SEDEMI

PLAN DE ACCIÓN SEDEMI

| ACCIÓN | OBJETIVO | FECHA | COMPROMISO DEL EQUIPO |
|--|--|--------------|---|
| 1. Aplicar encuestas a los líderes de la organización para medir el nivel de satisfacción de los procesos de selección. (Ver Anexo pag 88) | Podremos determinar si el proceso de selección satisface o no las necesidades del cliente interno. Arroja los puntos de mejora para ser incluidos en nuestra propuesta de proyecto. | 18/Jul | Alto nivel de todos los integrantes Nivel 10 |
| 2. Encuesta a los nuevos colaboradores para el grado de satisfacción del proceso de selección en el cual participaron. (Ver Anexo pag 89) | Conocer la experiencia del candidato en las diferentes etapas del proceso en el que participaron | 25/Jul | Alto nivel de todos los integrantes Nivel 10 |
| 3. Revisión del descriptivo de cargos actual | Entender si las competencias que están descritas en el manual de funciones se encuentran acorde al nivel y responsabilidades | 1/Ago | Alto nivel de todos los integrantes Nivel 10 |
| 4. Evaluar al equipo de selección para saber si están aplicando el proceso completo para la Selección de personal. (Ver Anexo pag 90) | Conocer si el equipo de selección sabe manejar las herramientas y procesos para la vinculación y selección de personal | 8/Ago | Alto nivel de todos los integrantes Nivel 10 |

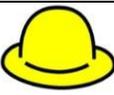
Nota. Fuente: Elaboración propia (2022)

5.2 Metodología “Six Thinking Hats”

Aplicamos adicional otra técnica que se pueden aplicar durante la creación de un plan de acción, la cual es “Seis sombreros para pensar”.

Figura 10.

Expectativas Cliente Six Thinking Hats

| EXPECTATIVAS DE NUESTRO CLIENTE | | |
|---|--------------------------|---|
| Tipo de Sombrero | Tipo de Pensamiento | Pregunta para cada tipo de pensamiento |
|  | Información y Datos | <p>¿Qué avances hemos conseguido hasta ahora en nuestro proyecto?</p> <p>Establecer objetivos general y específico, así como también se ha levantado información financiera, datos demográficos de la organización, información de nómina, información del proceso de vinculación y selección. La información que nos haría falta son indicadores, resultados de aplicación de encuesta de clima laboral.</p> |
|  | Optimismo/Positivism | <p>¿Qué estamos haciendo bien en este proyecto?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tenemos cohesión dentro del equipo de trabajo - El proyecto a desarrollar es un tema de tendencia dentro de las empresas actuales - Participación activa |
|  | Precaución/Cautela | <p>¿Qué obstáculos podemos encontrar?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Información limitada para el desarrollo del proyecto - Los costos de implementación podrían ser altos - Podría generar cuellos de botella por resistencia al cambio |
|  | Emociones/Sentimientos | <p>¿Cómo nos hace sentir la situación en la que nos encontramos actualmente en nuestro proyecto?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Con muchas expectativas - Motivados - Incertidumbre |
|  | Opciones/Lluvia de Ideas | <p>¿Qué acciones podemos aplicar en nuestro plan de acción?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crear un proceso sencillo para su implementación - Crear una página web para Sedemi - Hacer encuestas de imagen corporativa abiertas en redes como LinkedIn/FB/Instagram - Formar equipo multidisciplinario en SEDEMI para que apoye en el desarrollo del proyecto - Socializar en LinkedIn las nuevas incorporaciones - Hacer postulaciones de nuevos empleos en redes sociales de mayor acceso a perfiles de nuevas generaciones como Tiktok e Instagram - Encuestar a las empresas que han trabajado prácticas de Marca Empleadora, las estrategias y tips para implementar este tipo de proyectos - Capacitar a los líderes en técnicas de entrevistas de selección para que sean parte del proceso de atracción de talento y que se establezca dentro de la política de la organización - Mejora de competencias técnicas de los líderes de la organización - Compromiso de los directivos para aplicar las herramientas y acciones a proponer - Actualizar los perfiles al nuevo contexto tecnológico - Competitividad salarial, mejorar las escalas salariales frente al mercado - Alinear perfiles de acuerdo a responsabilidad de cargos y escala salarial - Definir planes de desarrollo y planes de carrera |
|  | Moderador/Conclusiones | <ul style="list-style-type: none"> - Tenemos definidos los objetivos del proyecto por lo que el equipo está en el desarrollo del mismo - El grupo está cohesionado y comprometido con las actividades - Podríamos encontrar resistencia al cambio como uno de los grandes cuellos de botella - Los miembros del equipo se encuentran motivados - Es importante generar el compromiso para el cambio en las autoridades de la organización |

Nota. Fuente: Elaboración propia (2022)

Figura 11.

Necesidades Usuario Six Thinking Hats

| NECESIDADES DEL USUARIO FINAL | | |
|---|---------------------------------|--|
| Tipo de Sombrero | Tipo de Pensamiento | Pregunta para cada tipo de pensamiento |
|  | Información y Datos | SEDEMI, tiene un proceso de selección bastante operativo, no busca calidad si no cantidad. |
|  | Optimismo/Positivismo | <p>Crear un proceso que permita entregar atraer y seleccionar al personal con las competencias idóneas para cumplir las actividades solicitadas por SEDEMI, buscando mejorar el desempeño y el clima laboral.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mejorar el proceso actual - Compromiso |
|  | Precaución/Cautela | <ul style="list-style-type: none"> - Presupuesto para implementar nuevas tecnologías - Organización con una cultura tradicional - La resistencia al cambio por parte del ejecutivo |
|  | Emociones/Sentimientos | <ul style="list-style-type: none"> - Frustración - Desmotivación - Expectativa de los procesos a desarrollar |
|  | Opciones/Lluvia de Ideas | <ul style="list-style-type: none"> - Que SEDEMI pueda contratar personal con los perfiles adecuados, altamente capacitado y comprometido, y alineados a la Misión y Visión de la organización - Identificar brechas existentes en el proceso de selección (lo que se debería mejorar) - Generar cultura - Analizar las bandas salariales en relación del mercado laboral |
|  | Moderador/Conclusiones | <ul style="list-style-type: none"> - SEDEMI tiene un proceso de selección bastante operativo, no busca calidad si no cantidad. - Crear un proceso que permita entregar atraer y seleccionar al personal con las competencias idóneas para cumplir las actividades solicitadas por SEDEMI, buscando mejorar el desempeño y el clima laboral. - Generar cultura |

Nota. Fuente: Elaboración propia (2022)

Figura 12.

Beneficios Metodologías Ágiles

| BENEFICIOS DE APLICAR METODOLOGÍAS ÁGILES DE TRABAJO | | |
|---|--------------------------|---|
| Tipo de Sombrero | Tipo de Pensamiento | Pregunta para cada tipo de pensamiento |
|  | Información y Datos | <ul style="list-style-type: none"> - Proceso de selección actual - Objetivos claros - Acceso a la Planificación Estratégica |
|  | Optimismo/Positivismo | <ul style="list-style-type: none"> - El equipo se encuentra muy interesado en el desarrollo del proyecto - Satisfechos por el nivel de profesionales que el grupo tiene - Avance del desarrollo del proyecto |
|  | Precaución/Cautela | <ul style="list-style-type: none"> - Falta de información - Tiempo de los integrantes para desarrollarlo |
|  | Emociones/Sentimientos | <ul style="list-style-type: none"> - Expectantes - Comprometidos - Motivados |
|  | Opciones/Lluvia de Ideas | <ul style="list-style-type: none"> - Establecer metas claras y objetivas para el desarrollo del proyecto - Comunicar los avances del proyecto a las autoridades - Solventar problemas complejos en base a una comunicación |
|  | Moderador/Conclusiones | <ul style="list-style-type: none"> - Objetivos claros - Acceso a la Planificación Estratégica - Establecer metas claras y objetivas para el desarrollo del proyecto |

Nota. Fuente: Elaboración propia (2022)

CAPÍTULO 6: Metodologías Ágiles Aplicadas a Talento Humano

Como se ha indicado anteriormente SEDEMI tiene oportunidades de mejora en sus procesos de reclutamiento y selección, cuenta manuales, diccionarios de competencias, por este motivo, es necesario tener un enfoque ágil para el desarrollo de nuevas iteraciones para mejorar el proceso, mismo que crea un impacto en la propuesta de Marca Empleadora, por lo que nuestro proyecto nace por la necesidad de reforzar y repotenciar estos procesos para asegurar la obtención de los mejores talentos del mercado.

Las metodologías ágiles se deben adaptar a cada entorno organizacional, estas permiten generar equipos multidisciplinarios, contando con un facilitador que hace las veces de líder, sin embargo, son estructuras planas, no jerárquicas, en estas, el liderazgo va pasando de un miembro a otro de acuerdo a la necesidad del proyecto.

6.1 Clientes del Proyecto

El área de Talento Humano es el cliente de nuestro proyecto, quienes además representan los intereses de la alta dirección y la gerencia corporativa. Talento Humano tiene especial interés en contar con procesos de reclutamiento y selección alineados con la estrategia y visión de la organización en su compromiso con la atención de las necesidades de sus clientes en los diferentes proyectos que a su vez causen impacto en su marca empleadora.

6.2 Preocupación de Cliente Interno

La preocupación radica en que SEDEMI no consiga posicionarse en el mercado laboral para los stakeholders, esto implica que no sea un atractivo empresarial para talentos de calidad, en la actualidad existe una fuga de talentos y desgaste de los colaboradores que prestan sus servicios, por lo expuesto se redundaría en una imagen negativa empresarial.

6.3 Usuarios Finales del Proyecto

Los beneficiarios de la mejora de los procesos de reclutamiento y selección son los líderes de área la organización por que contarán con profesionales que se puedan adaptar con mayor facilidad y podrán contribuir al logro de los objetivos de la organización.

6.4 Intereses del Usuario Final

Este interés está centrado en posicionarse en el mercado laboral, atraer y reclutar personal competente para los puestos vacantes, generar compromiso y retención de personal.

6.5 Preocupaciones del Usuario Final

Las principales preocupaciones se centran en la fuga de talentos, contrato psicológico del personal, discrepancias de las expectativas del personal versus lo que la organización ofrece, autorizaciones de la alta gerencia para avanzar con el proyecto de mejora continua.

6.6 Stakeholders de la Organización

Presidencia Ejecutiva.

