



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

TÍTULO:

ESTUDIO DE LOS FACTORES QUE INCIDEN PARA LLEVAR A CABO
PROCESOS DE SELECCIÓN EXITOSOS EN NIVELES EJECUTIVOS G+ DE
CERVECERIA NACIONAL

AUTOR (A):

MACÍAS CASTAÑEDA KAROL MICHELLE

TUTOR:

PSIC. COELLO MOREIRA RAFAEL, MBA.

Guayaquil, Ecuador

FEBRERO DEL 2016



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Karol Michelle Macías Casteñeda**, como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Licenciada en Psicología Organizacional**.

TUTOR (A)

PSIC. RAFAEL COELLO MOREIRA, MBA.

REVISOR(ES)

DIRECTOR DE LA CARRERA

PSIC. ALEXANDRA GALARZA

Guayaquil, a los 29 días del mes de febrero del año 2016



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, Karol Michelle Macías Castañeda

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación **“Estudio de los factores que inciden para llevar a cabo procesos de selección exitosos en niveles ejecutivos G+ de la compañía Cervecería Nacional”** previa a la obtención del **Título de Licenciada en Psicología Organizacional**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 29 del mes de febrero del año 2016

EL AUTOR (A)

Karol Michelle Macías Castañeda



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

AUTORIZACIÓN

Yo, Karol Michelle Macías Castañeda

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **“Estudio de los factores que inciden para llevar a cabo procesos de selección exitosos en niveles ejecutivos G+ de la compañía Cervecería Nacional”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 29 días del mes de febrero del año 2016

LA AUTORA:

Karol Michelle Macías Castañeda

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN
(Se colocan los espacios necesarios)

PSIC. RAFAEL COELLO MOREIRA, MBA.

PROFESOR DELEGADO



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

CALIFICACIÓN

Psic. Coello Moreira Rafael, MBA.

AGRADECIMIENTO

A Dios porque sin su guía y amor constante llegar hasta este importante momento de mi vida no hubiese sido posible.

A mis padres Jenny Castañeda y René Macías quienes son un apoyo constante en mi vida, son mi guía en cada uno de los pasos que he dado, se han encargado de inculcarme valores y principios que hoy me permiten llegar a alcanzar este importante logro.

A mis hermanos Tiffany y René quienes me han brindado su apoyo en esta larga etapa.

A mis mejores amigas Hilda, Karla y Whitney, quienes me dieron palabras de aliento cada vez que algo iba mal y decaía.

A mi enamorado Amado Chonillo, por ser un apoyo incondicional, por su comprensión y amor durante esta etapa.

A mi tutor y guía Psic. Rafael Coello Moreira, MBA, por su tiempo, dedicación y apoyo.

Karol Macías Castañeda

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a mi familia, en especial a mi mami, quien ha sido la persona que me ha acompañado en cada etapa de mi vida, me ha dado su amor incondicional y me dio la oportunidad de hoy culminar mi carrera universitaria y tener un mejor porvenir.

Karol Macías Castañeda

Índice General

Capítulo I	3
1. Planteamiento del problema	3
1.1. Situación Problema	3
1.2. Hipótesis	3
1.3. Justificación.....	3
1.4. Contexto de la sistematización.....	4
1.5. Objeto.....	4
1.6. Objetivo General	4
1.7. Objetivos Específicos	4
Capítulo II	6
Marco Teórico	6
2. Importancia del Talento Humano en las organizaciones	6
2.1. Definición de Talento Humano	6
2.2. Objetivos de la gestión de Talento Humano.....	7
2.3. Los procesos de la gestión del talento humano	8
3. Generalidades del proceso de gestión del talento humano	10
3.1. Procesos relacionados a la gestión de talento humano	10
3.1.1. El proceso de reclutamiento	10
3.1.2. El proceso de selección.....	12
3.1.3. El proceso de contratación	15
3.1.4. El proceso de inducción.....	16
3.1.5. Compensaciones.....	17
3.1.6. La capacitación.....	18
3.1.7. El desarrollo.....	20
4. La planeación y el desarrollo de carrera	21

4.1.	La planeación de carrera.....	21
4.2.	El desarrollo de carrera.....	22
5.	Tipos de compañías.....	24
5.1.	Clasificación de las compañías.....	24
6.	Estructura organizacional.....	25
6.1.	Organigrama.....	26
6.1.1.	Definición.....	27
6.1.2.	Niveles jerárquicos.....	27
6.1.3.	Nivel directivo.....	28
6.1.4.	Nivel ejecutivo.....	28
6.1.5.	Nivel auxiliar o de apoyo.....	29
6.1.6.	Nivel operativo.....	29
6.1.7.	Coordinaciones.....	29
6.1.8.	Puestos operativos.....	30
7.	El proceso de transición u outplacement.....	32
7.1.	Qué es el proceso de transición u outplacement.....	32
Capítulo III.....		34
3.	Análisis de la empresa.....	34
3.1.	Reseña histórica de la organización.....	34
3.2.	Misión.....	35
3.3.	Visión.....	35
3.4.	Propósito.....	35
3.5.	Valores corporativos.....	35
3.6.	Actividades principales de producción.....	36
Capítulo IV.....		37
4.	Metodología.....	37
4.1.	Definición de investigación.....	37

4.2.	Investigación cuantitativa	37
4.3.	Encuesta	37
4.4.	Recolección de datos	38
4.4.1.	Primera etapa:	38
4.4.2.	Segunda etapa:	38
4.5.	Población	38
4.6.	Instrumentos	38
4.7.	Recursos	39
4.8.	Momentos del proceso metodológico en la sistematización.....	39
4.8.1.	Primera Etapa.....	39
4.8.2.	Segunda Etapa	39
4.8.3.	Tercera Etapa.....	40
4.9.	Preguntas de la encuesta.....	41
4.10.	Resultados obtenidos	42
4.10.1.	¿Hace cuánto tiempo está desempeñándose en la compañía? ...	42
4.10.2.	¿Cuál es la posición en la que se desempeña actualmente?	43
4.10.3.	¿Cuánto tiempo tiene en esta posición?.....	44
4.10.4.	¿Ha participado anteriormente en un proceso de selección para alguna subsidiaria de SABMILLER?.....	45
4.10.5.	En caso de que su respuesta anterior sea SI especifique hace cuánto tiempo	46
4.10.6.	¿Recibió una retroalimentación por parte de su LM una vez concluido este proceso?	47
4.10.7.	¿La organización le enseñó como presentar su aplicación de manera óptima para que esta sea exitosa?	48
4.10.8.	¿Considera que el entrenamiento en este tema es importante? ..	49
4.10.9.	¿Considera que cuenta con las herramientas necesarias para poder desarrollar procesos de selección exitosos?	50

4.10.10. ¿Cuáles son las herramientas que cree convenientes implementar para manejar adecuadamente estos procesos?	51
4.10.11. ¿Considera usted que RRHH debería brindar soporte a los colaboradores de CN que participan en estos procesos de selección?.....	52
4.10.12. Considera que con el apoyo de RRHH los procesos de selección que realiza internamente SABMILLER con sus subsidiarias se hubiesen llevado a cabo con éxito	53
CAPITULO V	54
5. CONCLUSIONES	54
6. RECOMENDACIONES.....	55
Bibliografía	56

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Ilustración 1 Socios de la organización	7
Ilustración 2 Gestión del Talento Humano	8
Ilustración 3 Selección de personal.....	13
Ilustración 4 Sistema de compensaciones	18
Ilustración 5 Principales herramientas de evaluación de carreras.....	23
Ilustración 6 Estructura organizacional de CN.....	31
Ilustración 7 Tiempo en la compañía.....	42
Ilustración 8 Posición actual.....	43
Ilustración 9 Tiempo en la posición actual.....	44
Ilustración 10 Participación en procesos anteriores	45
Ilustración 11 Tiempo de participación	46
Ilustración 12 Retroalimentación	47
Ilustración 13 Apoyo de la organización	48
Ilustración 14 Entrenamiento.....	49
Ilustración 15 Herramientas.....	50
Ilustración 16 Herramientas a implementar	51
Ilustración 17 Soporte de RRHH	52
Ilustración 18 Soporte de RRHH	53

RESUMEN

Este documento contiene la descripción del estudio de los factores que inciden para llevar a cabo procesos de selección exitosos en niveles ejecutivos G+ de Cervecería Nacional.

Se describen las fases de levantamiento de la información, así como el diseño de la herramienta para llevar a cabo el estudio. Se utilizó una encuesta para obtener la información requerida, donde se investigó acerca de los factores que son considerados importantes para llevar a cabo procesos de selección de manera exitosa en cargos gerenciales dentro de SabMiller a nivel internacional.

Este estudio permitió conocer los factores que influyen en el éxito de los procesos de selección de los ejecutivos de la compañía dentro del grupo al que pertenecen.

Palabras claves: Talento humano, selección, desarrollo, capacitación, transición.

ABSTRACT

This document contains the description of the study of factors that impinging to carry out successful selection processes in executive levels G + Cervecería Nacional. The phases of gathering information are described, as well as the design of the tool to carry out the study. A survey was used to obtain the required information which he investigated about the factors that are considered important to carry out selection processes successfully in management positions within SABMiller internationally. This study allowed us to know the factors that influence the success of the processes of selection of company executives within the group to which they belong.

Keywords: Human Talent, selection, development, training, transition.

Introducción

Los períodos de transición laboral no son fáciles, hay que definir lo que se busca, conocer si se quiere hacer un nuevo cambio de dirección, si se quiere buscar por otros caminos y hacer otras tareas, es necesario saber llevar la situación y dejarse llevar por las propias necesidades.

Al ser parte de una empresa multinacional las oportunidades que se tienen de participar en un proceso de selección que le permita integrarse a cualquier filial que forme parte de la misma son remotas, las variables de que esta oportunidad logre concretarse esta dada únicamente por el empeño en que se ponga para poder concretar este ciclo de manera exitosa, ya que dentro del mundo globalizado en el que nos desarrollamos, donde las grandes empresas exigen tener dentro de sus empresas personas comprometidas, que conozcan del negocio al que pertenecen y que generen un valor agregado que les permita mantener o incrementar el mercado al que pertenece.

El estudio de los factores que inciden en un proceso de selección en niveles ejecutivos G+ de Cervecería Nacional se da principalmente para conocer cuáles son las variables principales que y cuál es el efecto que tienen para la compañía y de qué manera las acciones propuestas ayudaran a mejorar o mantener estos efectos, ya que al contar con personas comprometidas con este negocio y dispuestas a ir más allá de una remuneración se centre en el bienestar de todos aquellos que formen parte de esta organización.

Para llevar a cabo el trabajo ha sido estructurado en cuatro capítulos:

El primer capítulo está constituido por el planteamiento del problema, en el cual se contextualiza la situación actual, se recogen evidencias blandas en referencia a

las causas y consecuencias del problema, y se plantea la formulación del problema a través de las preguntas de investigación.

El segundo capítulo, se encuentra estructurado por el marco teórico, en el cual se desarrollaron un conjunto de conceptos y definiciones que han sido el respaldo teórico para sustentar este trabajo.

El tercer capítulo, hace referencia a la metodología que se siguió en la compañía.

Por último el cuarto capítulo comprende la elaboración de las conclusiones y recomendaciones de la finalización del trabajo investigativo.

Capítulo I

1. Planteamiento del problema

1.1. Situación Problema

La problemática de este estudio se enfoca en los colaboradores de la compañía que han participado en un proceso de selección internacional dentro del grupo SabMiller finalizándolo sin éxito, ocasionando que cerca de 42% de los ejecutivos de estos niveles renunciarán a su cargo, considerando que dentro de la compañía no se proporcionaban oportunidades de crecimiento.

1.2. Hipótesis

La falta de apoyo de Recursos Humanos influye para que no se den de manera exitosa las aplicaciones a procesos de selección internacionales de los ejecutivos de niveles G+.

1.3. Justificación

Debido a las necesidades organizacionales de potencializar el talento humano, el mismo que es parte esencial para el logro de los objetivos estratégicos de la organización, se considera llevar a cabo este estudio, el cual permitirá conocer cuáles son los factores que inciden en el éxito de los procesos de selección de los colaboradores de los niveles G+, enfocándose en el apoyo que brinda el departamento de Recursos Humanos al momento de participar en un proceso de selección internacional.

1.4. Contexto de la sistematización

El presente trabajo se desarrolló en el departamento de selección de la compañía Cervecería Nacional, institución en donde realice mi proceso de prácticas pre profesionales.

1.5. Objeto

El presente trabajo está enfocado en personal ejecutivo de la organización.

1.6. Objetivo General

- ❖ Determinar la influencia que tiene el soporte del departamento de Recursos Humanos de la compañía Cervecería Nacional en las aplicaciones a procesos de selección internacionales de los colaboradores de niveles ejecutivos G+ para poder medir su influencia en el éxito de los mismos.

1.7. Objetivos Específicos

- ❖ Evaluar el apoyo que brinda el departamento de Recursos Humanos a los colaboradores de los niveles ejecutivos G+ que participan en procesos de selección del grupo SabMiller.
- ❖ Diseñar y aplicar una encuesta a los colaboradores de la organización que pertenecen a los niveles ejecutivos G+ para conocer como consideran que ha aportado RRHH a las aplicaciones a procesos de selección internacionales.

- ❖ Proponer y diseñar una herramienta de soporte que permita que los colaboradores cuenten con un instrumento que les permita conocer como manejar un proceso de selección del grupo.

Capítulo II

Marco Teórico

2. Importancia del Talento Humano en las organizaciones

2.1. Definición de Talento Humano

De acuerdo con Chiavenato (2002), en su libro Gestión del Talento Humano, señala que la Gestión del Talento Humano es un enfoque que tiende a personalizar y ver a los trabajadores como seres humanos dotados de habilidades y capacidades intelectuales de los que dependen las organizaciones para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar los objetivos generales y estratégicos (son activadores de los recursos) y a su vez, las personas dependen de las organizaciones en las que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales.

Teniendo en cuenta que los trabajadores no son recursos, si no que tienen conocimientos, capacidades y experiencias hoy en día se administran talentos, competencias y valores, y es gracias a estos atributos que las empresas han podido maximizar su productividad, teniendo en cuenta que los trabajadores y jefes deben trabajar en equipo, el jefe debe conocer las competencias y habilidades de sus empleados y sobre todo deben tener continua comunicación.

Al hablar de talento humano nos referimos a cada una de las personas que forman parte de una organización, que contribuyen y aportan con sus conocimientos, experiencia y nuevas ideas al desarrollo de las mismas.

Las personas son la parte fundamental de una empresa, es gracias a los conocimientos, capacidades, actitudes y aptitudes de cada una de ellas que se logra alcanzar los resultados u objetivos que se tengan.

La nueva concepción de la gestión del talento humano ha requerido de una sensibilización hacia cada uno de los miembros que conforman una organización desde los trabajadores, proveedores, clientes hasta la competencia, buscando principalmente un enfoque de “socios” (no solo de recursos como anteriormente se hacía) para así formar parte de una visión de actuación estratégica.

Socios de la organización	Contribuyen con:	Esperan retornos de:
Accionistas e inversionistas	Capital de riesgo e inversiones	Ganancias y dividendos, valor agregado
Empleados	Trabajo, esfuerzo, conocimientos y habilidades	Salarios, beneficios, retribuciones y satisfacciones
Proveedores	Materias primas, servicios, insumos básicos, tecnología	Ganancias y nuevos dividendos
Clientes y consumidores	Compras y adquisición de bienes y servicios	Calidad, precio, satisfacción, valor agregado

Ilustración 1 Socios de la organización

2.2. Objetivos de la gestión de Talento Humano

Los objetivos de la Gestión de Recursos Humanos derivan de los objetivos de la organización.

Uno de los objetivos principales que caracteriza a toda empresa, es la elaboración, distribución y comercialización de algún producto, bien o servicio. Semejantes a los objetivos de la organización, la Gerencia de Recursos Humanos debe considerar los objetivos individuales de sus miembros como esencia de su desarrollo personal y corporativo, es decir una mezcla de crecimiento tanto para la empresa como para los empleados.

Tal como lo plantea (Jerico, 2008) en su libro “La nueva Gestión del Talento” describe como a través de la realización de tres pasos como la captación, la conservación y el desarrollo de talento, se logra la administración del recurso humano, sin dejar de considerar las habilidades, talentos y competencias individuales.



Ilustración 2 Gestión del Talento Humano

2.3. Los procesos de la gestión del talento humano

Según (Chiavenato, 2002) en su libro la gestión del talento humano se conforma de seis pasos:

- i. Admisión de personas, división de reclutamiento y selección de personal:** son procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas, incluye reclutamiento y selección de personas.
- ii. Aplicación de personas, división de cargos y salarios:** son procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizaran en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño.
- iii. Compensación de las personas, división de beneficios sociales:** estos son procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer las necesidades individuales, más sentidas. Incluyen recompensas remuneración y beneficios y servicios sociales.
- iv. Desarrollo de personas, división de capacitación:** son los procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración.
- v. Mantenimiento de personas, división de higiene y seguridad:** son aquellos procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, incluye, administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales.
- vi. Evaluación de personas, división de personal:** son los procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluye base de datos y sistemas de información gerenciales, (Auxiliares de personal, Analistas de disciplina). Estos procesos se diseñan

según las influencias ambientales externas y las influencias organizacionales internas para lograr mayor compatibilidad entre sí. (Chiavenato, 2002)

3. Generalidades del proceso de gestión del talento humano

3.1. Procesos relacionados a la gestión de talento humano

La gestión y desarrollo del talento humano realiza el manejo integral en diferentes funciones desde el inicio al fin de una relación laboral como son:

- El reclutamiento
- La selección
- La contratación
- La inducción
- Compensaciones
- La capacitación
- El desarrollo
- Las pruebas psicotécnicas

3.1.1. El proceso de reclutamiento

El reclutamiento es “la técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno” (Grados, 2013).

Al hablar del de reclutamiento estamos refiriéndonos a la necesidad de cubrir un cargo o vacante dentro de la organización, ante esta situación los responsables de recursos humanos inician esta búsqueda tomando en cuenta aspectos como definir el perfil ideal del cargo junto con el jefe que lo está solicitando, delimitando

las principales funciones que tendrá el nuevo colaborador, como será la línea a la que debe reportar, que competencias debe cumplir entre otros factores.

Una vez definido el cargo se utiliza diferentes fuentes que ayudan a que su difusión sea más amplia como las páginas web, anuncios en periódicos, vínculos con universidades, etc. Los postulantes son receptados en el repositorio de talento humano el encargado de filtrar cual es el candidato más idóneo para ocupar la vacante basándose en el manual de funciones previamente elaborado.

Existen dos tipos de reclutamiento:

1. **Fuentes internas:** proveen el personal necesario en el momento indicado, a partir de la fuerza laboral que ya pertenece a la organización. En otras palabras, las fuentes internas entran en acción cuando entre los recursos humanos con que cuenta la empresa hay individuos que servirían para satisfacer la demanda del personal idóneo para la realización de las áreas requeridas. Algunas de esas fuentes son, por ejemplo, los sindicatos, los archivos de personal y las promociones internas.
2. **Fuentes externas:** buscan el personal competente fuera de la organización, debido a la carencia de recursos humanos propios con la capacidad para ocupar el o los cargos vacantes. Se trata de fuentes totalmente ajenas a la organización, por ejemplo: instituciones educativas que ponen estudiantes a punto de licenciarse a disposición de las organizaciones; asociaciones profesionales, bolsas de trabajo, y consultoras.

Cuando el reclutamiento es de manera externa es importante revisar los aspectos de la cultura de la organización, el primer acercamiento que se da a través de la entrevista con el candidato permite conocer cuáles son los rasgos de

personalidad del postulante y saber si sus creencias, costumbres, hábitos y valores son afines con los valores y política de la organización, al reclutar una persona que coparte una cultura similar su proceso de adaptación es menos complejo permitiendo su predisposición de una manera más eficaz. (Grados, 2013)

3.1.2. El proceso de selección

“La selección de personal es un proceso dinámico, cuyo objetivo es encontrar la persona más adecuada para cubrir un puesto de trabajo” (Nebot, 1999).

“La selección es la serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado” (Grados, 2013).

“Escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización” (Chiavenato, 2002).

Con las definiciones mencionadas se pone de manifiesto la concordancia que tienen los autores declarando que el objetivo principal de la selección de personal es encontrar y adecuar personal idóneo a un puesto de trabajo, con la ayuda de pruebas y técnicas que permiten elegir de un cierto número de candidatos reclutados a aquellos que están más alineados a los requisitos del puesto.

El autor (Chiavenato, 2002) en su libro gestión del talento humano describe que la mejor forma de representar este proceso es como la comparación de dos variables: por un lado, los requisitos del cargo que deben llenarse (X) y, por otro lado, el perfil de las características de los candidatos que se presentan para disputarlo (Y).

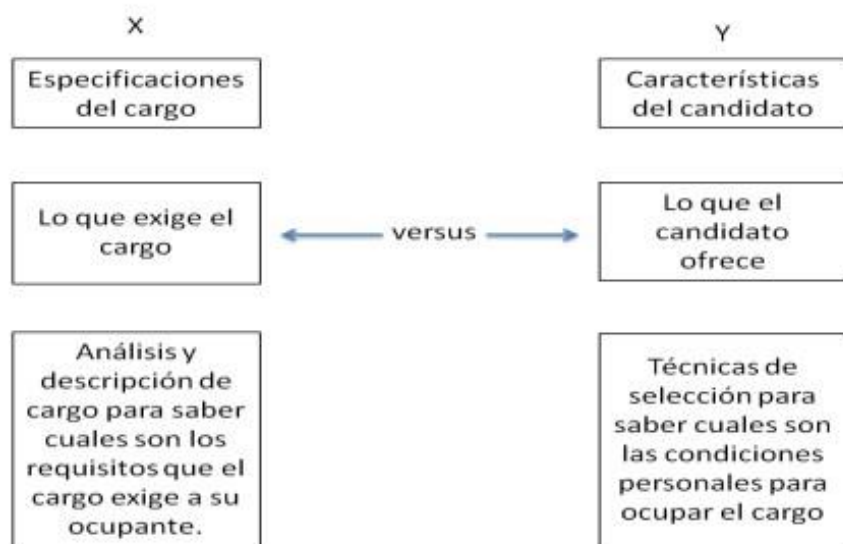


Ilustración 3 Selección de personal

En el proceso de selección suelen considerarse ciertas herramientas para poder elegir al candidato idóneo para el cargo que se está solicitando, una de esas herramientas son las pruebas psicométricas, las cuales ayudan a conocer ciertos rasgos de los candidatos que no se revelarían únicamente mediante el proceso de entrevista laboral.

Para este estudio hacemos referencia a las pruebas psicométricas ya que al ser cargos de altos mandos se quiere conocer ciertos rasgos del candidato para poder dar por concluido el proceso al que se aplica.

3.1.2.1. Las pruebas psicométricas

Las pruebas psicotécnicas son cada día más frecuentes en los procesos de selección de personal, tanto de las Administraciones Públicas como de las empresas privadas.

Ello es así porque las pruebas psicotécnicas (también denominadas tests o cuestionarios psicotécnicos) son un valioso instrumento de diagnóstico que permite apreciar las aptitudes de una persona para el desempeño de determinadas tareas. (Fernandez A. , 2011)

Algunos procesos de selección incluyen la realización de pruebas de selección y test psicotécnicos. Dichas pruebas se utilizan para ayudar a determinar la capacidad profesional de los candidatos, conocer su personalidad y evaluar sus aptitudes.

Aunque las entrevistas son mucho más decisivas a la hora de seleccionar personal, las pruebas de selección y test psicotécnicos constituyen un elemento de información útil, por una parte, para descartar a los candidatos que no reúnen los requisitos del puesto a cubrir y, por otra, para confirmar la información que se obtiene en la entrevista personal.

La finalidad de las pruebas de selección y test psicométricos es evaluar el potencial del candidato y averiguar en qué medida la persona candidata se adecua al puesto de trabajo vacante y a un ambiente de trabajo determinado.

Los test psicométricos son pruebas diseñadas para evaluar las capacidades intelectuales para la realización de tareas relacionadas con un determinado puesto de trabajo. Consisten en cuestionarios tipo test en los que debes escoger entre varias respuestas posibles.

Los test psicotécnicos tienen un límite de tiempo por realizarlos. Por lo tanto, la interpretación o corrección se hace basándose en dos criterios los aciertos y errores, y la rapidez.

3.1.3. El proceso de contratación

Es la etapa de los subsistemas de recursos humanos en la cual la organización decide ingresar a la persona a sus filas laborales, es decir, la persona que va a ocupar el puesto de trabajo. Se establece la modalidad contractual, pudiendo en este caso ser por tiempo determinado o indeterminado, aunque existen muchas modalidades de contratación, en ocasiones, existe un período de prueba para ver si el trabajador se adapta finalmente al puesto y a la empresa.

Ciertas compañías establecen formatos iniciales antes de proceder a la firma de un contrato laboral, estos formatos o documentos están debidamente abalados por los respectivos sistemas de relaciones laborales del país en donde se desarrollen sus actividades.

Uno de estos documentos es la denominada carta oferta que es un documento es un documento formal que ciertas organizaciones emiten a un candidato en donde se detallan los alcances de su futura contratación es decir la nueva posición que desempeñará, a quien reportará cuál será su salario, sus horarios y una breve descripción de las funciones principales que desarrollará.

Este documento tiene como objetivo principal dar a conocer a un candidato cuál es la oferta laboral que la empresa le está haciendo, con el propósito de que este pueda evaluarla y confirme o rechace la misma.

El postulante que recibe una oferta de trabajo formalizada mediante un instrumento de esta naturaleza, en primer lugar, aprecia la formalidad de su futuro empleador, y, en segundo lugar, le permite tener la tranquilidad de renunciar en forma segura a su trabajo actual o a otra postulación si es que estaba participando en forma paralela. También le permite mantener en sus archivos personales,

material que en un futuro podría resolver dudas respecto de sus condiciones contractuales.

3.1.4. El proceso de inducción

Para Rodríguez (2000) la inducción es la orientación de un nuevo empleado, respecto a la organización y su ambiente de trabajo.

El propósito de la inducción es que el empleado conozca el lugar donde trabajará, con el fin de reducir la ansiedad que comúnmente experimenta una persona de nuevo ingreso a una organización informándole detalladamente cada uno de los aspectos de la empresa como son la misión, visión, objetivos, línea del negocio, estructuras jerárquicas y departamentales, el objetivo primordial de un programa de inducción consiste en fomentar un pensamiento positivo en los nuevos miembros del personal.

Este programa debe ser planeado antes del ingreso del candidato y abarcara temas como la historia, misión, visión y valores de la empresa, cómo está estructurada, cuál es el giro de negocio, qué tiene, como está conformada cada una de las áreas que tiene, que beneficios recibirá, entre otros aspectos que harán que los nuevos colaboradores vayan identificándose con la compañía.

Lograr el involucramiento del nuevo colaborador es el eje para la adecuada planeación del programa de inducción, cuando no se imparte la inducción sobre los conocimientos que debe tener este nuevo integrante se está poniendo en riesgo el desarrollo del mismo, ya que por sus limitaciones sobre el panorama completo de cómo es la organización puede incurrir en faltas y cometer errores de los que él no está informado, que pueden afectar a la dinámica de la organización.

3.1.5. Compensaciones

La compensación es una herramienta de alineamiento organizacional, que abarca los sueldos, salarios y/o prestaciones que se le brindan a los miembros de una organización, es decir que es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor, es el elemento que permite, a la empresa, atraer y retener los recursos humanos que necesita, y al empleado, satisfacer sus necesidades. (Fernandez I. , 2004)

El hecho de que se hable de un sistema de compensaciones está originado en la hipótesis de que los niveles de contribución de las personas a los resultados de la organización son distintos. Es por ello que no se habla de un salario o compensación propia de cada empresa y válida para todos sus empleados. Al admitir la existencia de diferencias respecto al "impacto" de cada puesto en los resultados globales, pueden diferenciarse las compensaciones por niveles y puestos. (LosRecursosHumanos, 2008)

Cada empresa decide cuál es el sistema de compensación que mejor se ajusta a sus objetivos, a sus políticas y a su cultura. Y aunque cada modelo es único dependiendo de la compañía en cuestión, todos ellos pueden ser clasificados dentro de tres categorías: la compensación fija, flexible y variable. (Arango, 2005)

- i. **Compensaciones Fijas:** la compensación definida es aquella en que la empresa fija de antemano el salario y los beneficios del empleado.

- ii. **Compensaciones Flexibles:** Es aquel componente que se recibe además del salario denominado como un beneficio y puede clasificarse en tres

categorías principales: los beneficios de protección, que comprenden los seguros de vida, los planes de salud integral, los de incapacidad y los de educación; los beneficios de ahorro, que comprenden a los planes de pensión voluntaria, los fondos mutuos de ahorro e inversión, los créditos y los planes de retiro; y los beneficios de consumo, que comprenden los subsidios de transporte y de alimentación.

- iii. **Compensaciones Variables:** Este componente está dado por el desempeño que tenga el empleado, generalmente el porcentaje variable del salario corresponde a bonificaciones en efectivo



Ilustración 4 Sistema de compensaciones

3.1.6. La capacitación

La capacitación, o desarrollo de personal, es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal.

La necesidad de capacitación surge cuando hay diferencia entre lo que una persona debería saber para desempeñar una tarea, y lo que sabe realmente. Estas diferencias suelen ser descubiertas al hacer evaluaciones de desempeño, o descripciones de perfil de puesto.

Dados los cambios continuos en la actividad de las organizaciones, prácticamente ya no existen puestos de trabajo estáticos. Cada persona debe estar preparado para ocupar las funciones que requiera la empresa. El cambio influye sobre lo que cada persona debe saber, y también sobre la forma de llevar a cabo las tareas.

Una de las principales responsabilidades de la supervisión es adelantarse a los cambios previendo demandas futuras de capacitación, y hacerlo según las aptitudes y el potencial de cada persona.

La capacitación permite evitar la obsolescencia de los conocimientos del personal, que ocurre generalmente entre los empleados más antiguos si no han sido reentrenados.

Por ello, las inversiones en capacitación redundan en beneficios tanto para la persona entrenada como para la empresa que la entrena. Y las empresas que mayores esfuerzos realizan en este sentido, son las que más se beneficiarán en los mercados que llegaron para quedarse. (Frigo, 2012)

De acuerdo a lo expuesto anteriormente la capacitación se define como un valor agregado que adquirirá el trabajador, en donde se formará en áreas específicas relacionadas con su actividad laboral, aplicando además exámenes en donde se determine el alcance de los conocimientos y las habilidades adquiridas.

Existen muchas modalidades de capacitación y de formación dentro de la empresa, pero hay que tener en cuenta que antes de realizar un plan de capacitación o de formación se debe estudiar previamente cuáles son los aspectos

que se pueden mejorar dentro de la empresa y el nuevo trabajador, así como nuevas tecnologías que se están incorporando para en base a esto crear un plan de formación de personal que favorezca a ambas partes.

Capacitar a los trabajadores es crear personal valioso además de cubrir necesidades en la empresa. La capacitación es una inversión en los recursos humanos de la empresa, y como toda inversión debe ser estudiada para alcanzar los mejores resultados.

3.1.7. El desarrollo

El desarrollo profesional tiene su origen en la planeación de la carrera y comprende los aspectos que una persona enriquece o mejora con vista a lograr objetivos dentro de la organización. Se puede dar mediante esfuerzos individuales o por el apoyo de la empresa donde se labora. (Alles, 2006)

Cuando hablamos de desarrollo nos referimos a los planes de carrera del personal, que generalmente estarán diseñados en base a la antigüedad, la experiencia adquirida y su trayectoria dentro de la empresa.

Anualmente serán evaluadas las condiciones para promover el ascenso del personal la cual consistirá en exámenes que representaran aspectos relacionados con su actividad y otros en general. Las personas que acceden a los planes de carrera o de ascenso son aquellas que presentan condiciones relevantes para ser promovidos en sus puestos de trabajo.

Es una parte importante de los recursos humanos de la empresa, porque son un elemento motivador para los trabajadores en sus puestos de trabajo.

4. La planeación y el desarrollo de carrera

4.1. La planeación de carrera

La planeación de carrera es fundamentalmente un proceso dinámico que lleva un monitoreo y maneja el flujo de personal dentro y fuera de una organización para poder alcanzar un equilibrio. ¹

De acuerdo con Gleuck (19832, p.86) la planeación de carrera debe contener cuatro preguntas esenciales:

1. **¿A dónde se quiere llegar ?**, esta interrogante implica establecer las metas de los recursos humanos de que son consistentes con los objetivos y misión de la organización, las condiciones del ambiente externo y los intereses, habilidades y actitudes del personal.

2. **¿En dónde nos encontramos ahora?**, implica un análisis de los empleados actuales, sus habilidades, actitudes, intereses, comportamiento hacia el trabajo entre otros aspectos.

3. **¿Qué se puede hacer para llegar a donde queremos desde el lugar dónde estamos?** Tiene que ver con el esfuerzo del personal.

4. **¿Qué tan efectivas fueron nuestras acciones?**, implica el monitoreo y evaluación de los resultados de las actividades del personal.