Gerencia General.

Gerencia de Sistemas.

Gerencia de Marketing.

CAPÍTULO 7: Metodología Desing Thinking: Mapa de Empatía

Es necesario tener en cuenta que para determinar a quién va dirigido el proyecto es definir los siguientes términos:

7.1 Cliente

Talento Humano (quien solicita al equipo de Design Thinking la presentación de un proyecto de mejora)

7.2 Usuario

Líderes de áreas (quienes son dueños de los procesos de selección, desde el levantamiento del perfil de acuerdo con sus necesidades de personal hasta la elección del candidato finalista).

A partir de esta consideración se despliega la necesidad de determinar si el proyecto cumpla con los criterios de Deseabilidad, Factibilidad y Viabilidad, que nos permitan gestionar de manera adecuada los requerimientos de las áreas.

Es así como Brown en su libro Diseñar el Cambio, indica: “Puede que tenga más sentido impulsar la innovación desde una perspectiva centrada en el consumidor que le permita explotar activos que ya poseen: una gran base de clientes, marcas reconocidas y de confianza, sistemas de apoyo y servicio de atención al cliente experimentados, distribución amplia y cadenas de suministro. Este es el enfoque centrado en la persona y basado en la deseabilidad que el design thinking está idealmente preparado para mejorar.” (págs. 127, 128).

Es por ello que se traza la propuesta a partir de estos elementos que nos permitan enfocarnos en las personas, con base en la denominada triada que es:

7.3 Deseabilidad

Utilidad

El proyecto tiene la finalidad de innovar el proceso de selección y crear una marca empleadora con el objetivo de que los usuarios tengan una mejor experiencia a la hora de atraer y seleccionar a un postulante de forma ágil y efectiva.

Usabilidad

Para los líderes de las diferentes áreas es indispensable que el proceso de selección sea enfocado en conseguir los mejores postulantes y para ello es necesario contar con una marca empleadora que permita:

- Convertirse en una empresa referente en el mercado laboral.
- Atraer a los mejores candidatos.
- Que los colaboradores sean la publicidad de la empresa.
- Mantener el interés de la marca empleadora a nivel externo e interno de la empresa.
- Reducir índices de rotación.

Placer

Con la implementación de la marca empleadora y mejorando los mecanismos de atracción y selección, los usuarios (líderes) participarán de forma activa en las diferentes fases: publicación, preselección, toma de pruebas y entrevistas para que la experiencia del usuario sea gratificante con el objetivo de que sea amigable y menos burocrático a la hora de seleccionar a un postulante y con un proceso apropiado de onboarding el candidato se adapte al perfil del puesto requerido, así el usuario crea una percepción positiva a los trabajadores y a los candidatos en el mercado laboral lo cual ayuda a crear una marca empleadora.

7.4 Factibilidad

Los líderes de cada área deben involucrarse en las diferentes fases del proceso de atracción y selección con la finalidad de obtener el personal idóneo, creando una cohesión en el equipo para conseguir los objetivos planteados.

Es técnica y organizacionalmente factible debido a:

- Se capacitará a los líderes en el correcto manejo del procedimiento de selección (fases del proceso).
- Se planificará los procesos de atracción y selección.

- Se generará compromiso de los participantes (líderes).
- Se revisará perfiles de puesto para los procesos de selección.
- Se determinará el tiempo de ejecución y aprobación.

7.5 Viabilidad

El proyecto es viable porque no se genera costos mayores en la ejecución y aplicación ya que se trabajará con recurso: humano, administrativo, financiero, que dispone la empresa para su ejecución, contando con la aprobación de Gerencia General para crear una marca empleadora desde selección de personal.

Tal y como sugiere la tríada «deseabilidad factibilidad- viabilidad», una empresa que llega a la innovación desde el lado de la factibilidad tendrá que ajustar los otros factores en respuesta a los descubrimientos que haga. El modelo de negocio definitivo para una empresa nueva puede que no sea obvio al principio, y, en ese caso, la flexibilidad y la adaptabilidad son un activo enorme.

(Brown y Katz 127)

7.6 Herramienta Etnográfica

La herramienta etnográfica permite: conocer, establecer empatía con los usuarios, así como obtener de primera mano información con las necesidades que tienen, una sugerencia relacionada es levantar información gestionando como lo indica Brown y Katz “recopilando datos etnográficos en el terreno, realizando entrevistas, revisando patentes o procesos de fabricación, hablando con vendedores y subcontratistas. Pueden tomar notas, hacer fotos, filmar vídeos, grabar conversaciones y sentarse en aviones.” (pág. 62)

Para la ejecución del proyecto, las herramientas etnográficas seleccionadas son las siguientes:

Encuesta

Consideramos que es importante conocer la percepción sobre el proceso actual, que les gusta y que disfrutan del proceso actual y que creen que necesitan cambiar para volverse deseable, factible y viable. Esta encuesta sería aplicada los usuarios, es decir, a los líderes de las áreas, en la actualidad son 22 líderes.

Figura 13.

Encuesta

| Plan de Investigación | | |
|--|--|---|
| Qué método <i>técnica etnográfica para empatizar</i> | En dónde <i>Lugar del relevamiento</i> | Materiales |
| Encuesta | Via Online - Monkey survey | <input type="checkbox"/> Encuesta <input type="checkbox"/> Direcciones de correo <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| A quién <i>Perfil(es) de personas/usuario@s</i> | Cuándo <i>Horario del relevamiento</i> | |
| Líderes de área - quienes normalmente tienen gente a cargo y que participan en el proceso de reclutamiento (con quien se levanta el perfil de búsqueda) y de selección (como entrevistadores de la terna finalista), su evaluación es la de mayor peso para la elección de la persona a contratar. | Previo a entrevista con HR | |
| | Notas | |
| | Elaborar preguntas cerradas para la encuesta orientadas a entender lo que gusta y se percibe como eficiente del proceso actual y lo que desean que mejore del proceso. | |
| | Responsable: Sally Arana | |

Nota. Fuente: Elaboración propia (2022)

Entrevista

Para establecer un punto de partida en el proyecto, es importante conocer el proceso actual y las herramientas con las que se cuenta, para esto vamos a entrevistar al responsable del área de reclutamiento y selección quien es nuestro cliente, pero también es un usuario (al liderar el área de reclutamiento y selección).

Figura 14.

Entrevista

| Plan de Investigación | | |
|---|---|--|
| Qué método <i>técnica etnográfica para empatizar</i> | En dónde <i>Lugar del relevamiento</i> | Materiales |
| Entrevista | En la oficina de Talento Humano de SEDEMI | <input type="checkbox"/> Computador para tomar notas <input type="checkbox"/> Manuales <input type="checkbox"/> Formatos <input type="checkbox"/> Flujograma del proceso actual <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| A quién <i>Perfil(es) de personas/usuario@s</i> | Cuándo <i>Horario del relevamiento</i> | |
| Persona que lidera el proceso de reclutamiento y selección (Talento Humano) y da soporte a los Líderes de área para la ejecución de los mismos. | Horario conveniente para el entrevistado | |
| | Notas | |
| | Antes de la entrevista, revisar material que utilizan en el proceso: manual de competencias, formulario de requisición de personal, formatos de pruebas a candidatos y ejemplos de resultados de las pruebas. Resultados de encuesta a personal que participa en procesos de selección. | |
| | Responsable: Ana María Lescano y David Lema | |

Nota. Fuente: Elaboración propia (2022)

Se ha elegido la entrevista semi estructurada, ya que, por una parte, se le puede anticipar al usuario ciertas cuestiones, preguntas e información requerida, para que tenga el tiempo necesario de preparación y recopilación, pero, por otro lado, se deja la posibilidad de que por medio de la conversación sigan fluyendo temas de interés y gran importancia para poder solucionar los requerimientos de los líderes de áreas, que seguramente tendrán varias inquietudes y sugerencias acerca del proyecto.

Al momento de realizar esta entrevista se va a procurar utilizar un lenguaje no verbal que permita establecer relaciones de pares, no demostrando autoridad o jerarquía, para tal efecto se evitará que existan mesas, escritorios entre el equipo entrevistador y el entrevistado, la postura así mismo, debe reflejar tranquilidad, el lenguaje evitando llegar a la formalidad, para evitar generar un ambiente tenso.

Mosca en la Pared (Observación)

Para entender cómo se aplica el proceso en la realidad y cómo interactúan Talento Humano y los líderes de las áreas en las diferentes etapas del proceso: levantamiento del perfil (perfil duro y competencias), la aplicación de técnicas de entrevistas, aplicación de pruebas, evaluación de candidatos y proceso de selección.

Figura 15.

Mosca en la Pared (Observación)

| Plan de Investigación | | |
|---|--|--|
| Qué método <i>técnica etnográfica para empatizar</i> <div style="border: 1px solid orange; padding: 5px; margin: 5px;">Mosca en la Pared (Observación)</div> | En dónde <i>Lugar del relevamiento</i> <div style="border: 1px solid orange; padding: 5px; margin: 5px;">Oficinas de SEDEMI</div> | Materiales <input type="checkbox"/> Encuesta <input type="checkbox"/> Direcciones de correo <input type="checkbox"/> _____ <input type="checkbox"/> _____ <input type="checkbox"/> _____ <input type="checkbox"/> _____ <input type="checkbox"/> _____ |
| A quién <i>Perfiles de personas/usuarios</i> <div style="border: 1px solid orange; padding: 5px; margin: 5px;"> A todas las personas que participan en el proceso de reclutamiento y selección para observar: levantamiento de perfiles, técnicas de entrevistas y proceso de evaluación de candidatos. </div> | Cuándo <i>Horario del relevamiento</i> <div style="border: 1px solid orange; padding: 5px; margin: 5px;">Previa a entrevista con HR</div> | Notas <div style="border: 1px solid orange; height: 40px; margin: 5px;"></div> |
| Responsable: Jenny Zárate y Francisco Ramírez | | |

Nota. Fuente: Elaboración propia (2022)

Mapa de Empatía

“La inmersión en el contexto donde encuentra a la gente en el lugar donde vive, trabaja y desarrolla su vida social pone de manifiesto nuevos puntos de vista y oportunidades inesperadas.”

(IDEO.org 46)

La herramienta que nos puede ayudar al proceso de Interpretación es el Mapa de Empatía, ya que, con lo observado tanto en la entrevista, como en las encuestas y durante la aplicación de la herramienta de la mosca en la pared, podemos construir el perfil del usuario desde sus 6 aristas o aspectos, lo que nos ayudará a entender cómo podemos aportar en el desarrollo de nuestro proyecto y satisfacer sus deseos y necesidades para trabajar de manera ágil y eficiente para el beneficio de los usuarios.