En la planeación de recursos humanos, la organización tiene la obligación

¹ Recuperada de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/blanco_s_nl/capitulo2.pdf

de utilizar las habilidades de su personal al máximo y dar a cada empleado la oportunidad de crecer y desarrollar todo su potencial. Para algunos expertos esto significa que la organización tiene la obligación de mejorar la calidad de vida laboral de los empleados; esto no quiere decir que se necesita mejorar sólo las condiciones del trabajo o se tiene que dar un incremento en el salario, si no que se necesita hacer que las persona desarrollen sus habilidades y las utilicen; hay que comprometer a la persona en su trabajo y hacer que le interese. Se debe proporcionar entrenamiento y guías que permitan a la persona comprometerse y utilizar todo su potencial (Dessler, 1983).

4.2. El desarrollo de carrera

El desarrollo de las personas se halla estrechamente relacionado con el desarrollo de sus carreras, carrera es una sucesión o secuencia de cargos ocupados por una personas y cargos cada vez más elevados y complejos. (Chiavenato, 2002)

Existen un sin número de herramientas para llevar a cabo el desarrollo de carrera, a continuación de acuerdo a lo explicado por Chiavenato en su libro Gestión del Talento Humano se detallan están herramientas:

Principales herramientas de evaluación de carreras

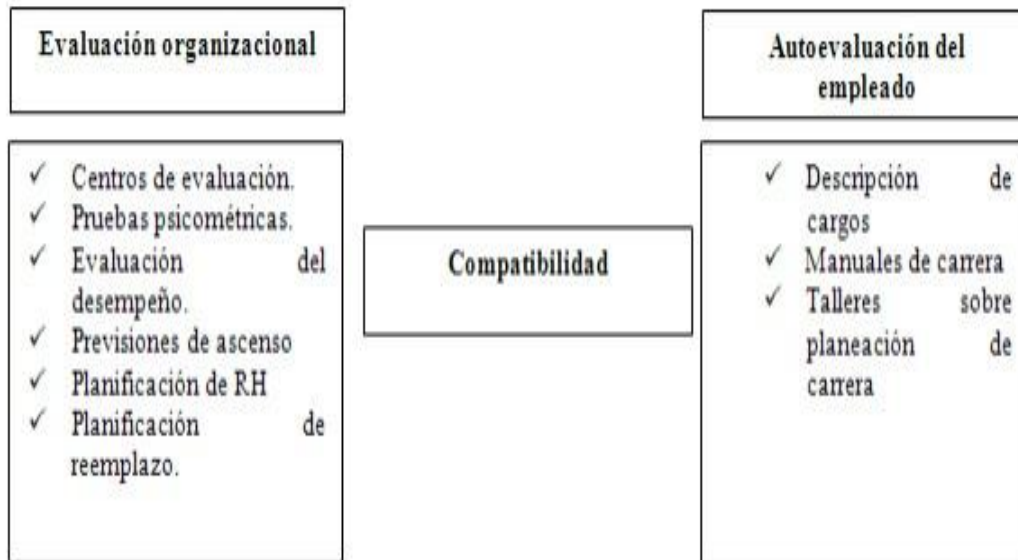


Ilustración 5 Principales herramientas de evaluación de carreras

Existen los siguientes esquemas de orientación para los empleados:

- 1. Asesoría individual de carreras:** Cuando el gerente de línea conduce sesiones de asesoría, el staff de RH monitorea la eficacia y proporciona asistencia en forma de entrenamiento y de asesoría.
- 2. Servicios de información a los empleados:** ofrecen a los empleados información respecto de las oportunidades internas.
- 3. Sistemas de información sobre vacantes:** La organización anuncia la oferta de cargos desde el interior.

4. Mapas de carreras: Especie de organigrama que muestra las posibles direcciones y oportunidades de carrera disponibles.

5. Centros de recursos de carrera: Colección de materiales para el desarrollo de carrera; por ejemplo, biblioteca, casos, CD-ROM, DVD, cintas y software. (Chiavenato, 2002)

5. Tipos de compañías

Una compañía es una entidad, institución u organización socioeconómica que hace uso de recursos productivos como el capital, la tierra y el trabajo para alcanzar utilidades a partir de su participación en un determinado mercado de servicios o bienes. Toda empresa está compuesta por elementos técnicos, materiales y humanos que le permiten alcanzar las metas y objetivos propuestos.

5.1. Clasificación de las compañías

Según la actividad que realizan las compañías se clasifican de la siguiente manera:

Trasnacional: estas empresas se constituyen en varios países, más allá del de origen. Esto hace que no sólo compren y vendan en diversos países, sino que también llevan adelante actividades de producción en los distintos destinos. Esto puede deberse a que la mano de obra sea más barata, haya menos regulaciones o que los impuestos sean menores que en sus países de origen, lo que vuelve más rentable la actividad.

Multinacionales: estas entidades introducen sus servicios o productos en diversos puntos del planeta, más allá de su país de origen.

Nacionales: en este caso, las actividades de la entidad, así como también aquello que ofrecen, se vuelca en todo o casi todo el suelo de un país.

Regionales: las ventas y actividades de estas empresas tiene un alcance algo más limitado, ya que involucran regiones o provincias de un país.

Provinciales: como su nombre indica, su campo de acción queda limitado a una determinada provincia o estado, de acuerdo a la organización del país.

Locales: las empresas como estas operan y ofrecen sus servicios o productos al interior de un determinado municipio, pueblo o ciudad.

6. Estructura organizacional

Cuando nos referimos a la estructura organizacional se dice que son todas las gestiones o procesos que se lleva a cabo en la organización para la mejora del mismo teniendo modelos teóricos de los cuales se sostiene para el logro eficiente de todas las actividades y objetivos de la organización, como referente una correcta misión, visión y valores que ayudan a identificar la razón de la institución.

Para Robbins, (2009, pp. 519) una estructura organizacional define el modo en que se dividen, agrupan y coordinan los trabajos de las actividades.

La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación.

De acuerdo a (Gibson, Ivancevich, & Konopaske, 2009) pp. 388 mencionan que la estructura organizacional es el patrón de puestos y grupos de puestos que existe en una organización; es causa importantes de la conducta individual y de los grupos los autores.

A la vez recalcan que es el resultado de las decisiones administrativas acerca de cuatro atributos importantes de todas las organizaciones: la división del trabajo, las bases para la departamentalización, el tamaño de los departamentos y la delegación de la autoridad.

6.1. Organigrama

Un organigrama es un gráfico donde se establece el nivel de jerárquica de cada uno de los departamentos o áreas que conforman una organización en donde se evidencian la línea de reporte, sobre todo como está compuesto de manera general.

Esto se van formando a lo largo de la trayectoria de una organización, o mejor aun cuando se proyecta y se desea conocer los departamentos con los que la institución va a iniciar sus actividades estableciendo las posibles áreas o departamentos para el manejo correcto del mismo, es decir teniendo una correcta departamentalización dividiendo de manera estructural los departamentos deseados para el desarrollo y crecimiento de la empresa.

Cuando la empresa ha tenido un correcto desarrollo organizacional, durante la trayectoria del mismo, se debe considerar los cambios pertinentes poniendo en evidencia cada uno de los procedimientos es decir realizar el cambio correcto del organigrama para que este pueda ser socializado con los demás colaboradores.

6.1.1. Definición

Los organigramas son la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría.

Por otro lado, este puede cambiar de acuerdo al desarrollo organizacional que ha mantenido la institución para el mejoramiento de sí mismo, teniendo la necesidad de realizar cambios respectivos, o porque cuando se inició la compañía se estableció hasta un determinado tiempo, estos suelen tener una fecha límite, para después evidenciar el logro del mismo pero olvidan de que deben ser actualizados, tomando otras prioridades y olvidando aquella, por lo que en organizaciones sin fines de lucro no hay profesional permanente para diagnosticar ciertas falencias y ejecutarlas de manera prioritaria.

Además, para la ejecución de un organigrama se necesita realizar un proyecto de los alcances que puede tener el negocio en un futuro, es decir diseñar previamente la estructura que debe llevar la institución con los diferentes departamentos que se logre implementar para la realización del mismo, teniendo un correcto desarrollo organizacional.

6.1.2. Niveles jerárquicos

Es la manera de dividir, organizar y coordinar las actividades de una organización, la cual asegura que los miembros de la empresa realicen todo adecuadamente.

Se denomina Unidad cada subdivisión de una organización como, por ejemplo: departamentos, secciones, grupos, equipo.

Es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia, agrupados de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean, independientemente de la función que realicen.

En una organización hay distintos tipos de niveles jerárquicos los cuales son desarrollados a continuación:

6.1.3. Nivel directivo

Las funciones principales son; legislar políticas, crear y normas procedimientos que debe seguir la organización. Así como también realizar reglamentos, decretar resoluciones que permitan el mejor desenvolvimiento administrativo y operacional de la empresa. Este organismo constituye el primer Nivel jerárquico de la empresa, formado principalmente por la Junta General de Accionistas.

6.1.4. Nivel ejecutivo

Es el segundo al mando de la organización, es el responsable del manejo de la organización, su función consistente en hacer cumplir las políticas, normas, reglamentos, leyes y procedimientos que disponga el nivel directivo. Así como también planificar, dirigir, organizar, orientar y controlar las tareas administrativas de la empresa.

Este nivel, se encarga de manejar planes, programas, métodos y otras técnicas administrativas de alto nivel, en coordinación con el nivel operativo y auxiliares, para su ejecución. Velara el cumplimiento de las leyes y reglamento obligatorios y necesarios para el funcionamiento de la organización.

6.1.5. Nivel auxiliar o de apoyo

Apoya a los otros niveles administrativos en la prestación de servicios, en forma oportuna y eficiente.

6.1.6. Nivel operativo

Constituye el nivel más importante de la empresa y es el responsable directo de la ejecución de las actividades básicas de la empresa, siendo el pilar de la producción y comercialización.

Tiene el segundo grado de autoridad y es responsable del cumplimiento de las actividades encomendadas a la unidad, bajo su mando puede delegar autoridad, más no responsabilidad.

6.1.7. Coordinaciones

Tiene autoridad solo hacia sus dependientes y asesora, puede delegar autoridad, más no responsabilidad. Consiste en integrar las actividades de departamentos independientes para perseguir las metas de la organización con eficacia.

El grado de coordinación dependerá de la naturaleza de las tareas realizadas y del grado de interdependencia que existe entre las personas de las diversas unidades

Un grado importante de coordinación con toda probabilidad beneficiará un trabajo que no es rutinario ni pronosticable.

6.1.8. Puestos operativos

Es la parte fundamental en la producción o realización de tareas primarias y/o. No tiene autoridad ni delega responsabilidad.

Como se ha detallado anteriormente la estructura jerárquica en una compañía está determinada en distintas escalas, que van desde puestos operativos hasta directivos.

La estructura organizacional de Cervecería Nacional es la siguiente:



Ilustración 6 Estructura organizacional de CN

En la compañía han identificado a cada cargo que conforma su estructura mediante una escala determinada por letras, siendo los cargos en la escala A los de menor rango es decir aquellos que brindan un soporte a cada nivel de la organización, y por ende los cargos determinados en la escala X la cual cuenta con dos rangos 1 y 2 son aquellos cargos que desempeñan funciones de alto mando.

A continuación, se presenta una tabla en donde se explica a detalle cómo están determinadas estas escalas:

Escala	Cargo
A	Pasantes - Auxiliares

B	Operadores - Controladores
C	Analista – Asistente
D	Supervisor
E	Experto
F	Jefe
G	Gerente
H	Director
X1	Vicepresidente
X2	Presidente

7. El proceso de transición u outplacement

7.1. Qué es el proceso de transición u outplacement

El outplacement o transición de carrera está relacionado con el cómo vamos a manejar el desarrollo de nuestro cargo o posición dentro de una nueva organización, en donde una serie de factores como el que lo involucren en su nuevo rol, pedir que lo asesoren que le brinden una retroalimentación o feedback para conocer la manera en que lo perciben, lo presentan y lo posicionan.

Luego de conocer como lo percibe su nueva empresa establezca una lista de las principales responsabilidades expectativas y/o dudas que tenga con respecto a la nueva posición, convérselas con su jefe inmediato de tal forma que tenga claro cuál será su rol, sus funciones, responsabilidades y expectativas que se tienen en la nueva posición y por último el poder desarrollar o establecer una estrategia que

le permita conocer información crítica dentro de su posición como las personas que forman parte de su equipo, los problemas principales que se han presentado anteriormente dentro del área y las normas establecidas se verán inmersos para que su desempeño en la nueva posición se dé de manera exitosa.

Capítulo III

3. Análisis de la empresa

3.1. Reseña histórica de la organización

Cervecería Nacional es una empresa manufacturera perteneciente al área de alimentos, bebidas y tabacos, inicio sus funciones en octubre de 1887 pasando por una serie de cambios llegando hasta 2005 donde se convierte en una subsidiaria de la franquicia SABMILLER, actualmente cuenta con dos plantas en nuestro país una en Guayaquil y otra en Quito las cuales han sido reconocidas entre el ranking mundial de SabMiller.

El 9 de octubre de 1887 la Cervecería Nacional comienza la producción de cerveza en Guayaquil, donde hasta esa fecha solo se consumía cerveza importada. Las marcas con las que empezó Cervecería fueron: Cristal, Ruby y Popular.

En 1913 se realiza el lanzamiento de marca Pilsener, cerveza líder en el mercado desde entonces y que hoy es sinónimo de Ecuador.

En 1966 CCN patenta y lanza al mercado la cerveza club, Margaretha Arvidson, Miss Universo 1966 fue invitada a presentar el nuevo producto a los ecuatorianos. , en 1978 Cervecería Nacional cambia de casa y empieza a funcionar en las instalaciones de la planta en Pascuales.

Para 1983 se realiza la fusión con el Grupo Empresarial Bavaria, primer grupo cervecero de Colombia, hecho que nos lleva al mundo internacional.

En 1995 se implementa una moderna línea de embotellado conocida como Súper-línea con capacidad para 100.000 botellas de 578 ml por hora.

El portafolio de marcas se incrementa con el lanzamiento de marca Dorada en 1998, Pilsener Light en 2001 y Clausen en 2004 y la extensión de líneas a bebidas refrescantes en el 2000 con Pony Malta y 2003 con agua Manantial.

Desde octubre de 2005 Compañía de Cervezas Nacionales es una empresa subsidiaria de SabMiller PLC, SabMiller es la segunda cervecera mundial en

volumen, con operaciones en cuatro continentes y una producción que supera los 170 millones de hectolitros de cerveza anuales en más de 170 marcas.

3.2. Misión

Poseer y desarrollar marcas en los segmentos elegidos de bebidas que sean la primera elección de los consumidores y clientes en el Ecuador.

3.3. Visión

Cervecería Nacional busca ser la compañía más admirada de Ecuador por sus marcas, inversión, empleador y socio de elección.

3.4. Propósito

Traemos frescura y sociabilidad, mejoramos los medios de sustento y ayudamos a construir comunidades locales.

3.5. Valores corporativos

La gente es nuestra ventaja más duradera.

La responsabilidad es clara e individual.

Trabajamos y ganamos en equipo en todo el negocio

Nos enfocamos en los clientes y consumidores.

Hacemos lo mejor por nuestras comunidades locales.

Nuestra reputación es indivisible.

3.6. Actividades principales de producción

Cervecería Nacional ofrece un amplio portafolio de bebidas como cervezas y refrescos, las cuales se encuentran elaboradas bajo estrictos estándares internacionales con el fin de brindar a sus clientes productos que posean un delicioso sabor, pero sobretodo una excelente calidad.

Cervezas



Refrescos



Capítulo IV

4. Metodología

4.1. Definición de investigación

La investigación es un proceso que, mediante la aplicación del método científico, procura obtener información relevante y fidedigna para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento. (Mujica, 2009)

4.2. Investigación cuantitativa

La investigación cuantitativa es aquella en la que se recogen y analizan datos cuantitativos sobre variables. (Pita S., 2002)

Este trabajo ha sido desarrollado bajo una metodología cuantitativa, la cual ha permitido la recolección de datos de una manera adecuada, mediante la siguiente herramienta:

4.3. Encuesta

La encuesta es una forma de entrevista planeada, que por ende persigue un fin, lograr la información mediante datos que se obtienen a través de preguntas similares que se formulan a personas que están involucradas en lo que se investiga. (Moreno, 2000)

Realizamos una encuesta que fue dirigida, a cargos administrativos de niveles ejecutivos, en la organización cada cargo o posición está determinada por niveles desde la A hasta la I, en donde al nivel A pertenece a cargos tales como pasantes, auxiliares entre otros, mientras que cargos ejecutivos como Gerentes pertenecen al nivel G, Directores al nivel H y Vicepresidentes al nivel I, los cargos para llevar a cabo este estudio se dio en el nivel G es decir a los Gerentes de la misma para

conocer ciertos aspectos relevantes que permitan conocer cuáles son para ellos los aspectos que no permiten llevar a cabo un proceso de selección exitoso.

4.4. Recolección de datos

El proceso para realizar el análisis de cargos se lo puede dividir en dos grandes etapas:

4.4.1. Primera etapa:

Se realiza la búsqueda, recolección, selección, análisis y evaluación de la información relevante sobre el puesto de trabajo en cuestión.

4.4.2. Segunda etapa:

A partir de la información recolectada en la primera etapa, se procede a establecer los lineamientos a observar en cada uno de los puestos de trabajo, especificando las funciones a desarrollar, niveles de formación, experiencia, características físicas o ambientales en las que se va a desarrollar el trabajo, recursos técnicos y/o tecnológicos que se utilizan en el puesto y los demás aspectos que se consideren indispensables para que el ocupante pueda desempeñar su labor en términos de responsabilidad, eficiencia y eficacia. (Vásquez, 2004)

4.5. Población

Para llevar a cabo esta investigación se contaba con una población de 80 ejecutivos, por lo que se eligió una muestra representativa de 30 gerentes de las distintas áreas de la compañía para llevar a cabo este estudio.

4.6. Instrumentos

Para llevar a cabo este estudio se elaboró una encuesta la cual fue aplicada a los colaboradores que forman parte de los niveles ejecutivos G+ en este caso específicamente de gerentes de distintas áreas de la organización, para de esta manera obtener información que permita corroborar este estudio.

4.7. Recursos

Computadoras, personal ejecutivo de la compañía

4.8. Momentos del proceso metodológico en la sistematización

Para llevar a cabo este estudio se lo dividió en tres etapas.

4.8.1. Primera Etapa

Diagnostico e identificación

Se inició con una reunión con el Gerente de Recursos Humanos para de esta manera obtener información que permita llevar a cabo el estudio, se consolidó la información obtenida y se definió un cronograma de actividades para cada una de las etapas, dando inicio al desarrollo del estudio.

4.8.2. Segunda Etapa

Elección de instrumento y recolección de datos

En esta etapa se diseñó la herramienta para la recolección de información destinada al personal clave de la organización; se determinó la utilización de una encuesta en la cual se abarcaron los siguientes temas:

- Tiempo en la compañía
- Posición actual
- Tiempo en la posición actual
- Aplicaciones a procesos anteriores
- Soporte de Recursos Humanos

Una vez elaborada la encuesta se procedió a presentarla para su respectiva aprobación y se definió la muestra que se tomaría para aplicarla, la cual se estableció en 30 colaboradores de los niveles ejecutivos G+. **(Ver Anexo 1)**

Posterior a la definición de la muestra a la que se aplicaría la encuesta se realizó la difusión de la misma vía correo electrónico y seguimiento vía telefónica para despejar dudas que pudieran surgir al respecto de la misma.

Se estipuló un plazo de tres semanas para la ejecución de la encuesta. El acceso a la encuesta se generó por medio de la intranet empresarial, lo que permitió que los colaboradores pudieran aprovechar sus descansos o ratos libres para realizar el proceso sin salir del centro de negocio.

Concluida la ejecución de las encuestas se procedió a realizar su respectivo análisis, obteniendo información valiosa que permitió llevar a cabo la realización de la herramienta de soporte o guía de entrenamiento. **(Ver Anexo 2)**

4.8.3. Tercera Etapa

Diseño de la herramienta de soporte

Al concluir con el análisis de las encuestas se comprobó la hipótesis planteada, por lo que se propuso diseñar una herramienta de soporte en este caso una guía de entrenamiento **(Ver Anexo 3)** que les permita a los colaboradores de la compañía que participen en procesos de selección internacionales contar con información relevante que les permita tener aplicaciones exitosas.

4.9. Preguntas de la encuesta

- ¿Hace cuánto tiempo está desempeñándose en la compañía?
- ¿Cuál es la posición en la que se desempeña actualmente?
- ¿Cuánto tiempo tiene en esta posición?
- ¿Ha participado anteriormente en un proceso de selección para alguna subsidiaria de SABMILLER?
- En caso de que su respuesta anterior sea SI especifique hace cuanto tiempo
- ¿Recibió una retroalimentación por parte de su LM una vez concluido este proceso?
- ¿La organización le enseñó como presentar su aplicación de manera optima para que esta sea exitosa?
- ¿Considera que el entrenamiento en este tema es importante?
- ¿Considera que cuenta con las herramientas necesarias para poder desarrollar procesos de selección exitosos?
- ¿Cuáles son las herramientas que cree convenientes implementar para manejar adecuadamente estos procesos?
- ¿Considera usted que RRHH debería brindar soporte a los colaboradores de CN que participan en estos procesos de selección?
- Usted considera que con el apoyo de RRHH los procesos de selección que realiza internamente SABMILLER con sus subsidiarias se hubiesen llevado a cabo con éxito.

4.10. Resultados obtenidos

4.10.1. ¿Hace cuánto tiempo está desempeñándose en la compañía?

Tiempo	Porcentaje
0 - 5	63%
5 - 10	37%
10 - 15	0%
15 - 20	0%

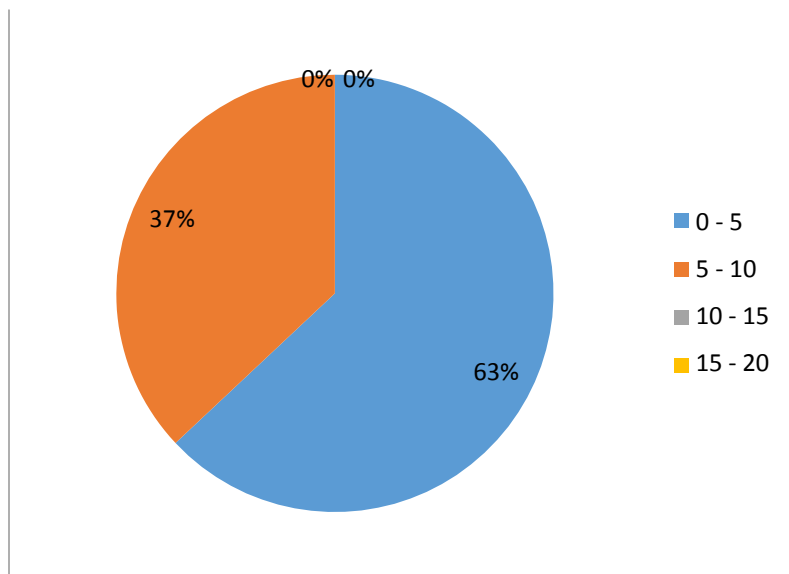


Ilustración 7 Tiempo en la compañía

Esta pregunta fue formulada para conocer el tiempo que los colaboradores tienen laborando en la compañía, obteniendo como resultados que el 63% de ellos tiene entre 0 y 5 años mientras que el 37% entre 5 y 10 años, por lo tanto, se puede concluir que los colaboradores que participaron en un proceso de selección son nuevos en la compañía y no están totalmente familiarizados con los distintos parámetros establecidos por SabMiller.

4.10.2. ¿Cuál es la posición en la que se desempeña actualmente?

Posición	Porcentaje
Gerentes	100%
Directores	0%
Vicepresidentes	0%

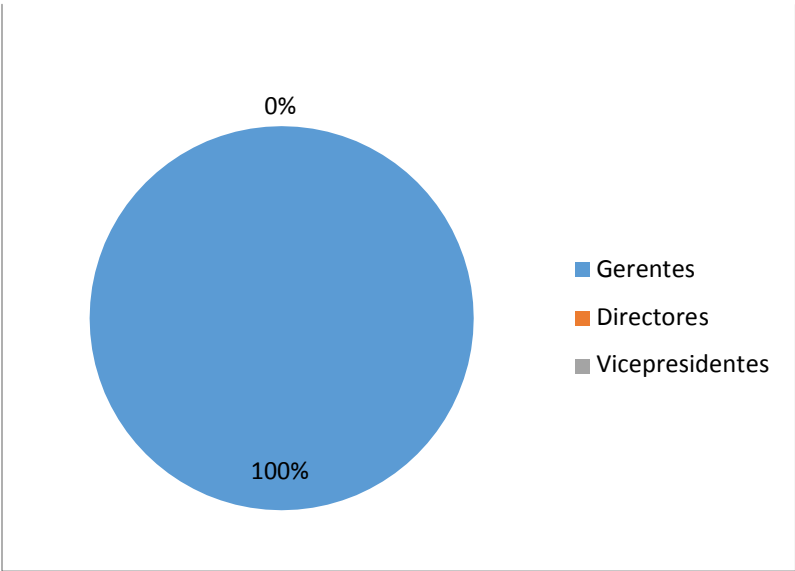


Ilustración 8 Posición actual

Esta pregunta fue formulada para conocer el cargo o posición que los colaboradores están desempeñando en la actualidad en la compañía, dando como resultado que un 100% de las personas a las que se les aplicó la encuesta actualmente están desempeñando un cargo gerencial dentro de la empresa, por lo tanto, se puede concluir que estos son cargos que pueden ser promovidos a alguna de las subsidiarias del grupo SabMiller.

4.10.3. ¿Cuánto tiempo tiene en esta posición?

Tiempo	Porcentaje
0 - 5	100%
5 - 10	0%
10 - 15	0%
15 - 20	0%

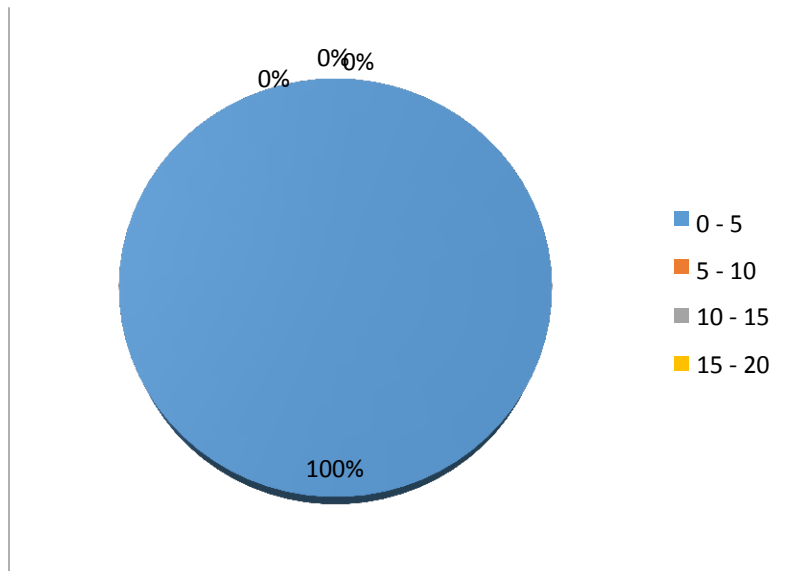


Ilustración 9 Tiempo en la posición actual

Esta pregunta fue formulada para conocer el tiempo que los colaboradores tienen desempeñando su posición actual en la compañía dando como resultado que el 100% de ellos tienen entre 0 y 5 años en la misma. Estos colaboradores son personas antiguas en la compañía y el cargo desempeñado en la actualidad se debió a un ascenso, por lo tanto, se puede concluir que la compañía cuenta con personal calificado para desarrollar procesos exitosos.

4.10.4. ¿Ha participado anteriormente en un proceso de selección para alguna subsidiaria de SABMILLER?

Respuestas	Porcentajes
Sí	23%
No	77%

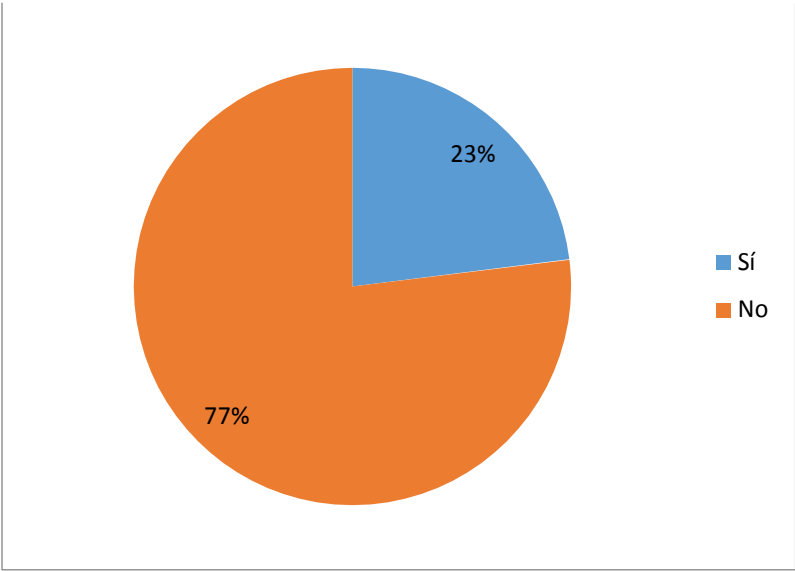


Ilustración 10 Participación en procesos anteriores

Esta pregunta fue formulada para conocer el porcentaje de colaboradores que han participado anteriormente en procesos del grupo al que pertenece la compañía, obteniendo como resultado que el 77% de ellos actualmente no han participado en un proceso de selección, mientras que el 23% restante ha participado pero los resultados obtenidos no han sido positivos.

4.10.5. En caso de que su respuesta anterior sea SI especifique hace cuanto tiempo

Tiempo	Porcentajes
1 - 3	57%
4 - 6	43%
7 - 10	0%

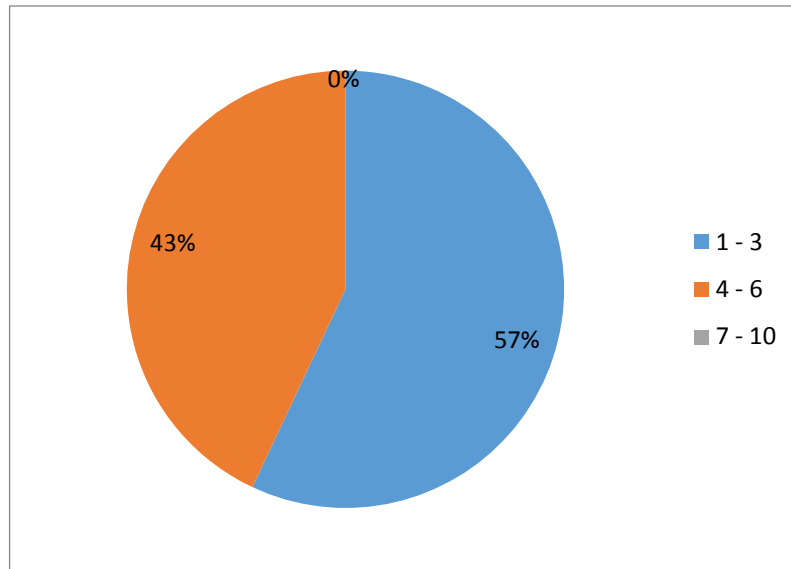


Ilustración 11 Tiempo de participación

Esta pregunta fue formulada para conocer hace cuánto tiempo han participado en un proceso de selección los colaboradores de la compañía que en la pregunta anterior respondieron de manera afirmativa, dando como resultado que el 57% de ellos ha participado entre 1 y 3 años, mientras que el 43% entre 4 y 6 años, por lo tanto podemos concluir que los colaboradores que participaron en estos procesos fueron los colaboradores que no pertenecían a un nivel G+ y que no contaban con las herramientas necesarias para llevar de forma exitosa este proceso.

4.10.6. ¿Recibió una retroalimentación por parte de su LM una vez concluido este proceso?

Respuestas	Porcentajes
Sí	13%
No	87%

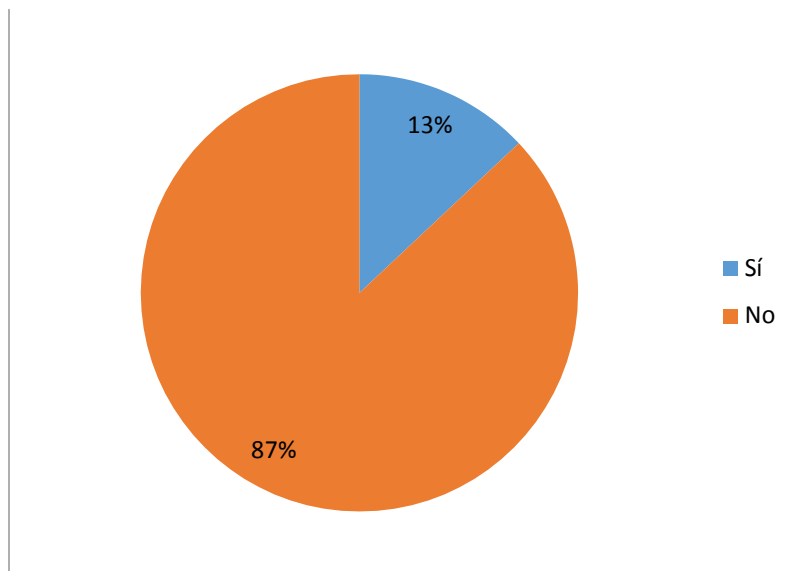


Ilustración 12 Retroalimentación

Esta pregunta fue formulada para conocer si los colaboradores que participaron en un proceso de selección para el grupo al que pertenece la compañía recibieron retroalimentación por parte de su jefe inmediato, dando como resultados que el 87% de ellos no la recibieron mientras que el 13% de ellos si la recibió, por lo tanto se puede concluir que los colaboradores que participaron en un proceso en la actualidad desconocen cuáles fueron los factores que le impidieron llevarlo a cabo, por lo que si llegan a participar en un nuevo proceso se pueden cometer los mismos errores.