Figura 16.

Mapa de Empatía



Nota. Fuente: Elaboración propia (2022)

Redacción del o los Insights Accionables resultante de la interpretación del usuario.

¿Cómo podemos hacer para desarrollar una imagen corporativa atrayente para reclutar a los mejores talentos del mercado?

CAPÍTULO 8: Herramientas Para Idear, Prototipar y Testear

En los proyectos basados en metodologías ágiles, se requiere de herramientas para idear, prototipar y testar el proyecto, esto se lo hace en conjunto con el usuario, lo que ayuda a desarrollar un producto adaptado a las necesidades específicas del usuario, es así que se utiliza acciones de testeo para la generación de ideas como Scamper, prototipado detalladas a continuación:

8.1 Generación de Ideas Scamper

Se utilizará la herramienta SCAMPER como metodología para la generación de ideas.

Insight accionable

S: Se puede sustituir la postulación de vacantes creando un enlace en la página web de SEDEMI, para que sea amigable al momento de aplicar o formar parte de la base de datos de la bolsa de empleo.

C: Se puede combinar información de la aplicación de bolsa de empleo para crear una interfaz con el sistema de recursos humanos, para el proceso de contratación

A: Adaptar al proceso de reclutamiento una encuesta de satisfacción de la experiencia del candidato en el uso de la página web para postular.

M: Se propone magnificar el servicio, mediante la solicitud de actualización de los datos para futuras vacantes enfocados en el perfil requerido a contratar.

P: Los usos aplicados a la opción de trabaja con nosotros, será utilizado para varios procesos de talento humano, como: Bienestar Social, nómina, capacitación.

E: Mediante la actualización, se eliminará que los postulantes ingresen información cada vez que deseen participar en un proceso de selección.

R: Se puede reordenar el proceso al generar un planteamiento de 0 papeles y mantener una gestión 100% digital.

8.2 Prototipado

Se propone el uso de Prototipado en papel, puesto que se enfocaría en el diseño de la página web. (A continuación, tabla dinámica interactiva), el mismo se experimentará en dos fases el prototipo inicial y el prototipo con las observaciones por parte de nuestros usuarios.

Figura 17.

Prototipo Inicial Página Web

Trabaja Con Nosotros SEDEMI

Información básica:

Primer Nombre
Ingresar tu primer nombre.

Segundo Nombre
Ingresar tu segundo nombre.

Primer Apellido
Ingresar tu primer apellido.

Segundo Apellido
Ingresar tu segundo apellido.

Número de Identificación
Ingresar tu número de identificación.

Género

Femenino

Masculino

Fecha de nacimiento
Haga clic aquí o pulse para escribir una fecha.

Información de residencia:

Seleccione su país:
Elija un elemento.

Provincia
Elija un elemento.

Ciudad
Elija un elemento.

Sector
Elija un elemento.

Dirección
Ingresar su dirección de domicilio.

Calle principal y secundaria
Ingresar calles.

Información de Contacto

Número de celular
Ingresar 10 Dígitos.

Teléfono Fijo
Incluya código de área.

Correo Electrónico
Escriba aquí su correo.

Contacto en caso de emergencia
Escriba aquí su contacto de emergencia.

Formación Académica

Bachillerato

Sí

No

Institución Educativa
Ingresar su Institución Educativa.

Estudios Tercer nivel

Sí

No

Título Universitario
Ingresar su título universitario.

Institución Educativa Ingresar aquí Institución Educativa Superior. **Estado** Elija un elemento.

Estudios Cuarto Nivel

Sí

No

Título Universitario
Ingresar su título universitario.

Institución Educativa Ingresar aquí Institución Educativa Superior. **Estado** Elija.

Area de Interés
Elija un elemento.

¿Trabaja actualmente?
SEDEMI?

Si

No

¿Tiene familiares Trabajando en SEDEMI?

Si

No

Aspiración Salarial
Ingrese el valor en números.

Ingrese CV en Pdf.
[Seleccione archivo \(Ctrl + Click\)](#)

No soy un robot

Enviar

Nota. Fuente: Elaboración propia (2022)

Figura 18.

Prototipo Segunda Versión Página Web

Trabaja Con Nosotros SEDEMI

INFORMACIÓN BÁSICA:

Primer Nombre
Ingres tu primer nombre.

Segundo Nombre
Ingres tu segundo nombre.

Primer Apellido
Ingres tu primer apellido.

Segundo Apellido
Ingres tu segundo apellido.

Número de Identificación
Ingres tu número de identificación.

Género

Femenino

Masculino

Haga clic aquí o pulse para escribir una fecha.

Información de residencia:

País
Elija un elemento.

Provincia
Elija un elemento.

Ciudad
Elija un elemento.

Dirección
Ingres su dirección de domicilio.

Sector
Elija un elemento.

Calle principal y secundaria
Ingres calles.

INFORMACIÓN PERSONAL

¿Quién soy?

Describe brevemente.

Pasatiempos

Menciona al menos 2.

SKILLS

Soft Skills (sin límite de selección)

- | | |
|--|---|
| <input checked="" type="checkbox"/> Liderazgo | <input checked="" type="checkbox"/> Resiliencia |
| <input checked="" type="checkbox"/> Adaptabilidad | <input checked="" type="checkbox"/> Responsabilidad |
| <input type="checkbox"/> Concentración (Bajo presión) | <input type="checkbox"/> Positivismo |
| <input type="checkbox"/> Determinación | <input type="checkbox"/> Proactividad |
| <input type="checkbox"/> Trabajo en equipo | <input type="checkbox"/> Versatilidad |
| <input type="checkbox"/> Empatía | <input type="checkbox"/> Inteligencia Emocional (Control de emociones) |
| <input type="checkbox"/> Paciencia | <input checked="" type="checkbox"/> Compromiso |
| <input type="checkbox"/> Creatividad | <input type="checkbox"/> Decisiones (Toma efectiva de decisiones) |
| <input type="checkbox"/> Fidelidad (hacia la Organización) | <input type="checkbox"/> Disciplina (Propende a acatar disposiciones, normas y reglamentos) |

Hard Skills (sin límite de selección)

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Programación | <input type="checkbox"/> Gestión de Proyectos |
| <input type="checkbox"/> A.I. (Inteligencia Artificial) | <input type="checkbox"/> Gestión de Talento Humano |
| <input type="checkbox"/> Cloud Computing | <input type="checkbox"/> Javascript |
| <input type="checkbox"/> Blockchain | <input type="checkbox"/> Estadística |
| <input type="checkbox"/> Ciberseguridad | <input type="checkbox"/> Social Media |
| <input type="checkbox"/> Análisis de Datos | <input type="checkbox"/> Legal |
| <input type="checkbox"/> Idiomas (2 o más) | <input type="checkbox"/> Diseño de estructuras |
| <input type="checkbox"/> Excel (Avanzado) | <input type="checkbox"/> Ingeniería Civil |
| <input type="checkbox"/> CSS | <input type="checkbox"/> Ingeniería Electrónica |

EXPERIENCIA LABORAL

Describe brevemente su última empresa, cargo y responsabilidades.

INFORMACIÓN DE CONTACTO

Número de celular

Ingrese 10 Dígitos.

Teléfono Fijo

Incluya código de área.

Correo Electrónico

Escriba aquí su correo.

Contacto en caso de emergencia

Escriba aquí su contacto de emergencia.

FORMACIÓN ACADÉMICA

Bachillerato

Si

No

Institución Educativa

Ingrese su Institución Educativa.

Estudios Tercer nivel

Si

No

Título Universitario

Ingrese su título universitario.

Institución Educativa Ingrese aquí Institución Educativa Superior. **Estado** Elija un elemento.

Estudios Cuarto Nivel

Si

No

Título Universitario

Ingrese su título universitario.

Institución Educativa Ingrese aquí Institución Educativa Superior. **Estado** Elija un elemento.

Área de Interés

Elija un elemento.

¿Trabaja actualmente?

Si

No

¿Tiene familiares Trabajando en SEDEMI?

Si

No

Aspiración Salarial

Ingrese el valor en números.

Ingrese CV en Pdf

[Seleccione archivo \(Ctrl + Click\)](#)

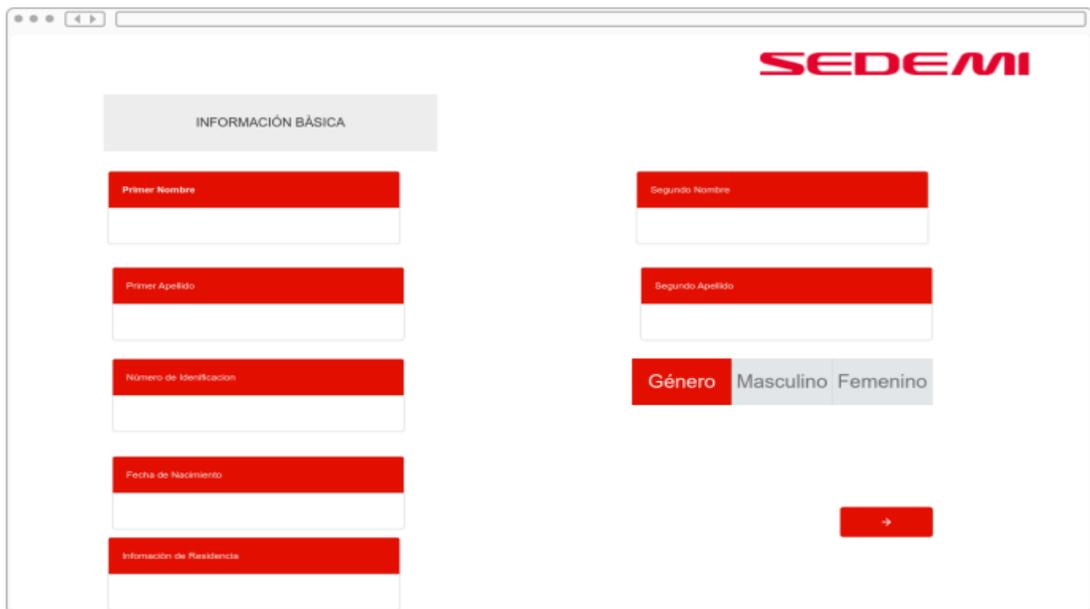
No soy un robot

Enviar

Nota. Fuente: Elaboración propia a través de la aplicación Protoio (2022)

Figura 19.