4.10.7. ¿La organización le enseñó como presentar su aplicación de manera óptima para que esta sea exitosa?

Respuestas	Porcentajes
Sí	0%
No	100%

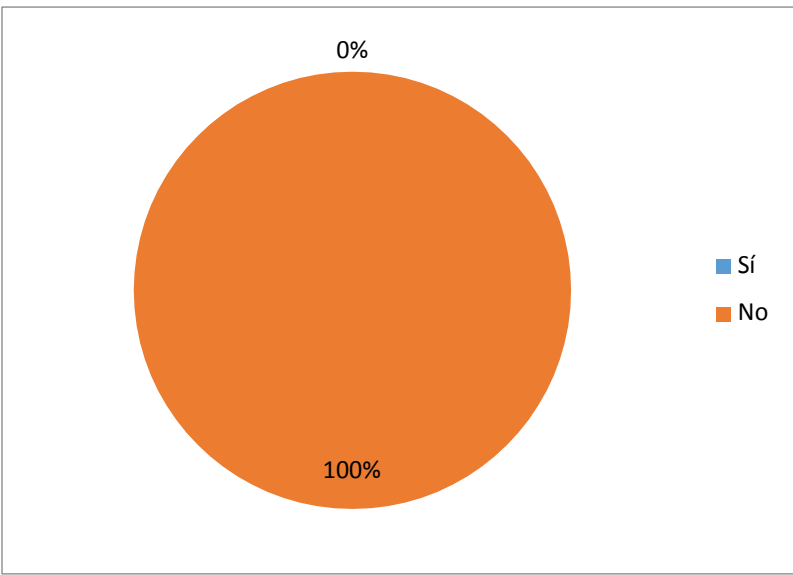


Ilustración 13 Apoyo de la organización

Esta pregunta fue formulada para conocer si la compañía le brinda soporte a los colaboradores que participaron en un proceso, obteniendo como resultados que el 100% de ellos no la recibió, por lo tanto, se puede concluir que al no contar con un soporte por parte de la empresa las aplicaciones de los colaboradores fueron desfavorables ya que se estaban presentando ante un mercado desconocido.

4.10.8. ¿Considera que el entrenamiento en este tema es importante?

Respuestas	Porcentajes
Sí	100%
No	0%

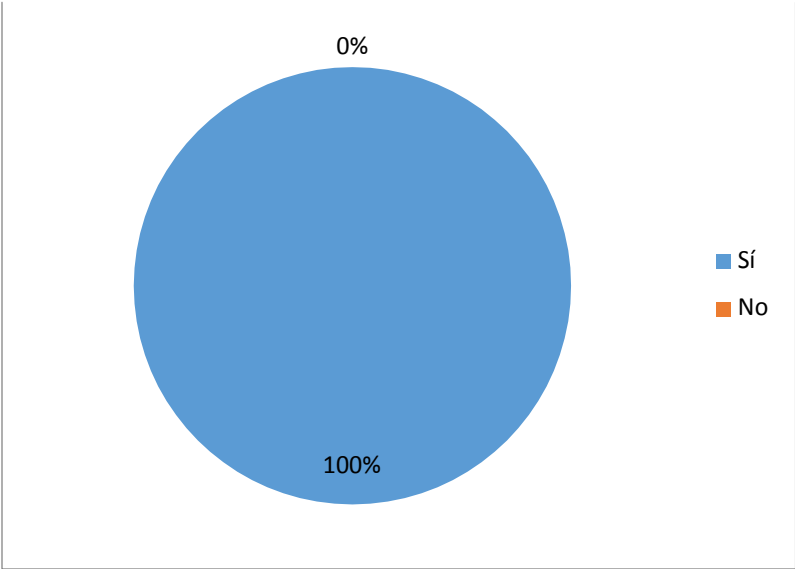


Ilustración 14 Entrenamiento

Esta pregunta fue formulada para conocer qué porcentaje de las personas encuestadas hayan o no participado en un proceso de selección considera que es importante recibir un entrenamiento por parte de RRHH para poder llevar a cabo de manera exitosa un proceso de selección en el que participen, obteniendo como resultado que el 100% considera que recibir este entrenamiento favorecería su aplicación en un proceso de selección, por lo tanto se puede concluir que si el departamento de RRHH brindará un entrenamiento de cómo llevar a cabo estos procesos los colaboradores contarían con herramientas que se lo permitan.

4.10.9. ¿Considera que cuenta con las herramientas necesarias para poder desarrollar procesos de selección exitosos?

Respuestas	Porcentajes
Sí	0%
No	100%

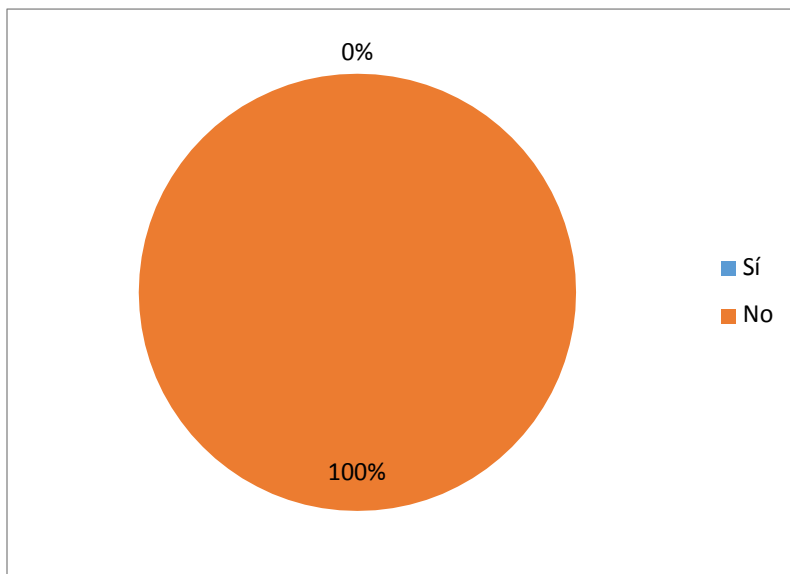


Ilustración 15 Herramientas

Esta pregunta fue formulada para conocer qué porcentaje de personas encuestadas considera que en la actualidad cuenta con las herramientas necesarias para poder llevar a cabo de forma exitosa un proceso de selección en alguna subsidiaria del grupo al que pertenece, obteniendo como resultado que el 100% de ellos considera que no las tiene, por lo tanto se puede concluir que el desconocimiento o falta de información que en la actualidad tienen los colaboradores es uno de los principales factores para no lograr resultados exitosos en un proceso.

4.10.10. ¿Cuáles son las herramientas que cree convenientes implementar para manejar adecuadamente estos procesos?

Respuestas	Porcentajes
Capacitaciones	80%
Entrenamientos	20%

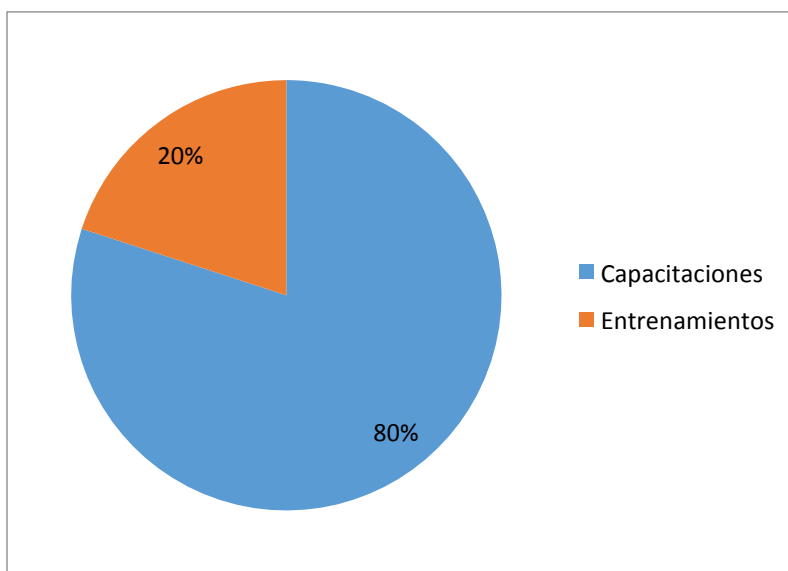


Ilustración 16 Herramientas a implementar

Esta pregunta fue formulada ya que los colaboradores encuestados consideran que la compañía no les ha proporcionado las herramientas necesarias para poder llevar a cabo de manera exitosa un proceso de selección en el que participen, por lo que se quiere conocer las herramientas que ellos consideran serían útiles, obteniendo como resultados que el 80% considera que las capacitaciones serían una herramienta útil para estos procesos, mientras que el 20% restante considera a los entrenamientos como una buena herramienta para tener procesos exitosos.

4.10.11. ¿Considera usted que RRHH debería brindar soporte a los colaboradores de CN que participan en estos procesos de selección?

Respuestas	Porcentajes
Sí	100%
No	0%

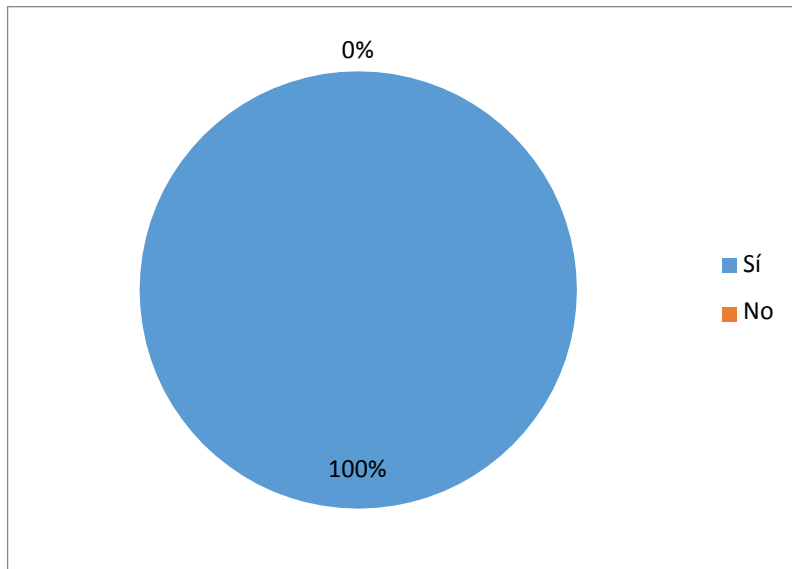


Ilustración 17 Soporte de RRHH

Esta pregunta fue formulada para conocer si los ejecutivos de la compañía consideran que el departamento de RRHH debería brindar su apoyo a los colaboradores que participan en un proceso de selección del grupo, obteniendo como resultado que el 100% considera que tener el soporte del departamento ayudaría a tener aplicaciones exitosas, por lo tanto, se puede concluir que el soporte de RRHH ayudaría a conseguir resultados exitosos en las aplicaciones de los colaboradores.

4.10.12. Considera que con el apoyo de RRHH los procesos de selección que realiza internamente SABMILLER con sus subsidiarias se hubiesen llevado a cabo con éxito

Respuestas	Porcentajes
Sí	100%
No	0%

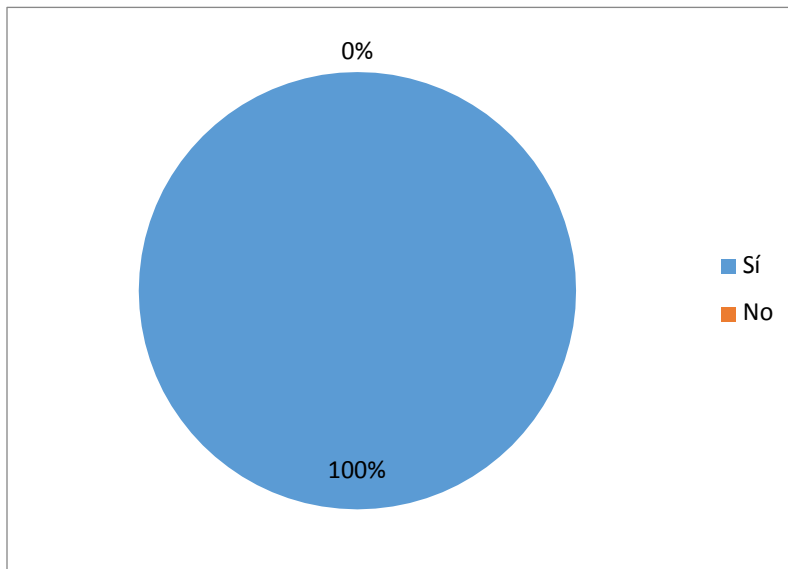


Ilustración 18 Soporte de RRHH

Esta pregunta fue formulada para conocer si los ejecutivos de la compañía consideran que al recibir apoyo de RRHH tendrán procesos exitosos, obteniendo como resultado que el 100% considera que la intervención por parte del departamento de RRHH es importante para obtener resultados favorables, por lo que se puede concluir que RRHH debe estar involucrado en la formación que reciban los ejecutivos que realizan una aplicación a un proceso de selección.

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES

Durante la elaboración del presente trabajo se evidenciaron situaciones que permitieron desarrollar las siguientes conclusiones:

1. Los colaboradores de la organización que han participado en procesos de selección internacionales de SabMiller, no lograron concluirlos de manera exitosa ya que consideran que al no tener apoyo del departamento de Recursos Humanos desconocen ciertos temas que hacen que sus aplicaciones no culminen con éxito.
2. Los colaboradores que participan o han participado en procesos de selección internacionales no reciben retroalimentación de su jefe, es decir que no conocieron los motivos por los cuales el proceso no tuvo éxito.
3. Al no recibir retroalimentación los aplicantes a las vacantes internacionales no conocen los errores que tuvieron para que el proceso al que aplicaron no se dé con exitoso, impidiendo así su crecimiento dentro del grupo.
4. El departamento de Recursos Humanos no ha brindado un soporte pertinente a los colaboradores que participan en procesos del grupo.
5. Los niveles ejecutivos G+ consideran que la falta de apoyo de apoyo de RRHH en los procesos de selección internacional representa un obstáculo para concretar su crecimiento dentro del grupo.

6. RECOMENDACIONES

Una vez concluido este estudio se recomienda lo siguiente:

1. El departamento de Recursos Humanos junto con la ayuda de la Academia de entrenamiento brinde a los colaboradores que forman parte de los niveles G+ de la compañía charlas de capacitación y/o entrenamientos que les permita a estos tener conocimiento de cómo llevar a cabo un proceso de selección internacional exitoso.
2. Una vez que un colaborador de la compañía haga una aplicación a un proceso internacional y este no concluya de manera exitosa el departamento de Recursos Humanos junto con el jefe inmediato deberá programar una sesión de retroalimentación en donde se le exponga al candidato los motivos por los cuales este proceso no concluyo con éxito.
3. Programar charlas para los ejecutivos en donde se les de a conocer acerca de las distintas subsidiarias del grupo y como se da el manejo del mercado laboral de los mismas sus aplicaciones concluirían de manera favorable.
4. Los ejecutivos de nivel G+ se están enfrentando a un mercado desconocido ya que algunas de las sedes subsidiarias del grupo se encuentran en distintos continentes, por lo tanto, es indispensable que la compañía específicamente el departamento de Recursos Humanos brinde soporte a los colaboradores que participen en estos procesos.

Bibliografía

- Alles, M. (2006). *Dirección estratégica de recursos humanos gestion por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Arango, L. F. (20 de Junio de 2005). *Gestión Humana*. Obtenido de http://www.construdata.com/BancoConocimiento/L/la_compensacion_definida/la_compensacion_definida.asp
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-Hill.
- Fernandez, A. (2011). *Test Psicotécnicos*. Toledo: Centro de estudios financieros.
- Fernandez, I. (20 de Abril de 2004). *CMP Celulosa*. Obtenido de http://www.ignaciofernandez.cl/documentos/sesion_9_compensacion.pdf
- Friego, E. (10 de Abril de 2012). *Foro de seguridad*. Obtenido de <http://www.forodeseguridad.com/artic/rrhh/7011.htm>
- Gibson, J., Ivancevich, J., & Konopaske, R. (2009). *Organizaciones, comportamiento, estructura y proceso*. México: McGraw-H.
- Grados, J. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal*. México: El Manual Moderno.
- Jerico, P. (2008). *La nueva gestión del talento*. Madrid: Prentice Hall.
- Jhon, G., Javier, D., & Robin, K. (2009). *Organizaciones, comportamiento, estructura y procesos*. México: McGraw-H.
- LosRecursosHumanos. (28 de Marzo de 2008). *LosRecursosHumanos.com*. Obtenido de <http://www.losrecursoshumanos.com/que-es-eloutplacement/>
- Nebot, M. J. (1999). *La selección de personal: guía para directivos y mandos de las empresas*. Madrid: Fundación Confemetal.
- Pita S., P. D. (27 de 05 de 2002). Obtenido de http://www.postgradoune.edu.pe/documentos/cuanti_cuali2.pdf
- Robins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.

ANEXOS

ANEXO 1

(Encuestas)

EDAD: 32

SEXO: M

- 1. ¿Hace cuánto tiempo está desempeñándose en la compañía?**
- | | | | |
|-------|-------------------------------------|----------|--------------------------|
| 0-5 | <input checked="" type="checkbox"/> | 15-20 | <input type="checkbox"/> |
| 5-10 | <input type="checkbox"/> | 20 o más | <input type="checkbox"/> |
| 10-15 | <input type="checkbox"/> | | |
- 2. ¿Cuál es la posición en la que se desempeña actualmente?**

Gerente de administración de activos

- 3. ¿Cuánto tiempo tiene en esta posición?**
- | | | | |
|-------|-------------------------------------|----------|--------------------------|
| 0-5 | <input checked="" type="checkbox"/> | 15-20 | <input type="checkbox"/> |
| 5-10 | <input type="checkbox"/> | 20 o más | <input type="checkbox"/> |
| 10-15 | <input type="checkbox"/> | | |
- 4. ¿Ha participado anteriormente en un proceso de selección para alguna subsidiaria de SABMILLER?**
- | | |
|----|-------------------------------------|
| Si | <input type="checkbox"/> |
| No | <input checked="" type="checkbox"/> |

- En caso de que su respuesta sea NO pase a la pregunta 8

- 5. En caso de que su respuesta anterior sea SI especifique hace cuanto tiempo**

- | | |
|-----------|--------------------------|
| 1-3 años | <input type="checkbox"/> |
| 4-6 años | <input type="checkbox"/> |
| 7-10 años | <input type="checkbox"/> |

- 6. Recibió una retroalimentación por parte de su LM una vez concluido este proceso**

- | | |
|----|--------------------------|
| Si | <input type="checkbox"/> |
| No | <input type="checkbox"/> |

7. ¿La organización le enseñó como presentar su aplicación de manera optima para que esta sea exitosa?

Si

No

8. En caso de que su respuesta anterior sea NO ¿considera que el entrenamiento en este tema es importante?

Si

No

9. ¿Considera que cuenta con las herramientas necesarias para poder desarrollar procesos de selección exitosos?

Si

No

Ej: El desarrollo de la hoja de vida, orden de las experiencias laborales

10. En caso de que su respuesta anterior sea NO especifique ¿cuáles son las herramientas que cree convenientes implementar para manejar adecuadamente estos procesos?

La academia de LM debería tener un programa de capacitación en el que se forme a los candidatos que apliquen a una vacante de alguna subsidiaria del grupo.

11. Considera usted que RRHH debería brindar soporte a los colaboradores de CN que participan en estos procesos de selección

Si

No

12. Usted considera que con el apoyo de RRHH los procesos de selección que realiza internamente SABMILLER con sus subsidiarias se hubiesen llevado a cabo con éxito

Si

No

EDAD: 43

SEXO: F

1. ¿Hace cuánto tiempo está desempeñándose en la compañía?

- | | | | |
|-------|-------------------------------------|----------|--------------------------|
| 0-5 | <input checked="" type="checkbox"/> | 15-20 | <input type="checkbox"/> |
| 5-10 | <input type="checkbox"/> | 20 o más | <input type="checkbox"/> |
| 10-15 | <input type="checkbox"/> | | |

2. ¿Cuál es la posición en la que se desempeña actualmente?

Gerente de calidad

3. ¿Cuánto tiempo tiene en esta posición?

- | | | | |
|-------|-------------------------------------|----------|--------------------------|
| 0-5 | <input checked="" type="checkbox"/> | 15-20 | <input type="checkbox"/> |
| 5-10 | <input type="checkbox"/> | 20 o más | <input type="checkbox"/> |
| 10-15 | <input type="checkbox"/> | | |

4. ¿Ha participado anteriormente en un proceso de selección para alguna subsidiaria de SABMILLER?

- Si
- No

- En caso de que su respuesta sea NO pase a la pregunta 8

5. En caso de que su respuesta anterior sea SI especifique hace cuanto tiempo

- 1-3 años
- 4-6 años
- 7-10 años

6. Recibió una retroalimentación por parte de su LM una vez concluido este proceso

- Si
- No

7. ¿La organización le enseñó como presentar su aplicación de manera optima para que esta sea exitosa?

- Si
- No

8. En caso de que su respuesta anterior sea NO ¿considera que el entrenamiento en este tema es importante?

Si (x)

No ()

9. ¿Considera que cuenta con las herramientas necesarias para poder desarrollar procesos de selección exitosos?

Si ()

No (x)

Ej: El desarrollo de la hoja de vida, orden de las experiencias laborales

10. En caso de que su respuesta anterior sea NO especifique ¿cuáles son las herramientas que cree convenientes implementar para manejar adecuadamente estos procesos?

Seminarios o capacitaciones.

11. Considera usted que RRHH debería brindar soporte a los colaboradores de CN que participan en estos procesos de selección

Si (X)

No ()

12. Usted considera que con el apoyo de RRHH los procesos de selección que realiza internamente SABMILLER con sus subsidiarias se hubiesen llevado a cabo con éxito

Si (X)

No ()

EDAD: 25

SEXO: M

1. ¿Hace cuánto tiempo está desempeñándose en la compañía?

- | | | | |
|-------|-------------------------------------|----------|--------------------------|
| 0-5 | <input checked="" type="checkbox"/> | 15-20 | <input type="checkbox"/> |
| 5-10 | <input type="checkbox"/> | 20 o más | <input type="checkbox"/> |
| 10-15 | <input type="checkbox"/> | | |

2. ¿Cuál es la posición en la que se desempeña actualmente?

Gerente de canal on premise

3. ¿Cuánto tiempo tiene en esta posición?

- | | | | |
|-------|-------------------------------------|----------|--------------------------|
| 0-5 | <input checked="" type="checkbox"/> | 15-20 | <input type="checkbox"/> |
| 5-10 | <input type="checkbox"/> | 20 o más | <input type="checkbox"/> |
| 10-15 | <input type="checkbox"/> | | |

4. ¿Ha participado anteriormente en un proceso de selección para alguna subsidiaria de SABMILLER?

- | | |
|----|-------------------------------------|
| Si | <input type="checkbox"/> |
| No | <input checked="" type="checkbox"/> |

- En caso de que su respuesta sea NO pase a la pregunta 8

5. En caso de que su respuesta anterior sea SI especifique hace cuanto tiempo

- | | |
|-----------|--------------------------|
| 1-3 años | <input type="checkbox"/> |
| 4-6 años | <input type="checkbox"/> |
| 7-10 años | <input type="checkbox"/> |

6. Recibió una retroalimentación por parte de su LM una vez concluido este proceso

- | | |
|----|--------------------------|
| Si | <input type="checkbox"/> |
| No | <input type="checkbox"/> |

7. ¿La organización le enseñó como presentar su aplicación de manera optima para que esta sea exitosa?

Si

No

8. En caso de que su respuesta anterior sea NO ¿considera que el entrenamiento en este tema es importante?

Si

No

9. ¿Considera que cuenta con las herramientas necesarias para poder desarrollar procesos de selección exitosos?

Si

No

Ej: El desarrollo de la hoja de vida, orden de las experiencias laborales

10. En caso de que su respuesta anterior sea NO especifique ¿cuáles son las herramientas que cree convenientes implementar para manejar adecuadamente estos procesos?

Programar sesiones de capacitaciones.

11. Considera usted que RRHH debería brindar soporte a los colaboradores de CN que participan en estos procesos de selección

Si

No

12. Usted considera que con el apoyo de RRHH los procesos de selección que realiza internamente SABMILLER con sus subsidiarias se hubiesen llevado a cabo con éxito

Si

No

EDAD: 44

SEXO: M

1. ¿Hace cuánto tiempo está desempeñándose en la compañía?

- | | | | |
|-------|-------------------------------------|----------|--------------------------|
| 0-5 | <input checked="" type="checkbox"/> | 15-20 | <input type="checkbox"/> |
| 5-10 | <input type="checkbox"/> | 20 o más | <input type="checkbox"/> |
| 10-15 | <input type="checkbox"/> | | |

2. ¿Cuál es la posición en la que se desempeña actualmente?

Gerente de crédito

3. ¿Cuánto tiempo tiene en esta posición?

- | | | | |
|-------|-------------------------------------|----------|--------------------------|
| 0-5 | <input checked="" type="checkbox"/> | 15-20 | <input type="checkbox"/> |
| 5-10 | <input type="checkbox"/> | 20 o más | <input type="checkbox"/> |
| 10-15 | <input type="checkbox"/> | | |

4. ¿Ha participado anteriormente en un proceso de selección para alguna subsidiaria de SABMILLER?

- | | |
|----|-------------------------------------|
| Si | <input type="checkbox"/> |
| No | <input checked="" type="checkbox"/> |

- En caso de que su respuesta sea NO pase a la pregunta 8

5. En caso de que su respuesta anterior sea SI especifique hace cuanto tiempo

- | | |
|-----------|--------------------------|
| 1-3 años | <input type="checkbox"/> |
| 4-6 años | <input type="checkbox"/> |
| 7-10 años | <input type="checkbox"/> |

6. Recibió una retroalimentación por parte de su LM una vez concluido este proceso

- | | |
|----|--------------------------|
| Si | <input type="checkbox"/> |
| No | <input type="checkbox"/> |

7. ¿La organización le enseñó como presentar su aplicación de manera optima para que esta sea exitosa?

Si

No

8. En caso de que su respuesta anterior sea NO ¿considera que el entrenamiento en este tema es importante?

Si

No

9. ¿Considera que cuenta con las herramientas necesarias para poder desarrollar procesos de selección exitosos?

Si

No

Ej: El desarrollo de la hoja de vida, orden de las experiencias laborales

10. En caso de que su respuesta anterior sea NO especifique ¿cuáles son las herramientas que cree convenientes implementar para manejar adecuadamente estos procesos?

Tener periódicamente sesiones de entrenamiento por parte de la academia de LM que permita a los posibles candidatos a estos procesos contar con la información necesaria para culminarlos de manera exitosa.

11. Considera usted que RRHH debería brindar soporte a los colaboradores de CN que participan en estos procesos de selección

Si

No

12. Usted considera que con el apoyo de RRHH los procesos de selección que realiza internamente SABMILLER con sus subsidiarias se hubiesen llevado a cabo con éxito

Si

No

EDAD: 30

SEXO: M

1. ¿Hace cuánto tiempo está desempeñándose en la compañía?

- | | | | |
|-------|-------------------------------------|----------|--------------------------|
| 0-5 | <input checked="" type="checkbox"/> | 15-20 | <input type="checkbox"/> |
| 5-10 | <input type="checkbox"/> | 20 o más | <input type="checkbox"/> |
| 10-15 | <input type="checkbox"/> | | |

2. ¿Cuál es la posición en la que se desempeña actualmente?

Gerente de cuentas claves

3. ¿Cuánto tiempo tiene en esta posición?

- | | | | |
|-------|-------------------------------------|----------|--------------------------|
| 0-5 | <input checked="" type="checkbox"/> | 15-20 | <input type="checkbox"/> |
| 5-10 | <input type="checkbox"/> | 20 o más | <input type="checkbox"/> |
| 10-15 | <input type="checkbox"/> | | |

4. ¿Ha participado anteriormente en un proceso de selección para alguna subsidiaria de SABMILLER?

- Si
- No

- En caso de que su respuesta sea NO pase a la pregunta 8

5. En caso de que su respuesta anterior sea SI especifique hace cuanto tiempo

- 1-3 años
- 4-6 años
- 7-10 años

6. Recibió una retroalimentación por parte de su LM una vez concluido este proceso

- Si
- No

7. ¿La organización le enseñó como presentar su aplicación de manera optima para que esta sea exitosa?

Si

No

8. En caso de que su respuesta anterior sea NO ¿considera que el entrenamiento en este tema es importante?

Si

No

9. ¿Considera que cuenta con las herramientas necesarias para poder desarrollar procesos de selección exitosos?

Si

No

Ej: El desarrollo de la hoja de vida, orden de las experiencias laborales

10. En caso de que su respuesta anterior sea NO especifique ¿cuáles son las herramientas que cree convenientes implementar para manejar adecuadamente estos procesos?

Entrenamientos que ayuden a conocer el manejo de estos procesos en las distintas subsidiarias del grupo, ya que al desarrollarse en continentes diferentes son mercados variantes de los cuales no se tiene un conocimiento amplio.

11. Considera usted que RRHH debería brindar soporte a los colaboradores de CN que participan en estos procesos de selección

Si

No

12. Usted considera que con el apoyo de RRHH los procesos de selección que realiza internamente SABMILLER con sus subsidiarias se hubiesen llevado a cabo con éxito

Si

No

EDAD: 39

SEXO: M

1. ¿Hace cuánto tiempo está desempeñándose en la compañía?

- | | | | |
|-------|-----|----------|-----|
| 0-5 | () | 15-20 | () |
| 5-10 | (X) | 20 o más | () |
| 10-15 | () | | |

2. ¿Cuál es la posición en la que se desempeña actualmente?

Gerente de auditoria

3. ¿Cuánto tiempo tiene en esta posición?

- | | | | |
|-------|-----|----------|-----|
| 0-5 | (X) | 15-20 | () |
| 5-10 | () | 20 o más | () |
| 10-15 | () | | |

4. ¿Ha participado anteriormente en un proceso de selección para alguna subsidiaria de SABMILLER?

- | | |
|----|-----|
| Si | () |
| No | (X) |

- En caso de que su respuesta sea NO pase a la pregunta 8

5. En caso de que su respuesta anterior sea SI especifique hace cuanto tiempo

- | | |
|-----------|-----|
| 1-3 años | () |
| 4-6 años | () |
| 7-10 años | () |

6. Recibió una retroalimentación por parte de su LM una vez concluido este proceso

- | | |
|----|-----|
| Si | () |
| No | () |

7. ¿La organización le enseñó como presentar su aplicación de manera óptima para que esta sea exitosa?

Si

No

8. En caso de que su respuesta anterior sea NO ¿considera que el entrenamiento en este tema es importante?

Si

No

9. ¿Considera que cuenta con las herramientas necesarias para poder desarrollar procesos de selección exitosos?

Si

No

Ej: El desarrollo de la hoja de vida, orden de las experiencias laborales

10. En caso de que su respuesta anterior sea NO especifique ¿cuáles son las herramientas que cree convenientes implementar para manejar adecuadamente estos procesos?

Desarrollar una estrategia de comunicación, una hoja de vida que sea atractiva a nuevos mercados laborales.

11. Considera usted que RRHH debería brindar soporte a los colaboradores de CN que participan en estos procesos de selección

Si

No

12. Usted considera que con el apoyo de RRHH los procesos de selección que realiza internamente SAMMILLER con sus subsidiarias se hubiesen llevado a cabo con éxito

Si

No

EDAD: 40

SEXO: M

1. ¿Hace cuánto tiempo está desempeñándose en la compañía?

0-5 (X) 15-20 ()

5-10 () 20 o más ()

10-15 ()

2. ¿Cuál es la posición en la que se desempeña actualmente?

Gerente de Contabilidad

3. ¿Cuánto tiempo tiene en esta posición?

0-5 (X) 15-20 ()

5-10 () 20 o más ()

10-15 ()

4. ¿Ha participado anteriormente en un proceso de selección para alguna subsidiaria de SABMILLER?

Si ()

No (X)

- En caso de que su respuesta sea NO pase a la pregunta 8

5. En caso de que su respuesta anterior sea SI especifique hace cuanto tiempo

1-3 años ()

4-6 años ()

7-10 años ()

6. Recibió una retroalimentación por parte de su LM una vez concluido este proceso

Si ()

No ()

7. ¿La organización le enseñó como presentar su aplicación de manera óptima para que esta sea exitosa?

Si

No

8. En caso de que su respuesta anterior sea NO ¿considera que el entrenamiento en este tema es importante?

Si

No

9. ¿Considera que cuenta con las herramientas necesarias para poder desarrollar procesos de selección exitosos?