Prototipo Versión Final Página Web



SEDEMI

Provincia

Dirección

Ciudad

Calle Principal y Secundaria

INFORMACIÓN DE CONTACTO

Correo electrónico

Contacto en Caso de Emergencia

FORMACIÓN ACADÉMICA

Bachillerato

Institución Educativa

Estudios de Tercer nivel

Título Universitario

Institución Educativa

Estado

Área de Interés

→

SEDEMI

¿Trabaja Actualmente en Sedem?

¿Tiene familiares trabajando en Sedem?

Aspiración Salarial

Ingreso CV en .pdf

Seleccione archivo (Ctrl + Click)
No soy un robot

ENVIAR

Nota. Fuente: Elaboración propia (2022)

8.3 Acciones de Testeo

Tomando de muestra a un grupo seleccionado de Líderes de área (usuarios que participaron en la fase de empatía), en las cuales exista mayor rotación y contratación, se realizará una encuesta de prueba, el mismo que registrará la información que requiere en el formato BODI.

Se realizarán dos grupos de Testeo con cinco usuarios cada grupo; en cada grupo dos miembros del equipo de Design Thinking darán a experimentar al usuario el prototipo, (en el Grupo 1, David Lema y Sally Arana y en el Grupo 2, Jenny Zárate y Ana María Lescano), los mismos que darán un feedback a Francisco Ramírez quien con dicha información ejecutará el formato BODI.

Figura 20.

Formato Bodi

| | |
|---|--|
| BENEFICIOS ¿qué es lo que suena grandioso de la idea? | OPORTUNIDADES ¿qué crees que no funcionaría? |
| DUDAS ¿qué dudas tienes? | IDEAS ¿qué se te ocurre a partir de esto? |

Nombre: _____ Género: _____ Edad: _____ Ocupación: _____

Nota. Fuente: Recursos Académicos (2022)

Beneficios

Mejorar la imagen institucional al implementar una plataforma tecnificada tanto para los candidatos como para el departamento de reclutamiento y selección de personal.

Sistematizar el proceso de reclutamiento haciendo más ágil la obtención de perfiles idóneos para los cargos requeridos.

Obtener una base de datos propia de candidatos.

Los Líderes de área, podrían explorar en la base de datos perfiles que se adapten a los cargos requeridos.

Oportunidades

Desconocimiento de los candidatos del uso de esta plataforma

Falta de un plan de comunicación atractivo que dé a conocer al mercado laboral dicha plataforma.

Que no se llegué al mercado laboral que se desea obtener.

Dudas

¿Cómo Líder de área puedo acceder a la plataforma como usuario desde cualquier dispositivo externo a SEDEMI?

¿Puedo registrar postulantes como líder de área?

¿Cuánto tiempo tardaríamos en implementar la plataforma?

Ideas

Plantear una estrategia de comunicación efectiva que se enfoque en los perfiles necesarios que la organización busca.

Realizar una feria de empleo virtual donde se dé a conocer la plataforma y los puestos y vacantes que SEDEMI genera.

Crear un espacio donde el candidato pueda compartir su experiencia del proceso en el cual participó.

Conclusiones

De acuerdo con la información recibida por los usuarios se puede identificar que la implementación de la bolsa de empleo aportará para una mayor agilidad y transformación digital de los procesos de reclutamiento y selección mostrando coherencia con el proyecto de marca empleadora.

La plataforma abre oportunidades para que la compañía implemente acciones para el reforzamiento de su marca empleadora a través de planes de comunicación dirigidos al público objetivo y la ejecución de estrategias para la atracción de talentos del mercado laboral.

CAPÍTULO 9: Impacto Financiero y Laboral de la Transformación Digital

La Propuesta de Valor del Empleado (Employee Value Proposition - EVP), de acuerdo a Minchington (2005), se puede definir como un grupo de asociaciones y ofrecimientos que provee una organización a cambio de habilidades, capacidades y experiencias que un empleado trae a la organización. El EVP puede entenderse como el diferenciador de valor que los empleados pueden observar y recibir por trabajar en una organización y que no recibirá por trabajar en otra organización diferente. Para los empleados el concepto de valor puede ser entendido como compensación económica, beneficios adicionales a los legales, desarrollo, clima organizacional entre otras.

Así como el EVP puede contribuir al mejoramiento de la marca empleadora de la organización a través de la Experiencia del Empleado (Candidate Experience), como estrategia de reclutamiento y selección “centrada en satisfacer las expectativas laborales y personales del candidato”, la experiencia de los candidatos también puede contribuir a la construcción de una marca empleadora atractiva.

Como se ha mencionado en capítulos previos, el objetivo de este proyecto está centrado en mejorar la marca empleadora de SEDEMI a través de propuestas para la potencialización de los procesos de reclutamiento y selección de la organización y en este capítulo analizaremos el presupuesto del proyecto.

9.1 Elaboración del Presupuesto del Proyecto

El presupuesto considerado para el proyecto es el siguiente:

Tabla 7.

Presupuesto Anual del Proyecto

| Detalle | Costos |
|--|--------------|
| 1. Reclutamiento y Selección | \$ 33.080,76 |
| 1.1 Head-hunters | \$ 7.289,41 |
| 1.2 Pruebas de Evaluación | \$ 4.100,00 |
| KUDERT | \$ 2.100,00 |
| AMITAI | \$ 3.000,00 |
| 1.3 Desarrollo Página Web | \$ 7.963,45 |
| 1.4 Suscripciones Web de Reclutamiento | \$ 4.000,00 |
| LinkedIn Talent Solutions | \$ 1.500,00 |
| Multitrabajos.com | \$ 2.500,00 |
| 1.5 Contratación de Community Manager | \$ 13.727,90 |
| 2. Capacitación y Desarrollo | \$ 5.461,31 |
| Capacitación Interna | \$ 40,51 |
| Capacitación Externa | \$ 5.420,80 |
| 2. Cotización de Clima Laboral | \$ 14.480,00 |
| 3. Costo de Comunicación interna y externa | \$ 8.000,00 |
| TOTAL | \$ 61.022,07 |

Nota. Fuente: Elaboración propia (2022)

El enfoque para la elaboración del presupuesto de Talento Humano está concentrado en los siguientes aspectos:

Detalle y Descripción del Presupuesto.

Reclutamiento y selección.

Costo de Head-Hunters

Para el reclutamiento de posiciones confidenciales de nivel de jefatura y gerencia o dirección la organización se considerará la contratación de un servicio de Head-hunter.

De acuerdo con lo investigado en el mercado, el costo por el servicio de head hunting es de dos sueldos de la posición contratada.

Para calcular el costo anual del servicio se observa que, de acuerdo con la información proporcionada, la rotación anual, tomando como base el año 2021, de las posiciones antes

mencionada es del 5,6%, esto significa que 1 posición de nivel de jefatura y 1 posición de nivel de gerencia serán presupuestadas para este servicio de la siguiente manera:

Tabla 8.

Costo de Head Hunting

| | Sueldo Base Mensual Promedio | # Posiciones a Reclutar | Costo Headhunting |
|----------|------------------------------|-------------------------|-------------------|
| Jefatura | \$ 1.534,00 | 1 | \$ 3.264,35 |
| Gerencia | \$ 2.567,00 | 1 | \$ 4.025,06 |
| | | | \$ 7.289,41 |

Nota. Fuente: Elaboración propia (2022)

Costo de Pruebas de Evaluación

Dentro del proceso de reclutamiento y selección se propone incluir la toma de pruebas psicométricas, de personalidad y de honestidad.

Kudert. plataforma que ofrece un grupo de pruebas que permite evaluar a los candidatos desde 3 dimensiones: Conductual usando metodología DISC, Cognitiva evaluando IQ y Emocional.

Costo anual: US\$ 2.100,00 que incluye: 300 crédito al año.

Amital. Ofrece un grupo de pruebas que permiten medir de manera confiable la tendencia de candidatos a involucrarse en actos deshonestos.

Costo anual: US\$ 3.000,00 plan ilimitado.

Costo de Desarrollo de Página Web para Reclutamiento

Para determinar el costo más eficiente para la organización, se analizan dos posibilidades para el desarrollo de la página web para reclutamiento de la organización:

Contratar un Desarrollador Web. A continuación, se observa el detalle del costo de contratar como empleado eventual por seis meses a un Desarrollador Web.

Tabla 9.*Cálculo de Costo de Nómina de Desarrollador Web*

| Sueldo + Comisiones | Beneficios Legales | Beneficios Extralegales | Total |
|------------------------|-----------------------|----------------------------|-------------|
| \$ 4.800,00 | \$ 1.747,54 | \$ 1.916,64 | \$ 8.464,18 |

| CARGO | SUELDO BASE BRUTO | DECIMO TERCERO | DECIMO CUARTO | FONDO RESERVA | VACACIONES | APORTE PATRONAL 11,15% | SUBSIDIO ALIMENTACION | SUBSIDIO GUARDERIA | SEGURO VEHICULO | BONO VACACIONAL | SEGURO MEDICO | SEGURO DE VIDA |
|-------------------|----------------------|-------------------|------------------|------------------|------------|------------------------------|--------------------------|-----------------------|-----------------|-----------------|------------------|-------------------|
| DESARROLLADOR WEB | \$ 4.800,00 | \$ 400,00 | \$ 212,50 | \$ 399,84 | \$ 200,00 | \$ 535,20 | \$ 300,00 | \$ 90,00 | \$ 125,00 | \$ 466,47 | \$ 840,01 | \$ 95,16 |

Nota. Fuente: Elaboración propia (2022). Se considera un sueldo base bruto mensual de \$800 de acuerdo información obtenida de (Salarios de Desarrollador programador, 2022).

Recursos Internos de la Organización. El personal existente del área de Sistemas de SEDEMI incluya como para de su planilla de proyectos, el desarrollo de la página web de reclutamiento de la organización, de esta manera el costo se calcula de la siguiente manera:

Tabla 10.*Cálculo de Costo Anual para Desarrollo de Página Web*

| Sueldo + Comisiones | Beneficios Legales | Bono Desempeño | Beneficios Extralegales | Total |
|------------------------|-----------------------|-------------------|------------------------------------|--------------|
| \$ 14.400,00 | \$ 5.030,12 | \$ 600,00 | \$ 3.860,22 | \$ 23.890,34 |
| Costo Mensual | | | \$23.890,34/12 = \$1.990,86 | |

Costo Por Día $\$1.990,34/30 = \$66,36$

Costo Por Hora $\$66,36/8 = \$8,29$

Nº De Horas Para Desarrollo De Página Web 960 Horas

Nota. Fuente: Elaboración propia (2022).

Costo del Desarrollo de Página Web para reclutamiento US\$ 7.963,45, con la información arriba detallada, se identifica que la mejor opción en términos de costos es que el personal del área de Sistemas de SEDEMI desarrolle la página web.

Costo de Suscripciones en Portales de Reclutamiento

LinkedIn Talent Solutions.- \$ 1.500,00 suscripción anual.

Multitrabajos.com.- \$ 2.500,00 suscripción anual

Costo de Community Manager

A continuación, se detalla el costo anual de contratar como empleado fijo a un Community Manager:

Tabla 11.

Cálculo de Costo de Nómina de Community Manager

| Sueldo + Comisiones | Beneficios Legales | Bono Desempeño | Beneficios Extralegales | Total |
|---------------------|--------------------|----------------|-------------------------|--------------|
| \$ 7.200,00 | \$ 2.727,56 | \$ 600,00 | \$ 3.200,34 | \$ 13.727,90 |

| CARGO | SUELDO BASE BRUTO | DECIMO TERCERO | DECIMO CUARTO | FONDO RESERVA | VACACIONES | APORTE PATRONAL 11,15% | SUBSIDIO ALIMENTACION | SUBSIDIO GUARDERIA | SEGURO VEHICULO | BONO VACACIONAL | SEGURO MEDICO | SEGURO DE VIDA |
|-------------------|-------------------|----------------|---------------|---------------|------------|------------------------|-----------------------|--------------------|-----------------|-----------------|---------------|----------------|
| COMMUNITY MANAGER | \$ 7.200,00 | \$ 600,00 | \$ 425,00 | \$ 599,76 | \$ 300,00 | \$ 802,80 | \$ 600,00 | \$ 180,00 | \$ 250,00 | \$ 300,00 | \$ 1.680,01 | \$ 190,33 |

Nota. Fuente: Elaboración propia (2022). Se considera un sueldo base bruto mensual de \$600 de acuerdo información obtenida de (Salarios de Community manager, 2022).

Capacitación y Desarrollo

Costo de horas de capacitación para entrenar a los usuarios finales sobre:

El nuevo proceso de reclutamiento, explicación de las herramientas que se usarán en cada etapa de los procesos, explicación de los tiempos de reclutamiento, explicación de las herramientas de evaluación, explicación de las interpretaciones de los resultados.

Estas sesiones de capacitación serán dictadas por el Jefe de Talento Humano, el público objetivo son los 22 líderes de la organización, se realizarán 2 sesiones con 11 líderes en cada una, con una duración de 2 horas por sesión.

El costo de estas sesiones se calcula de la siguiente manera:

Tabla 12.

Cálculo de Costo de Nómina de Jefe de Talento Humano

| Sueldo + Comisiones | Beneficios Legales | Bono Desempeño | Beneficios Extralegales | Total |
|---------------------|--------------------|----------------|-------------------------|--------------|
| \$ 18.540,00 | \$ 6.354,09 | \$ 600,00 | \$ 3.672,84 | \$ 29.166,93 |

Costo Mensual: $\$29.166,93/12 = \$2.430,57$

Costo por Día: $\$2.430,57/30 = \$81,02$

Costo por Hora: $\$81,02/8 = \$10,13$

No de Horas de capacitación: 4 horas

Costo de la Capacitación = US\$ 40,51

Nota. Fuente: Elaboración propia (2022).

Capacitación en Selección Efectiva de Personal. Para entrenar a los líderes de la organización para hacer entrevistas basadas en competencias, que serán aplicadas en los procesos de selección.

Costo por persona incluyendo IVA \$ 246,40

Costo Total de la Capacitación: \$ 5.420,80

Desempeño Organizacional. Métrica de evaluación de clima laboral como insumo. Costo de ejecución de encuesta de clima laboral con un proveedor externo.

Seguridad y Salud Ocupacional. Métrica de riesgos psicosociales. Costo de ejecución de encuesta de riesgos con un proveedor externo. Costo de charlas de capacitación sobre acoso laboral. Costo de implementación de programa de seguridad (EPPs y ergonomía, programa de pausas activas) y programas de salud pre ocupacional, preventiva y post ocupacional.

De acuerdo a lo analizado y presentado previamente, las acciones que las organizaciones deben tomar para desarrollar una Marca Empleadora fuerte son muy amplias, el enfoque de este proyecto está orientado hacia el mejoramiento de los procesos de reclutamiento y selección y con

ello mejorar la experiencia del candidato. Sin embargo, se entiende que como parte de la propuesta de valor a los empleados, que contribuye a mejorar la imagen de la organización desde adentro, la organización puede también mejorar aspectos de beneficios extralegales, cuyos costos, a pesar de no ser objeto de análisis para el presente proyecto, pueden verse a continuación:

Tabla 13.

Costo de Beneficios Extralegales

| BENEFICIOS EXTRALEGALES | |
|--------------------------------|-------------------|
| Alimentación | 192.720,00 |
| Seguro medico | 219.000,00 |
| Seguro de Vida | 200.000,00 |
| Valor Total | 611.720,00 |

Nota. Fuente: Elaboración propia (2022).

Inversiones no Consideradas

Debido a la naturaleza y al alcance del proyecto, el diseño no requiere de una inversión en los siguientes componentes:

Software de gestión ERP's.

Trabajo remoto.

Aún así, en un futuro con la implementación de la evaluación de desempeño por competencias y análisis de resultados, la organización considerará la aplicación de los componentes antes mencionados en función de sus necesidades.

CAPÍTULO 10: Transformación Digital, Contratación Laboral y Gobernanza Corporativa

Actualmente el mundo está en un constante crecimiento, es por ello que desde ya se han creado nuevos cargos para el cumplimiento de las transformaciones digitales de las empresas y estar siempre a la vanguardia de las organizaciones.

10.1 Necesidades Específicas del Proyecto con Relación a Habilidades Digitales

SEDEMI busca entregar soluciones cada vez más eficientes, sostenibles y sustentables a sus clientes y que a la vez generen rentabilidad para la empresa, la organización se plantea retos importantes, es por ello que, para cumplir con este objetivo, en la organización todos los empleados tienen que establecer y desarrollar nuevas competencias, conocimientos, destrezas y aptitudes organizadas en torno a cinco áreas:

La información, alfabetización informacional y el tratamiento de datos: identificar, localizar, recuperar, almacenar, organizar y analizar información digital, evaluar su finalidad y relevancia.

La Comunicación y Colaboración

Comunicar en entornos digitales, compartir recursos en línea, conectar y colaborar con otras personas mediante herramientas digitales, interactuar y participar en comunidades y redes; conciencia intercultural.

La Creación de Contenido Digital

Crear y editar nuevos contenidos (textos, imágenes, videos...), integrar conocimientos y reelaborar contenidos previos, realizar producciones artísticas, contenidos multimedia y programación informática, saber aplicar los derechos

La Seguridad

Protección personal, protección de datos y de la identidad digital, uso de seguridad, uso seguro y sostenible

La Resolución de Problemas

Identificar necesidades y recursos digitales, tomar decisiones para seleccionar las herramientas digitales apropiadas según la necesidad o finalidad, resolver problemas conceptuales y técnicos a través de medios digitales, uso creativo de la tecnología, actualizar la competencia propia y la de otros. (Qué son las Competencias Digitales, 2022).

10.2 Características del Líder Digital

Actualmente en SEDEMI, se han identificado tres grupos de líderes los mismos que se detallan continuación:

Líder Estratégico.

Líder Operacional.

Líder Administrativo.

Sin embargo, se ha podido evidenciar que los tres líderes manejan un estilo de liderazgo tradicional quienes han heredado esta cultura.

Por lo tanto, hoy en día el papel del Líder juega un papel muy importante por la necesidad de adaptación a una nueva normalidad, ya que se tiene un propósito importante que es el trasladar su rol a la virtualidad, es así que la adaptación y flexibilidad a la incorporación de nuevas tecnologías es fundamental en estos días. El Líder tiene que ser un facilitador para su equipo en cuanto a la incorporación de estas nuevas tecnologías, por lo tanto, es importante que los líderes cuenten con las siguientes características:

Orientación.

Empoderamiento.

Libertad.

Agilidad.

Seguimiento.

Tecnología.

Inspiración Y Motivación.

Confianza.

10.3 Tipos de Contratos Actuales y a Futuro

En la actualidad, en SEDEMI cuentan con 8 modalidades contractuales las mismas que se detallan a continuación:

Especial Emergente Tiempo Completo

Contrato de trabajo individual por tiempo definido que se celebra para la sostenibilidad de la producción y fuente de ingresos en situaciones emergentes, dicho contrato tiene un plazo máximo de un año (1) año y podrá ser renovado por una sola vez por el mismo plazo.

Contrato Eventual

Son contratos de temporada aquellos que en razón de la costumbre o de la contratación colectiva, se han venido celebrando entre una empresa o empleador y un trabajador o grupo de trabajadores, para que realicen trabajos cíclicos o periódicos, en razón de la naturaleza discontinua de sus labores, gozando estos contratos de estabilidad, entendida, como el derecho de los trabajadores a ser llamados a prestar sus servicios en cada temporada que se requieran. Se configurará el despido intempestivo si no lo fueren. (Congreso Nacional & Maya).

Contrato a Prueba (Indefinido)

Cuando se celebre por primera vez, podrá señalarse un tiempo de prueba, de duración máxima de noventa días. Vencido este plazo, automáticamente se entenderá que continúa en vigencia por el tiempo que faltare para completar el año. Tal contrato no podrá celebrarse sino una sola vez entre las mismas partes. (Congreso Nacional & Maya)

Pasantías

Las practicas pre profesionales, pasantías y servicios a la comunidad, que realizan los estudiantes universitarios como requisito obligatorio para la obtención del título profesional y debidamente monitoreadas de conformidad con los lineamientos generales definidos por el Consejo de Educación Superior o el ministerio de trabajo. (Congreso Nacional & Maya)

Contrato por Obra Cierta

El contrato es por obra cierta, cuando el trabajador toma a su cargo la ejecución de una labor determinada por una remuneración que comprende la totalidad de la misma, sin tomar en consideración el tiempo que se invierta en ejecutarla. (Congreso Nacional & Maya).