Si

No

Ej: El desarrollo de la hoja de vida, orden de las experiencias laborales

10. En caso de que su respuesta anterior sea NO especifique ¿cuáles son las herramientas que cree convenientes implementar para manejar adecuadamente estos procesos?

Contar con un entrenamiento por parte de la empresa en donde podamos conocer acerca del manejo del proceso de aplicación y selección en cada una de las subsidiarias del grupo.

11. Considera usted que RRHH debería brindar soporte a los colaboradores de CN que participan en estos procesos de selección

Si

No

12. Usted considera que con el apoyo de RRHH los procesos de selección que realiza internamente SABMILLER con sus subsidiarias se hubiesen llevado a cabo con éxito

Si

No

EDAD: 43

SEXO: M

1. ¿Hace cuánto tiempo está desempeñándose en la compañía?

- | | | | |
|-------|-------------------------------------|----------|--------------------------|
| 0-5 | <input checked="" type="checkbox"/> | 15-20 | <input type="checkbox"/> |
| 5-10 | <input type="checkbox"/> | 20 o más | <input type="checkbox"/> |
| 10-15 | <input type="checkbox"/> | | |

2. ¿Cuál es la posición en la que se desempeña actualmente?

Gerente de planeación estratégica

3. ¿Cuánto tiempo tiene en esta posición?

- | | | | |
|-------|-------------------------------------|----------|--------------------------|
| 0-5 | <input checked="" type="checkbox"/> | 15-20 | <input type="checkbox"/> |
| 5-10 | <input type="checkbox"/> | 20 o más | <input type="checkbox"/> |
| 10-15 | <input type="checkbox"/> | | |

4. ¿Ha participado anteriormente en un proceso de selección para alguna subsidiaria de SABMILLER?

- | | |
|----|-------------------------------------|
| Si | <input type="checkbox"/> |
| No | <input checked="" type="checkbox"/> |

- En caso de que su respuesta sea NO pase a la pregunta 8

5. En caso de que su respuesta anterior sea SI especifique hace cuanto tiempo

- | | |
|-----------|--------------------------|
| 1-3 años | <input type="checkbox"/> |
| 4-6 años | <input type="checkbox"/> |
| 7-10 años | <input type="checkbox"/> |

6. Recibió una retroalimentación por parte de su LM una vez concluido este proceso

- | | |
|----|--------------------------|
| Si | <input type="checkbox"/> |
| No | <input type="checkbox"/> |

7. ¿La organización le enseñó como presentar su aplicación de manera óptima para que esta sea exitosa?

Si

No

8. En caso de que su respuesta anterior sea NO ¿considera que el entrenamiento en este tema es importante?

Si

No

9. ¿Considera que cuenta con las herramientas necesarias para poder desarrollar procesos de selección exitosos?

Si

No

Ej: El desarrollo de la hoja de vida, orden de las experiencias laborales

10. En caso de que su respuesta anterior sea NO especifique ¿cuáles son las herramientas que cree convenientes implementar para manejar adecuadamente estos procesos?

Conocer acerca de los distintos mercados en los que el grupo cuenta con una subsidiaria.

11. Considera usted que RRHH debería brindar soporte a los colaboradores de CN que participan en estos procesos de selección

Si

No

12. Usted considera que con el apoyo de RRHH los procesos de selección que realiza internamente SABMILLER con sus subsidiarias se hubiesen llevado a cabo con éxito

Si

No

EDAD: 35

SEXO: F

1. ¿Hace cuánto tiempo está desempeñándose en la compañía?

- | | | | |
|-------|-------------------------------------|----------|--------------------------|
| 0-5 | <input checked="" type="checkbox"/> | 15-20 | <input type="checkbox"/> |
| 5-10 | <input type="checkbox"/> | 20 o más | <input type="checkbox"/> |
| 10-15 | <input type="checkbox"/> | | |

2. ¿Cuál es la posición en la que se desempeña actualmente?

Gerente de procesos y desarrollo

3. ¿Cuánto tiempo tiene en esta posición?

- | | | | |
|-------|-------------------------------------|----------|--------------------------|
| 0-5 | <input checked="" type="checkbox"/> | 15-20 | <input type="checkbox"/> |
| 5-10 | <input type="checkbox"/> | 20 o más | <input type="checkbox"/> |
| 10-15 | <input type="checkbox"/> | | |

4. ¿Ha participado anteriormente en un proceso de selección para alguna subsidiaria de SABMILLER?

- | | |
|----|-------------------------------------|
| Si | <input type="checkbox"/> |
| No | <input checked="" type="checkbox"/> |

- En caso de que su respuesta sea NO pase a la pregunta 8

5. En caso de que su respuesta anterior sea SI especifique hace cuanto tiempo

- | | |
|-----------|--------------------------|
| 1-3 años | <input type="checkbox"/> |
| 4-6 años | <input type="checkbox"/> |
| 7-10 años | <input type="checkbox"/> |

6. Recibió una retroalimentación por parte de su LM una vez concluido este proceso

- | | |
|----|--------------------------|
| Si | <input type="checkbox"/> |
| No | <input type="checkbox"/> |

7. ¿La organización le enseñó como presentar su aplicación de manera óptima para que esta sea exitosa?

Si

No

8. En caso de que su respuesta anterior sea NO ¿considera que el entrenamiento en este tema es importante?

Si

No

9. ¿Considera que cuenta con las herramientas necesarias para poder desarrollar procesos de selección exitosos?

Si

No

Ej: El desarrollo de la hoja de vida, orden de las experiencias laborales

10. En caso de que su respuesta anterior sea NO especifique ¿cuáles son las herramientas que cree convenientes implementar para manejar adecuadamente estos procesos?

Conocer cómo llevar a cabo el proceso desde el momento de la postulación hasta la negociación.

11. Considera usted que RRHH debería brindar soporte a los colaboradores de CN que participan en estos procesos de selección

Si

No

12. Usted considera que con el apoyo de RRHH los procesos de selección que realiza internamente SAMMILLER con sus subsidiarias se hubiesen llevado a cabo con éxito

Si

No

EDAD: 35

SEXO: F

1. ¿Hace cuánto tiempo está desempeñándose en la compañía?

- | | | | |
|-------|-------------------------------------|----------|--------------------------|
| 0-5 | <input type="checkbox"/> | 15-20 | <input type="checkbox"/> |
| 5-10 | <input checked="" type="checkbox"/> | 20 o más | <input type="checkbox"/> |
| 10-15 | <input type="checkbox"/> | | |

2. ¿Cuál es la posición en la que se desempeña actualmente?

Gerente de Relaciones laborales

3. ¿Cuánto tiempo tiene en esta posición?

- | | | | |
|-------|-------------------------------------|----------|--------------------------|
| 0-5 | <input checked="" type="checkbox"/> | 15-20 | <input type="checkbox"/> |
| 5-10 | <input type="checkbox"/> | 20 o más | <input type="checkbox"/> |
| 10-15 | <input type="checkbox"/> | | |

4. ¿Ha participado anteriormente en un proceso de selección para alguna subsidiaria de SABMILLER?

- | | |
|----|-------------------------------------|
| Si | <input type="checkbox"/> |
| No | <input checked="" type="checkbox"/> |

- En caso de que su respuesta sea NO pase a la pregunta 8

5. En caso de que su respuesta anterior sea SI especifique hace cuanto tiempo

- | | |
|-----------|--------------------------|
| 1-3 años | <input type="checkbox"/> |
| 4-6 años | <input type="checkbox"/> |
| 7-10 años | <input type="checkbox"/> |

6. Recibió una retroalimentación por parte de su LM una vez concluido este proceso

- | | |
|----|--------------------------|
| Si | <input type="checkbox"/> |
| No | <input type="checkbox"/> |

7. ¿La organización le enseñó como presentar su aplicación de manera óptima para que esta sea exitosa?

Si

No

8. En caso de que su respuesta anterior sea NO ¿considera que el entrenamiento en este tema es importante?

Si

No

9. ¿Considera que cuenta con las herramientas necesarias para poder desarrollar procesos de selección exitosos?

Si

No

Ej: El desarrollo de la hoja de vida, orden de las experiencias laborales

10. En caso de que su respuesta anterior sea NO especifique ¿cuáles son las herramientas que cree convenientes implementar para manejar adecuadamente estos procesos?

Como desarrollar una estrategia de presentación, de contactos y relacionamiento para conocer acerca del proceso de cada una de las subsidiarias del grupo.

11. Considera usted que RRHH debería brindar soporte a los colaboradores de CN que participan en estos procesos de selección

Si

No

12. Usted considera que con el apoyo de RRHH los procesos de selección que realiza internamente SAMMILLER con sus subsidiarias se hubiesen llevado a cabo con éxito

Si

No

EDAD: 39

SEXO: M

1. ¿Hace cuánto tiempo está desempeñándose en la compañía?

- | | | | |
|-------|-------------------------------------|----------|--------------------------|
| 0-5 | <input type="checkbox"/> | 15-20 | <input type="checkbox"/> |
| 5-10 | <input checked="" type="checkbox"/> | 20 o más | <input type="checkbox"/> |
| 10-15 | <input type="checkbox"/> | | |

2. ¿Cuál es la posición en la que se desempeña actualmente?

Gerente de Recursos Humanos ventas, televentas y mercadeo

3. ¿Cuánto tiempo tiene en esta posición?

- | | | | |
|-------|-------------------------------------|----------|--------------------------|
| 0-5 | <input checked="" type="checkbox"/> | 15-20 | <input type="checkbox"/> |
| 5-10 | <input type="checkbox"/> | 20 o más | <input type="checkbox"/> |
| 10-15 | <input type="checkbox"/> | | |

4. ¿Ha participado anteriormente en un proceso de selección para alguna subsidiaria de SABMILLER?

- | | |
|----|-------------------------------------|
| Si | <input type="checkbox"/> |
| No | <input checked="" type="checkbox"/> |

- En caso de que su respuesta sea NO pase a la pregunta 8

5. En caso de que su respuesta anterior sea SI especifique hace cuanto tiempo

- | | |
|-----------|--------------------------|
| 1-3 años | <input type="checkbox"/> |
| 4-6 años | <input type="checkbox"/> |
| 7-10 años | <input type="checkbox"/> |

6. Recibió una retroalimentación por parte de su LM una vez concluido este proceso

- | | |
|----|--------------------------|
| Si | <input type="checkbox"/> |
| No | <input type="checkbox"/> |

7. ¿La organización le enseñó como presentar su aplicación de manera óptima para que esta sea exitosa?

Si

No

8. En caso de que su respuesta anterior sea NO ¿considera que el entrenamiento en este tema es importante?

Si

No

9. ¿Considera que cuenta con las herramientas necesarias para poder desarrollar procesos de selección exitosos?

Si

No

Ej: El desarrollo de la hoja de vida, orden de las experiencias laborales

10. En caso de que su respuesta anterior sea NO especifique ¿cuáles son las herramientas que cree convenientes implementar para manejar adecuadamente estos procesos?

Como se debe manejar el proceso desde la aplicación a la vacante, como tener una hoja de vida atractiva.

11. Considera usted que RRHH debería brindar soporte a los colaboradores de CN que participan en estos procesos de selección

Si

No

12. Usted considera que con el apoyo de RRHH los procesos de selección que realiza internamente SAMMILLER con sus subsidiarias se hubiesen llevado a cabo con éxito

Si

No

EDAD: 37

SEXO: F

1. ¿Hace cuánto tiempo está desempeñándose en la compañía?

- | | | | |
|-------|-----|----------|-----|
| 0-5 | () | 15-20 | () |
| 5-10 | (X) | 20 o más | () |
| 10-15 | () | | |

2. ¿Cuál es la posición en la que se desempeña actualmente?

GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

3. ¿Cuánto tiempo tiene en esta posición?

- | | | | |
|-------|------|----------|-----|
| 0-5 | (X) | 15-20 | () |
| 5-10 | () | 20 o más | () |
| 10-15 | () | | |

4. ¿Ha participado anteriormente en un proceso de selección para alguna subsidiaria de SABMILLER?

- | | |
|----|------|
| Si | (X) |
| No | () |

5. En caso de que su respuesta anterior sea SI especifique hace cuanto tiempo

- | | |
|-----------|------|
| 1-3 años | (X) |
| 4-6 años | () |
| 7-10 años | () |

6. Recibió una retroalimentación por parte de su LM una vez concluido este proceso

- | | |
|----|------|
| Si | () |
| No | (X) |

7. ¿La organización le enseñó como presentar su aplicación de manera óptima para que esta se lleve a cabo de manera exitosa?

Si

No

8. En caso de que su respuesta anterior sea NO ¿considera que el entrenamiento en este tema es importante?

Si

No

9. ¿Considera que cuenta con las herramientas necesarias para poder desarrollar procesos de selección exitosos?

Si

No

Ej: El desarrollo de la hoja de vida, orden de las experiencias laborales

10. En caso de que su respuesta anterior sea NO especifique ¿cuáles son las herramientas que cree convenientes implementar para manejar adecuadamente estos procesos?

Conocer los puntos clave como mercado laboral, diseño de una hoja de vida atractiva.

11. Considera usted que RRHH debería brindar soporte a los colaboradores de CN que participan en estos procesos de selección

Si

No

12. Usted considera que con el apoyo de RRHH los procesos de selección que realiza internamente SABMILLER con sus subsidiarias se hubiesen llevado a cabo con éxito

Si

No

EDAD: 43

SEXO: M

1. ¿Hace cuánto tiempo está desempeñándose en la compañía?

- | | | | |
|-------|-------------------------------------|----------|--------------------------|
| 0-5 | <input checked="" type="checkbox"/> | 15-20 | <input type="checkbox"/> |
| 5-10 | <input type="checkbox"/> | 20 o más | <input type="checkbox"/> |
| 10-15 | <input type="checkbox"/> | | |

2. ¿Cuál es la posición en la que se desempeña actualmente?

Gerente de seguridad de operaciones

3. ¿Cuánto tiempo tiene en esta posición?

- | | | | |
|-------|-------------------------------------|----------|--------------------------|
| 0-5 | <input checked="" type="checkbox"/> | 15-20 | <input type="checkbox"/> |
| 5-10 | <input type="checkbox"/> | 20 o más | <input type="checkbox"/> |
| 10-15 | <input type="checkbox"/> | | |

4. ¿Ha participado anteriormente en un proceso de selección para alguna subsidiaria de SABMILLER?

- Si
- No

- En caso de que su respuesta sea NO pase a la pregunta 8

5. En caso de que su respuesta anterior sea SI especifique hace cuanto tiempo

- 1-3 años
- 4-6 años
- 7-10 años

6. Recibió una retroalimentación por parte de su LM una vez concluido este proceso

- Si
- No

7. ¿La organización le enseñó como presentar su aplicación de manera óptima para que esta sea exitosa?

Si

No

8. En caso de que su respuesta anterior sea NO ¿considera que el entrenamiento en este tema es importante?

Si

No

9. ¿Considera que cuenta con las herramientas necesarias para poder desarrollar procesos de selección exitosos?

Si

No

Ej: El desarrollo de la hoja de vida, orden de las experiencias laborales

10. En caso de que su respuesta anterior sea NO especifique ¿cuáles son las herramientas que cree convenientes implementar para manejar adecuadamente estos procesos?

Es importante que la compañía nos brinde herramientas que nos permitan conocer acerca de cada uno de los mercados laborales en los que se desarrollan las distintas subsidiarias de SABMILLER para de esta manera contar con un conocimiento que nos permitirá llevar a cabo de forma exitosa un proceso en el cual participe un colaborador.

11. Considera usted que RRHH debería brindar soporte a los colaboradores de CN que participan en estos procesos de selección

Si

No

12. Usted considera que con el apoyo de RRHH los procesos de selección que realiza internamente SABMILLER con sus subsidiarias se hubiesen llevado a cabo con éxito

Si

No

EDAD: 35

SEXO: F

1. ¿Hace cuánto tiempo está desempeñándose en la compañía?

- | | | | |
|-------|-----|----------|-----|
| 0-5 | () | 15-20 | () |
| 5-10 | (X) | 20 o más | () |
| 10-15 | () | | |

2. ¿Cuál es la posición en la que se desempeña actualmente?

Gerente de tesorería

3. ¿Cuánto tiempo tiene en esta posición?

- | | | | |
|-------|-----|----------|-----|
| 0-5 | (X) | 15-20 | () |
| 5-10 | () | 20 o más | () |
| 10-15 | () | | |

4. ¿Ha participado anteriormente en un proceso de selección para alguna subsidiaria de SABMILLER?