Por Obra Tiempo Completo

En el contrato por tarea, el trabajador se compromete a ejecutar una determinada cantidad de obra o trabajo en la jornada o en un período de tiempo previamente establecido. Se entiende concluida la jornada o período de tiempo, por el hecho de cumplirse la tarea. (Congreso Nacional & Maya).

Servicios Precarios

Contrato de trabajo para cumplir un trabajo ocasional.

Servicios Profesionales

Contrato de personal para cumplir con la ejecución de tareas específicas dentro de su profesión. Por el tipo de industria y por el modelo de negocio que maneja SEDEMI, a futuro se pretende continuar con los tipos de contrato antes mencionados, a excepción del tipo de contrato EMERGENTE ya que este tipo de contrato dejó de tener vigencia, este se reemplazará por el contrato PRODUCTIVO.

Contrato Productivo

Es aquel contrato de trabajo con relación de dependencia por el tiempo que dure la labor, servicio o actividad a realizarse, en forma continua o discontinua, renovable por una única ocasión, cuya finalidad es incentivar la generación de empleo y la formalización del trabajo en los sectores productivos. El contrato productivo deberá celebrarse por escrito y contendrá, además de los requisitos establecidos en el artículo 21 del Código del Trabajo, el tipo de jornada pactada, la forma en la que será devengada, el horario en que será ejecutada la labor por el trabajador, las actividades a realizarse, el plazo de duración del contrato, la modalidad presencial o teletrabajo

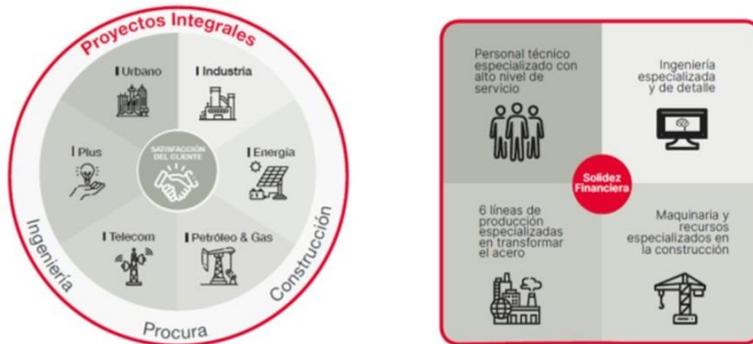
adoptada por las partes; y, la dirección de correo electrónico y un medio de contacto definido por el trabajador. Acuerdo Ministerial Nro. MDT – 2020 -:220.

10.4 Gobernanza Corporativa

De acuerdo con lo manifestado en su Informe de Sostenibilidad 2021, SEDEMI, a través de su Política de Sostenibilidad, refleja el compromiso que tienen con todos sus stakeholders y se enmarca en el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas. Con este objetivo, para SEDEMI es fundamental el trabajo mancomunado entre instituciones públicas y privadas, es por eso que la organización ha identificado mediante la guía para la acción empresarial SDG Compass los objetivos en los cuales puede aportar para promover un mundo mejor, cumpliendo siempre con la legislación vigente aplicable.

Figura 21.

Modelo de Negocio de SEDEMI



Nota. Fuente: (Sedemi, 2022).

Figura 22.

Grupos de Interés

| Parte Interesada | Medio de Comunicación | Interés |
|----------------------------|--|---|
| COLABORADORES | Carteleras Chats institucionales Mail grupal | Formación personal. Formación profesional. Estabilidad laboral. |
| DIRECTIVOS/ ACCIONISTAS | Reuniones mensuales | Retorno de inversión. Información fiable para la toma de decisiones. |
| CLIENTES | Publicidad Página web Redes sociales | Calidad y continuidad. Entregas oportunas. Precios razonables frente al mercado. |
| COMUNIDAD | Buzón de quejas y sugerencias Línea telefónica Reuniones | No alterar las condiciones de vida y/o laborales (M. Ambiente), puesto de trabajo, apertura para actividades de interés comunitario. |
| PROVEEDORES | Página web Redes sociales | Continuidad en el contrato o servicio, pago puntual, órdenes de compra. |
| AUTORIDADES DE GOBIERNO | Página web Informes de cumplimiento | Cumplimiento de la normativa, transparencia, en el manejo de recursos. |

Nota. Fuente: (Sedemi, 2022).

Cultura Corporativa

SEDEMI en su modelo Formativo, ejecuta el Plan de Desarrollo Integral iniciado con el Programa de inducción para los nuevos colaboradores: con temáticas de Cultura Sedemi, Seguridad Industrial, Gestión Ambiental, Gestión de Calidad, Talento Humano, Seguridad Física, Seguridad Ocupacional, Sistemas entre otros.

Enfoque en la Solución

“Encontramos siempre la mejor solución para nuestros clientes, con una visión amplia para plantear nuevas respuestas cuidando el medio ambiente y optimizando nuestros procesos.”

Figura 23.

Solución



Nota. Fuente: (Sedemi, 2022).

Producción y Consumo Responsable

Considerando que la producción industrial está normalmente relacionada con la contaminación ambiental, SEDEMI quiere romper esa relación y es por eso que SEDEMI gestiona el 100% de sus desechos peligrosos generados evitando la contaminación por una inadecuada disposición final. Reemplaza productos empleados durante la limpieza en Acabado Superficial, lo que permite consumir una menor cantidad de químicos y generar una proporción menor de desechos peligrosos. Finalmente, se contribuye a disminuir el consumo de materias primas nuevas al reciclar papel, cartón y chatarra metálica.

Agua limpia y Saneamiento

Como parte del objetivo 6 de los ODS está el “mejorar la calidad del agua reduciendo la contaminación, eliminando el vertimiento y minimizando la emisión de productos químicos y materiales peligrosos, reduciendo a la mitad el porcentaje de aguas residuales sin tratar y aumentando considerablemente el reciclado y la reutilización”, es por esto que SEDEMI años atrás implementó la PTARI que nos permite reutilizar el agua del proceso de Galvanizado, además dentro de los objetivos de sostenibilidad se tiene el “mantener el tratamiento y recirculación de agua del proceso de Galvanizado, para asegurar un consumo óptimo”.

Innovación

Innovar es realizar cambios introduciendo novedades en los mismos. Para innovar, es fundamental tener las competencias necesarias por lo que SEDEMI ha invertido en procesos de formación de sus colaboradores. Además, para medir la innovación, este parámetro se ha incluido dentro de la encuesta de satisfacción de clientes externos.

Encuestas de Satisfacción al cliente Externo

Para SEDEMI la innovación es un valor fundamental, por eso desde 2021 se ha incorporado un criterio de Innovación en la evaluación que los clientes realizan a SEDEMI.

Construcción de CONFIANZA en base al conocimiento especializado, la experiencia y la orientación al servicio, con objetivos y principios claros basados en la ética y la transparencia. Esta confianza se ve reflejada en las encuestas que los clientes realizan.

Durante el primer año de encuestas se ha tenido un 91% de aceptación acerca de la innovación que SEDEMI ha incorporado en los proyectos para sus clientes.

Credibilidad

Construir lazos de confianza es fundamental para SEDEMI, estos lazos con los colaboradores y con sus clientes se ven reflejados en los datos presentados a continuación.

Figura 24.

Credibilidad



Nota. Fuente: (Sedemi, 2022).

Encuestas de Satisfacción al cliente Interno

La Orientación al Servicio se aplica en todo momento. Tanto para clientes internos (otras áreas) como para clientes externos. Es por eso que desde fines de 2020 se modificó el proceso de evaluación de las áreas internas de la planta y se adoptó un enfoque de Cliente - Proveedor. De tal manera que los clientes evalúan a sus proveedores internos. Los Criterios de evaluación que agrupan varias preguntas dentro de cada uno son: Calidad, Fiabilidad, Capacidad de Respuesta, Actitud de Servicio. De esta forma, mes a mes se tienen los resultados de las encuestas de satisfacción para saber qué áreas y en qué criterio deben mejorar.

10.5 Política Corporativa y Proceso de Reclutamiento y Selección de SEDEMI

Con el desarrollo del presente proyecto se busca potencializar la marca empleadora de SEMEDI a través de un proceso de reclutamiento y selección que acompañe el objetivo de la organización

de atraer y retener a los mejores talentos del mercado y contar con “personal técnico especializado que brinden un alto nivel de servicio” que contribuyan a lograr las acciones que se plantean en su Política de Sostenibilidad, por estas razones hemos diseñado una Política Corporativa que regule el proceso de reclutamiento y selección en la organización.

Objetivo de la Política

Describir y regular el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal de SEDEMI. El proceso de selección de personal se hace con el fin de escoger al candidato que más se ajuste a los perfiles establecidos para cada cargo en la empresa y así poder mantener y mejorar la productividad y eficiencia de la organización.

Alcance

La política propuesta será de cumplimiento obligatorio para todos los procesos de reclutamiento y selección para todas las áreas corporativas de la empresa.

Procedimiento

Hay dos posibilidades por las que se puede dar inicio a un proceso de reclutamiento y selección de personal en SEDEMI, estas son: 1) la generación de una vacante; y, 2) la creación de una posición nueva. Una vacante del cargo se da por:

Terminación por mutuo acuerdo.

Terminación unilateral.

Transferencia de departamento.

Promoción.

Jubilación.

Invalidez o muerte del titular de una función.

Cuando se requiere la realización de trabajos especiales, eventual o temporal.

Para el proceso de reclutamiento y selección se deberá seguir los siguientes procedimientos:

Reclutamiento

La decisión de reemplazar o crear una posición se tomará por consenso entre Gerente General, Líder de Área y Recursos Humanos.

Cuando se tome la decisión de reemplazar una vacante, el Líder del Área debe completar el formato de “Requisición de Personal” (Ver Anexo B), mismo que debe ser aprobado por el jefe inmediato de la posición, el Líder de área, Recursos Humanos y Gerente General a través de correo electrónico.

Se definirá el perfil de competencias de liderazgo y técnicas requeridas por la posición. La definición del perfil se realiza en forma conjunta entre el jefe inmediato y Recursos Humanos.

Una vez definido el perfil, Recursos Humanos da inicio al proceso de reclutamiento interno y externo paralelamente con el fin de buscar a los candidatos con el perfil requerido a ocupar la posición.

Reclutamiento Interno

La fuente tiene por objeto asegurar que los empleados actuales calificados tengan la oportunidad de ser considerados para vacantes.

Reclutamiento Externo

Esta fuente deberá iniciarse como proceso paralelo al proceso de reclutamiento interno.

Fuentes del Reclutamiento

E-Recruiting

Utilizando como fuente principal el portal de empleos de SEDEMI, la creación de este espacio será objeto de nuestro estudio en capítulos posteriores. Adicionalmente, se puede utilizar portales especializados como: Multitrabajos.com y Computrabajo.com

Reclutamiento Social

Utilizando redes sociales como: LinkedIn, Instagram, Facebook y Twitter

Programa de Referidos

Cuando algún empleado conozca un candidato para un cargo vacante, podrá remitir la Hoja de Vida a Recursos Humanos para que este sea parte del proceso de selección.

Head Hunters o Empresas Consultoras

Solo en caso de posiciones de nivel de jefatura o gerencia de carácter confidencial y con aprobación del Gerente General se procederá a utilizar el servicio de un head-hunter.

Pre-Selección de Candidatos

Con base en el perfil de competencias definido para la posición, Recursos Humanos evalúa la pertinencia de las hojas de vida colectadas de las diferentes fuentes y preselecciona a los candidatos que cumplen inicialmente con requisitos para ocupar la posición.

Recursos Humanos realizará entrevistas basadas en competencias individuales a los candidatos preseleccionados a fin de verificar el grado de cumplimiento del perfil de competencias definido para la posición y tener el primer contacto con todos los candidatos.

Fase de Evaluación

Los candidatos identificados por Recursos Humanos deberán realizar las pruebas de KUDERT y AMITAI, estas son pruebas online, cuyos resultados ayudarán a determinar objetivamente los niveles de competencias de los candidatos en comparación con los niveles requeridos para la posición y adicionalmente para determinar los niveles de honestidad y confianza.

Adicionalmente en esta etapa, Recursos Humanos identifica las empresas y/o personas que podrán proporcionar referencias sobre el desempeño y comportamiento pasados de los candidatos y verificar las referencias laborales de los candidatos.

Fase de Entrevistas

En base a los resultados de las pruebas online y el criterio obtenido gracias a la entrevista basada en competencias, Recursos Humanos selecciona al grupo de candidatos que pasaran a la siguiente etapa de entrevistas.

En la segunda etapa de entrevistas basadas en competencias, el jefe directo de la posición, el líder de área y un líder cliente de la posición entrevistarán a los candidatos finalistas.

En caso de ser necesario, para complementar las evaluaciones, se puede proponer la coordinación de un Assessment Center utilizando la metodología del caso.

Definición del Candidato Finalista

Cumplidos todos los procesos anteriores, se realizará una sesión de calibración en la que participan todos los entrevistadores/evaluadores. Con sustento en el perfil de competencias preestablecido, se hace la calificación de los resultados comparativamente entre todos los candidatos evaluados utilizando el “Formato de Evaluación de Candidatos” (ANEXO 2), según el peso de cada uno de los requisitos definidos para la posición, elaborando un resumen de calificaciones de todos los candidatos evaluados, cada actor presenta su recomendación de contratación. De no haber consenso, el jefe inmediato de la posición a cubrirse es quien toma la decisión final e informa de esto al resto de personas que participaron en el proceso.

CAPÍTULO 11: Indicadores para Cuantificar el Retorno sobre la Inversión de Talento Humano

En los últimos años, mucho se ha discutido sobre la evolución del área de Recursos Humanos y su forma de gestionar en las organizaciones, Recursos Humanos y la Administración del Talento Humano deja de ser un área operativa para ser un área estratégica que contribuye en el logro de los objetivos de las organizaciones y convertirse en un “activo organizacional fundamental para la ejecución de la estrategia” de las organizaciones. Este proceso evolutivo de la gestión del área ha sido aceptado a lo largo y ancho de muchas organizaciones, los resultados de las ejecuciones de las estrategias son evaluados y medidos en términos de indicadores de gestión. El área de Recursos Humanos tradicionalmente presenta indicadores como ausentismo, cumplimiento de procesos, asistencia a capacitaciones, sin embargo, también es importante ligar los resultados de la gestión de recursos humanos con indicadores financieros.

En este capítulo analizaremos tres indicadores de gestión financiera de generación de valor del capital humano.

11.1 Valor Añadido del Capital Humano (Human Capital Value Added)

El Indicador de Valor Añadido del Capital Humano es una forma de medición del valor financiero o ganancia que los empleados le aportan a la organización. Es decir que este indicador nos arroja la rentabilidad promedio por empleado.

El indicador de Valor Añadido del Capital Humano se calcula de la siguiente manera:

$$\text{HCVA} = \frac{\text{Ingresos} - \text{Costo Total de Personal}}{\text{Número de Empleados Equivalentes}}$$

Para el caso de SEDEMI, hemos considerado los siguientes valores:

Ingresos

Ingresos Totales 2019 – Informe Revista EKOS²: US\$ 51.282.000,00

Se reporta una reducción del 12,71% en la Industria de la Construcción para el año 2020 debido a la pandemia. Fuente: Banco Central del Ecuador³. Con esto:

Ingresos Totales 2020 (estimado): US\$ 44.764.057,80

SEDEMI reporta un incremento de sus ingresos del 961,34% en 2021⁴, es decir:

Ingresos Totales 2021 (estimado): US\$ 475.098.851,05

Costo Total de Personal

Costo Anual de la nómina total, que incluye: Sueldos/Salarios, Beneficios Legales y Beneficios Extralegales: US\$ 3.126.308,80

de Empleados Equivalentes

Considerando que nuestro proyecto se enfoca en la División Corporativa de SEDEMI, el número de empleados equivalentes es: 362

Aplicando la fórmula antes mencionada, el Valor Añadido del Capital Humano de SEDEMI es:

$$\text{HCVA} = \frac{475.098.851,05 - 3.126.308,80}{362} = 1.303,80$$

Esto significa que la rentabilidad promedio de cada colaborador de SEDEMI es de USD\$ 1.303,791,55. Es importante mencionar que por el tipo de industria y el tipo de servicio que ofrece SEDEMI, los ingresos por ventas que generan son de cifras bastante elevadas, sin embargo, los costos o la inversión que debe realizar la compañía para brindar los servicios también son considerables.

² <https://www.ekosnegocios.com/empresa/sedemi-servicios-de-mecanica-industrial-diseno-construccion-y-montaje-scc>

³ <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1383-la-economia-ecuatoriana-decrecio-12-4-en-el-segundo-trimestre-de-2020>

⁴ https://www.emis.com/php/company-profile/EC/Sedemi_Soluciones_Para_Proyectos_de_Infraestructura_Sedemi_-_Solutions_SA_es_4904432.html

11.2 Retorno de la Inversión en Capital Humano (ROICH)

Esta medición ayuda a comprender la productividad y el rendimiento empresarial, así como también puede ser un buen indicador del valor que brindan los colaboradores a la organización y el impacto de su productividad en los ingresos de la organización.

$$\text{ROICH} = \frac{\text{Ingresos} + \text{Costo Total de Personal}}{\text{Costo Total de Personal}}$$

Tomando la misma información revisada en el inciso anterior, el Retorno de la Inversión en Capital Humano de SEDEMI es:

$$\text{ROICH} = \frac{475.098.851,05 + 3.126.308,80}{3.126.308,80} = 152,96$$

Es decir que, por cada USD 1 que SEDEMI invierte en capital humano, la organización obtiene un retorno de USD 152,96.

11.3 Retorno de la Inversión de Empleados – Individual

El Retorno sobre la Inversión es un indicador tradicionalmente utilizado para conocer cuánto ganó la empresa por cada dólar que ésta invierte, en el caso del ROI de Empleados, se puede interpretar como una métrica para conocer cuánto el retorno, o la ganancia de la empresa por dólar invertido en el capital humano y su desarrollo.

El ROI se calcula de la siguiente manera:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Resultados Esperados}}{\text{Costo Total del Trabajador} + \text{Inversión en Desarrollo}}$$

Para el caso de SEDEMI, hemos considerado lo siguiente:

Resultados esperados de SEDEMI

Ingresos Totales 2021 (estimado): US\$ 475.098.851,05

De acuerdo lo indicado en la Revista Clave, las perspectivas del Banco Central, estiman un crecimiento para el 2022 del 2.9% del sector de la construcción, por lo que:

Ingresos Totales 2022 (estimado): US\$ 488.876.717,73

Incremento de Ingresos esperado: US\$ 13.777.866,68

Resultado esperado individual: US\$ 38.060,41

Inversión en Desarrollo

Tomando como referencia lo manifestado por Diego Cubas, Managing Partner de Cornerstone en la revista Gestión: “La empresa debe definir, en su presupuesto anual, el porcentaje que será destinado en la capacitación y entrenamiento. Lo óptimo es destinar entre 3% y 4% del total del costo laboral”. De acuerdo a lo indicado por SEDEMI, la organización invierte el 5% de su costo laboral para Capacitaciones, es decir: US\$ 156.315,44, de forma individual US\$ 431,81

Por lo tanto, el ROI de Empleado en SEDEMI es:

$$\text{ROI} = \frac{38.060,41}{8.636,21 + 431,81} = 4,20$$

Por cada USD 1 que SEDEMI invierte en su capital humano, la organización tiene un retorno de USD 4,20, lo que significa que el aporte o contribución de cada empleado por dólar invertido es positiva.

Si bien es cierto, la organización por su modelo de negocio y tipo de servicio que ofrece muestra indicadores positivos, es importante mencionar que se espera que con la implementación del proyecto estos indicadores sigan incrementando y esto se vea reflejando en acciones que fortalezcan la Propuesta de Valor para los Empleados y en consecuencia se potencie su marca empleadora.

Conclusiones

Conclusiones Generales

En el desarrollo del proyecto se revisó la identidad organizacional de directivos y resto de los trabajadores para con la organización.

Se diseñó un prototipo en relación con las necesidades del usuario para mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Se actualizó las fuentes de reclutamiento E-recruiting, reclutamiento social, programa de Referidos, Head Hunters o empresas consultoras.

Se identificó los elementos para la edificación de la marca empleador como: el compromiso y la experiencia que se crea al colaborador dentro de la organización.

Se analizó la importancia que tiene el permeabilizar el sentido de pertenencia con todos los colaboradores de la organización

Se analizó el estado de satisfacción del proceso de reclutamiento y selección, obteniendo mejoras gracias a la aplicación de metodología ágiles.

Conclusiones Específicas

Mediante la definición de la Política Corporativa y Proceso de Reclutamiento y Selección planteada a SEDEMI, nos permitirá describir y regular el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal con el fin de escoger al candidato que más se ajuste a los perfiles establecidos para cada cargo en la empresa y así poder mantener y mejorar la productividad y eficiencia de la organización.

Es necesario difundir las políticas para conocimiento de los colaboradores, con la finalidad de que los procedimientos sean aplicación general para los Procesos de Reclutamiento y Selección en SEDEMI.

La propuesta de valor al empleado siendo una parte estratégica del employer branding, para la gestión del talento humano, es importante porque permite generar atracción, retención, una

imagen corporativa desde el interno al externo de la organización, posicionando a SEDEMI en el mercado laboral.

Referencias Bibliográficas

- Alles, M. (2006). *Selección por Competencias*.
- Brown, T., & Katz, B. (2020). *Diseñar el Cambio*. Madrid: Ediciones Urano, S.A.U.
- Computrabajo. (2022). *Volver al listado Salarios de Community manager*. Obtenido de <https://ec.computrabajo.com/salarios/community-manager>
- Computrabajo. (2022). *Salarios de Community manager*. Obtenido de <https://ec.computrabajo.com/salarios/community-manager>
- Computrabajo. (2022). *Salarios de Desarrollador programador*. Obtenido de <https://ec.computrabajo.com/salarios/desarrollador-programador>
- Congreso Nacional, H., & Maya, M. (s.f.). *CODIGO DEL TRABAJO Codificación 17 Registro Oficial Suplemento 167 de 16-dic-2005 Última modificación: 26-sep-2012 Estado: Vigente*. Obtenido de www.lexis.com.ec
- Cortés, L. C. (2016). *Selección de personal: discursos, prácticas, tecnologías*. . Pontificia Universidad Javeriana.
- Ekos Negocios. (2019). *Sedemi*. Obtenido de <https://www.ekosnegocios.com/empresa/sedemi-servicios-de-mecanica-industrial-diseno-construccion-y-montaje-scc>
- Grados, J. (2014). *Reclutamiento: selección, contratación e inducción del personal*. El Manual Moderno.
- IDEO.org. (2015). *Diseño Centrado en las Personas*.
- Jericó, P. (2006). *No miedo: En la empresa y en la vida*. Alienta.
- Mosley, S. B. (2005). *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. John Wiley & Sons, Ltd.
- Objeto, D., Vtbiro, A., & rcrójt, O. (s.f.). *ACt'ERDA EXPEDIREL INSTRUCTIVO GENERAL DE PASANTÍAS CAPÍÑJIJO I*.
- Oliver, R. (25 de 01 de 2020). *El Economista*. Obtenido de <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/10304187/01/20/Que-es-eso-del-employer-branding-La-clave-de-muchas-empresas-para-captar-talento.html>
- Sedemi. (2022). *Sedemi*. Obtenido de <https://sedemi.com/>
- Unibertsitatea, M. (2022). *Qué son las Competencias Digitales*. Obtenido de <https://www.mondragon.edu/es/web/biblioteca/que-son-las-competencias-digitales>

Anexos

Anexo A. Cronograma de Proyecto

| CRONOGRAMA PROYECTO TITULACIÓN | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|--------|---|---|---|------------|---|---|---|---------|---|---|---|-----------|---|---|---|
| TEMA: Propuesta de mejora en los procesos de reclutamiento y selección de personal mediante la implementación de una marca empleadora en Grupo SEDEMI SEDEMIGROUP CIA. LTDA. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ro | ACTIVIDADES | MAYO | | | | JUNIO | | | | JULIO | | | | AGOSTO | | | | SEPTIEMBRE | | | | OCTUBRE | | | | NOVIEMBRE | | | |
| | | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E |
| | | M | M | M | M | M | M | M | M | M | M | M | M | M | M | M | M | M | M | M | M | M | M | M | M | M | M | M | M |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | | |
| 1 | Plan de titulación y sistemas integrados de gestión | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | Herramientas de coaching para la gestión de personas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | Metodologías ágiles aplicadas a recursos humanos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | Impacto financiero y laboral de la transformación digital | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | Ajustes proyectos de titulación y sustentaciones | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Anexo B. Formato de Requisición de Personal

| FORMATO DE REQUISICION DE PERSONAL | | | | SEDEMI | | |
|---|---|--------------------------------------|--|--------------------------|------------------------|--|
| REQUISICIÓN DE PERSONAL | | | | | | |
| Gerencia: | | Departamento: | | Fecha Req: | Fecha Ingreso: | |
| Temporal _____ Fijo _____ | _____ Tiempo | Posición Nueva: Reemplazo: | Para Reemplazar: Fecha Egr. ____/____/____ | | | |
| Título del Cargo: | | | | Código del Cargo: | | |
| Breve descripción de las tareas más importantes | | | | | | |
| | | | | | | |
| DATOS PERSONALES REQUERIDOS | | | | | | |
| Hombre _____ Mujer _____ | Edad de _____ A _____ Años | | Estado Civil: | | | |
| Idiomas: | | Hablar | | | Leer y Escribir | |
| Inglés _____ Otros _____ | Bien _____ Reg. _____ Poco _____ | | Bien _____ Reg. _____ Poco _____ | | Poco _____ | |
| Educación: | Primaria _____ | Secundaria _____ | Universitaria: _____ | | | |
| | Comercial _____ | Técnica _____ | | | | |
| Tipo de Experiencia: | | | | | | |
| Otros Requerimientos (Cursos Destrezas, Habilidades etc.): | | | | | | |
| Competencias requeridas y niveles: | | | | | | |
| Autorizado por: | | | Aprobado por: | | | |
| _____ | | | _____ | | | |
| Jefe Directo | | | Líder de Area | | | |
| _____ | | | _____ | | | |
| Gerente de RRHH | | | Gerente General | | | |
| Observaciones: | | | | | | |
| | | | | | | |

Anexo C. Formato de Evaluación de Candidatos

FORMATO DE EVALUACION DE CANDIDATOS

| Funcional (40%) | Candidato 1 | Candidato 2 | Candidato 3 | Candidato 4 | Candidato 5 |
|------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Nivel de inglés | 110 | 90 | 110 | 110 | 110 |
| Educación | 97 | 110 | 95 | 97 | 100 |
| Experiencia | 110 | 110 | 110 | 110 | 95 |
| Promedio | 106 | 103 | 105 | 106 | 102 |
| Total Funcional | 42 | 41 | 42 | 42 | 41 |

| Competencias (60%) | C | C | C | C | C | | | | | |
|------------------------------|---|-------------|---|-------------|---|-------------|---|-------------|---|-------------|
| Planificación y Organización | 2 | 100 | 2 | 100 | 2 | 100 | 2 | 100 | 2 | 100 |
| Comunicación | 2 | 100 | 2 | 100 | 2 | 100 | 2 | 100 | 2 | 100 |
| Ejecución Táctica | 2 | 90 | 2 | 90 | 2 | 90 | 2 | 90 | 2 | 90 |
| Orientación a Resultados | 2 | 100 | 2 | 100 | 2 | 100 | 2 | 100 | 2 | 100 |
| Promedio | | 97,5 |
| Total Competencias | | 58,5 |

TOTAL **100,77** **99,83** **100,50** **100,77** **99,17**

EVALUACION DE COMPETENCIAS

Evaluador:

| Competencias | Candidato 1 | | Candidato 2 | | Candidato 3 | | Candidato 4 | | Candidato 5 | |
|-------------------------------|-------------|------|-------------|------|-------------|------|-------------|------|-------------|------|
| | Calif | STAR |
| *Planificación y Organización | | | | | | | | | | |
| Comunicación | | | | | | | | | | |
| Ejecución Táctica | | | | | | | | | | |
| *Orientación a Resultados | | | | | | | | | | |

* Obligatorias

Calificaciones:
 3 Sobresaliente
 2 Competente
 1 Oportunidad de Mejora

Anexo D. Encuestas.

Encuesta para aplicar a los líderes de la organización para medir el nivel de satisfacción de los procesos de selección.

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN CON RESPECTO AL PROCESO DE SELECCIÓN

Estimado colaborador por favor seleccione la respuesta sobre el grado de satisfacción con respecto al proceso de selección

1. ¿En general, su experiencia en el manejo de proceso de selección es satisfactoria?

Marca solo un óvalo.

| | | | | | | |
|----------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Muy de Acuerdo | <input type="radio"/> | En Desacuerdo |

2. ¿El analista de selección le indico las diferentes etapas del proceso de selección?

Marca solo un óvalo.

Si |
 No

3. ¿El analista de selección le brindo apoyo en el levantamiento del requerimiento de personal?

Marca solo un óvalo.

Si
 No

4. ¿Considera usted que se cumplió con todos los lineamientos para manejar un proceso óptimo de atracción y selección?

Marca solo un óvalo.

| | | | | | | |
|----------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Muy de Acuerdo | <input type="radio"/> | En Desacuerdo |

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Google Formularios

Encuesta a los nuevos colaboradores para el grado de satisfacción del proceso de selección en el cual participaron.

ENCUESTA DE PARTICIPACIÓN Y SATISFACCIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Estimado colaborador seleccione la respuesta más adecuada según su criterio

1. ¿Cómo se enteró de esta oportunidad laboral?

Selecciona todos los que correspondan.

- Internet
- Multitrabajos
- Redes
- Sociales
- Pagina web
- Referido
- Otro: _____

2. ¿Considera usted que la descripción de la vacante fue clara y fácil de entender?

Selecciona todos los que correspondan.

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo

3. ¿El analista de selección detallo de forma clara el perfil del puesto?

Selecciona todos los que correspondan.

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo

4. ¿Qué tan fácil es postularse para este puesto?

Marca solo un óvalo.

- Muy Fácil
- Fácil
- Neutral
- Con esfuerzo

5. ¿Qué tan satisfecho está en general con el proceso de contratación?

Marca solo un óvalo.

- Muy Satisfecho 1 2 3 4 5 Nada Satisfecho
-

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Google Formulario

Encuesta para evaluar al equipo de selección para saber si están aplicando el proceso completo para la Selección de personal.

ENCUESTA DE CONOCIMIENTOS

Estimado colaborador por favor detalle el proceso de selección de personal que usted conoce

1. Detalle el flujo del proceso de selección

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Google Formularios