- | | |
|----|-----|
| Si | (x) |
| No | () |

5. En caso de que su respuesta anterior sea SI especifique hace cuanto tiempo

- | | |
|-----------|-----|
| 1-3 años | () |
| 4-6 años | (X) |
| 7-10 años | () |

6. Recibió una retroalimentación por parte de su LM una vez concluido este proceso

- | | |
|----|-----|
| Si | () |
| No | (X) |

7. ¿La organización le enseñó como presentar su aplicación de manera óptima para que esta sea exitosa?

Si

No

8. En caso de que su respuesta anterior sea NO ¿considera que el entrenamiento en este tema es importante?

Si

No

9. ¿Considera que cuenta con las herramientas necesarias para poder desarrollar procesos de selección exitosos?

Si

No

Ej: El desarrollo de la hoja de vida, orden de las experiencias laborales

10. En caso de que su respuesta anterior sea NO especifique ¿cuáles son las herramientas que cree convenientes implementar para manejar adecuadamente estos procesos?

Conocer cómo se desarrolla el mercado laboral en cada una de las subsidiarias del grupo ya que al momento de realizar mi aplicación desconocía acerca de este tema.

11. Considera usted que RRHH debería brindar soporte a los colaboradores de CN que participan en estos procesos de selección

Si

No

12. Usted considera que con el apoyo de RRHH los procesos de selección que realiza internamente SABMILLER con sus subsidiarias se hubiesen llevado a cabo con éxito

Si

No

EDAD: 39

SEXO: M

1. ¿Hace cuánto tiempo está desempeñándose en la compañía?

0-5 (X) 15-20 ()

5-10 () 20 o más ()

10-15 ()

2. ¿Cuál es la posición en la que se desempeña actualmente?

Gerente de ventas Costa Norte

3. ¿Cuánto tiempo tiene en esta posición?

0-5 (X) 15-20 ()

5-10 () 20 o más ()

10-15 ()

4. ¿Ha participado anteriormente en un proceso de selección para alguna subsidiaria de SABMILLER?

Si ()

No (X)

- En caso de que su respuesta sea NO pase a la pregunta 8

5. En caso de que su respuesta anterior sea SI especifique hace cuanto tiempo

1-3 años ()

4-6 años ()

7-10 años ()

6. Recibió una retroalimentación por parte de su LM una vez concluido este proceso

Si ()

No ()

7. ¿La organización le enseñó como presentar su aplicación de manera optima para que esta sea exitosa?

Si

No

8. En caso de que su respuesta anterior sea NO ¿considera que el entrenamiento en este tema es importante?

Si

No

9. ¿Considera que cuenta con las herramientas necesarias para poder desarrollar procesos de selección exitosos?

Si

No

Ej: El desarrollo de la hoja de vida, orden de las experiencias laborales

10. En caso de que su respuesta anterior sea NO especifique ¿cuáles son las herramientas que cree convenientes implementar para manejar adecuadamente estos procesos?

Conocer de la industria a la cual queremos pertenecer.

11. Considera usted que RRHH debería brindar soporte a los colaboradores de CN que participan en estos procesos de selección

Si

No

12. Usted considera que con el apoyo de RRHH los procesos de selección que realiza internamente SAMMILLER con sus subsidiarias se hubiesen llevado a cabo con éxito

Si

No

EDAD: 38

SEXO: M

1. ¿Hace cuánto tiempo está desempeñándose en la compañía?

- | | | | |
|-------|-------------------------------------|----------|--------------------------|
| 0-5 | <input type="checkbox"/> | 15-20 | <input type="checkbox"/> |
| 5-10 | <input checked="" type="checkbox"/> | 20 o más | <input type="checkbox"/> |
| 10-15 | <input type="checkbox"/> | | |

2. ¿Cuál es la posición en la que se desempeña actualmente?

Gerente de ventas Guayaquil

3. ¿Cuánto tiempo tiene en esta posición?

- | | | | |
|-------|-------------------------------------|----------|--------------------------|
| 0-5 | <input checked="" type="checkbox"/> | 15-20 | <input type="checkbox"/> |
| 5-10 | <input type="checkbox"/> | 20 o más | <input type="checkbox"/> |
| 10-15 | <input type="checkbox"/> | | |

4. ¿Ha participado anteriormente en un proceso de selección para alguna subsidiaria de SABMILLER?

- | | |
|----|-------------------------------------|
| Si | <input type="checkbox"/> |
| No | <input checked="" type="checkbox"/> |

- En caso de que su respuesta sea NO pase a la pregunta 8

5. En caso de que su respuesta anterior sea SI especifique hace cuanto tiempo

- | | |
|-----------|--------------------------|
| 1-3 años | <input type="checkbox"/> |
| 4-6 años | <input type="checkbox"/> |
| 7-10 años | <input type="checkbox"/> |

6. Recibió una retroalimentación por parte de su LM una vez concluido este proceso

- | | |
|----|--------------------------|
| Si | <input type="checkbox"/> |
| No | <input type="checkbox"/> |

7. ¿La organización le enseñó como presentar su aplicación de manera óptima para que esta sea exitosa?

Si

No

8. En caso de que su respuesta anterior sea NO ¿considera que el entrenamiento en este tema es importante?

Si

No

9. ¿Considera que cuenta con las herramientas necesarias para poder desarrollar procesos de selección exitosos?

Si

No

Ej: El desarrollo de la hoja de vida, orden de las experiencias laborales

10. En caso de que su respuesta anterior sea NO especifique ¿cuáles son las herramientas que cree convenientes implementar para manejar adecuadamente estos procesos?

Contar con un entrenamiento que brinde un soporte de cómo poder llevar a cabo de forma exitosa un proceso de selección en un mercado laboral distinto al que conocemos, como el manejo del proceso de negociación, estructuración del curriculum, como prepararnos para iniciar una búsqueda en un nuevo mercado.

11. Considera usted que RRHH debería brindar soporte a los colaboradores de CN que participan en estos procesos de selección

Si

No

12. Usted considera que con el apoyo de RRHH los procesos de selección que realiza internamente SABMILLER con sus subsidiarias se hubiesen llevado a cabo con éxito

Si

No

EDAD: 32

SEXO: M

1. ¿Hace cuánto tiempo está desempeñándose en la compañía?

- | | | | |
|-------|-------------------------------------|----------|--------------------------|
| 0-5 | <input checked="" type="checkbox"/> | 15-20 | <input type="checkbox"/> |
| 5-10 | <input type="checkbox"/> | 20 o más | <input type="checkbox"/> |
| 10-15 | <input type="checkbox"/> | | |

2. ¿Cuál es la posición en la que se desempeña actualmente?

Gerente de desarrollo sostenible

3. ¿Cuánto tiempo tiene en esta posición?

- | | | | |
|-------|-------------------------------------|----------|--------------------------|
| 0-5 | <input checked="" type="checkbox"/> | 15-20 | <input type="checkbox"/> |
| 5-10 | <input type="checkbox"/> | 20 o más | <input type="checkbox"/> |
| 10-15 | <input type="checkbox"/> | | |

4. ¿Ha participado anteriormente en un proceso de selección para alguna subsidiaria de SABMILLER?

- | | |
|----|-------------------------------------|
| Si | <input type="checkbox"/> |
| No | <input checked="" type="checkbox"/> |

- En caso de que su respuesta sea NO pase a la pregunta 8

5. En caso de que su respuesta anterior sea SI especifique hace cuanto tiempo

- | | |
|-----------|--------------------------|
| 1-3 años | <input type="checkbox"/> |
| 4-6 años | <input type="checkbox"/> |
| 7-10 años | <input type="checkbox"/> |

6. Recibió una retroalimentación por parte de su LM una vez concluido este proceso

- | | |
|----|--------------------------|
| Si | <input type="checkbox"/> |
| No | <input type="checkbox"/> |

7. ¿La organización le enseñó como presentar su aplicación de manera óptima para que esta sea exitosa?

Si

No

8. En caso de que su respuesta anterior sea NO ¿considera que el entrenamiento en este tema es importante?

Si

No

9. ¿Considera que cuenta con las herramientas necesarias para poder desarrollar procesos de selección exitosos?

Si

No

Ej: El desarrollo de la hoja de vida, orden de las experiencias laborales

10. En caso de que su respuesta anterior sea NO especifique ¿cuáles son las herramientas que cree convenientes implementar para manejar adecuadamente estos procesos?

Capacitaciones periódicas.

11. Considera usted que RRHH debería brindar soporte a los colaboradores de CN que participan en estos procesos de selección

Si

No

12. Usted considera que con el apoyo de RRHH los procesos de selección que realiza internamente SABMILLER con sus subsidiarias se hubiesen llevado a cabo con éxito

Si

No

EDAD: 38

SEXO: M

1. ¿Hace cuánto tiempo está desempeñándose en la compañía?

0-5 (X) 15-20 ()

5-10 () 20 o más ()

10-15 ()

2. ¿Cuál es la posición en la que se desempeña actualmente?

Gerente de eventos

3. ¿Cuánto tiempo tiene en esta posición?

0-5 (X) 15-20 ()

5-10 () 20 o más ()

10-15 ()

4. ¿Ha participado anteriormente en un proceso de selección para alguna subsidiaria de SAMMILLER?

Si ()

No (X)

- En caso de que su respuesta sea NO pase a la pregunta 8

5. En caso de que su respuesta anterior sea SI especifique hace cuanto tiempo

1-3 años ()

4-6 años ()

7-10 años ()

6. Recibió una retroalimentación por parte de su LM una vez concluido este proceso

Si ()

No ()

7. ¿La organización le enseñó como presentar su aplicación de manera óptima para que esta sea exitosa?

Si

No

8. En caso de que su respuesta anterior sea NO ¿considera que el entrenamiento en este tema es importante?

Si

No

9. ¿Considera que cuenta con las herramientas necesarias para poder desarrollar procesos de selección exitosos?

Si

No

Ej: El desarrollo de la hoja de vida, orden de las experiencias laborales

10. En caso de que su respuesta anterior sea NO especifique ¿cuáles son las herramientas que cree convenientes implementar para manejar adecuadamente estos procesos?

Tener sesiones de entrenamiento.

11. Considera usted que RRHH debería brindar soporte a los colaboradores de CN que participan en estos procesos de selección

Si

No

12. Usted considera que con el apoyo de RRHH los procesos de selección que realiza internamente SABMILLER con sus subsidiarias se hubiesen llevado a cabo con éxito

Si

No

EDAD: 40

SEXO: M

1. ¿Hace cuánto tiempo está desempeñándose en la compañía?

- | | | | |
|-------|-------------------------------------|----------|--------------------------|
| 0-5 | <input type="checkbox"/> | 15-20 | <input type="checkbox"/> |
| 5-10 | <input checked="" type="checkbox"/> | 20 o más | <input type="checkbox"/> |
| 10-15 | <input type="checkbox"/> | | |

2. ¿Cuál es la posición en la que se desempeña actualmente?

Gerente de impuestos

3. ¿Cuánto tiempo tiene en esta posición?

- | | | | |
|-------|-------------------------------------|----------|--------------------------|
| 0-5 | <input checked="" type="checkbox"/> | 15-20 | <input type="checkbox"/> |
| 5-10 | <input type="checkbox"/> | 20 o más | <input type="checkbox"/> |
| 10-15 | <input type="checkbox"/> | | |

4. ¿Ha participado anteriormente en un proceso de selección para alguna subsidiaria de SABMILLER?

- | | |
|----|-------------------------------------|
| Si | <input checked="" type="checkbox"/> |
| No | <input type="checkbox"/> |

- En caso de que su respuesta sea NO pase a la pregunta 8

5. En caso de que su respuesta anterior sea SI especifique hace cuanto tiempo

- | | |
|-----------|-------------------------------------|
| 1-3 años | <input type="checkbox"/> |
| 4-6 años | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 7-10 años | <input type="checkbox"/> |

6. Recibió una retroalimentación por parte de su LM una vez concluido este proceso

- | | |
|----|-------------------------------------|
| Si | <input type="checkbox"/> |
| No | <input checked="" type="checkbox"/> |

7. ¿La organización le enseñó como presentar su aplicación de manera óptima para que esta sea exitosa?

Si

No

8. En caso de que su respuesta anterior sea NO ¿considera que el entrenamiento en este tema es importante?

Si

No

9. ¿Considera que cuenta con las herramientas necesarias para poder desarrollar procesos de selección exitosos?

Si

No

Ej: El desarrollo de la hoja de vida, orden de las experiencias laborales

10. En caso de que su respuesta anterior sea NO especifique ¿cuáles son las herramientas que cree convenientes implementar para manejar adecuadamente estos procesos?

Que las personas de Talento humano brinden seminarios o capacitaciones.

11. Considera usted que RRHH debería brindar soporte a los colaboradores de CN que participan en estos procesos de selección

Si

No

12. Usted considera que con el apoyo de RRHH los procesos de selección que realiza internamente SABMILLER con sus subsidiarias se hubiesen llevado a cabo con éxito

Si

No

EDAD: 44

SEXO: M

1. ¿Hace cuánto tiempo está desempeñándose en la compañía?

- | | | | |
|-------|-------------------------------------|----------|--------------------------|
| 0-5 | <input type="checkbox"/> | 15-20 | <input type="checkbox"/> |
| 5-10 | <input checked="" type="checkbox"/> | 20 o más | <input type="checkbox"/> |
| 10-15 | <input type="checkbox"/> | | |

2. ¿Cuál es la posición en la que se desempeña actualmente?

Gerente de información comercial

3. ¿Cuánto tiempo tiene en esta posición?

- | | | | |
|-------|-------------------------------------|----------|--------------------------|
| 0-5 | <input checked="" type="checkbox"/> | 15-20 | <input type="checkbox"/> |
| 5-10 | <input type="checkbox"/> | 20 o más | <input type="checkbox"/> |
| 10-15 | <input type="checkbox"/> | | |

4. ¿Ha participado anteriormente en un proceso de selección para alguna subsidiaria de SABMILLER?

- | | |
|----|-------------------------------------|
| Si | <input checked="" type="checkbox"/> |
| No | <input type="checkbox"/> |

- En caso de que su respuesta sea NO pase a la pregunta 8

5. En caso de que su respuesta anterior sea SI especifique hace cuanto tiempo

- | | |
|-----------|-------------------------------------|
| 1-3 años | <input type="checkbox"/> |
| 4-6 años | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 7-10 años | <input type="checkbox"/> |

6. Recibió una retroalimentación por parte de su LM una vez concluido este proceso

- | | |
|----|-------------------------------------|
| Si | <input type="checkbox"/> |
| No | <input checked="" type="checkbox"/> |

7. ¿La organización le enseñó como presentar su aplicación de manera optima para que esta sea exitosa?

Si

No

8. En caso de que su respuesta anterior sea NO ¿considera que el entrenamiento en este tema es importante?

Si

No

9. ¿Considera que cuenta con las herramientas necesarias para poder desarrollar procesos de selección exitosos?

Si

No

Ej: El desarrollo de la hoja de vida, orden de las experiencias laborales

10. En caso de que su respuesta anterior sea NO especifique ¿cuáles son las herramientas que cree convenientes implementar para manejar adecuadamente estos procesos?

Que se den de forma periódica entrenamientos o capacitaciones que permitan conocer acerca de los cambios o de la forma de operar de cada una de las subsidiarias que tiene el grupo.

11. Considera usted que RRHH debería brindar soporte a los colaboradores de CN que participan en estos procesos de selección

Si

No

12. Usted considera que con el apoyo de RRHH los procesos de selección que realiza internamente SAMMILLER con sus subsidiarias se hubiesen llevado a cabo con éxito

Si

No

EDAD: 30

SEXO: M

1. ¿Hace cuánto tiempo está desempeñándose en la compañía?

- | | | | |
|-------|-------------------------------------|----------|--------------------------|
| 0-5 | <input type="checkbox"/> | 15-20 | <input type="checkbox"/> |
| 5-10 | <input checked="" type="checkbox"/> | 20 o más | <input type="checkbox"/> |
| 10-15 | <input type="checkbox"/> | | |

2. ¿Cuál es la posición en la que se desempeña actualmente?

Gerente de investigación y desarrollo

3. ¿Cuánto tiempo tiene en esta posición?

- | | | | |
|-------|-------------------------------------|----------|--------------------------|
| 0-5 | <input checked="" type="checkbox"/> | 15-20 | <input type="checkbox"/> |
| 5-10 | <input type="checkbox"/> | 20 o más | <input type="checkbox"/> |
| 10-15 | <input type="checkbox"/> | | |

4. ¿Ha participado anteriormente en un proceso de selección para alguna subsidiaria de SABMILLER?

- | | |
|----|-------------------------------------|
| Si | <input checked="" type="checkbox"/> |
| No | <input type="checkbox"/> |

- En caso de que su respuesta sea NO pase a la pregunta 8

5. En caso de que su respuesta anterior sea SI especifique hace cuanto tiempo

- | | |
|-----------|-------------------------------------|
| 1-3 años | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 4-6 años | <input type="checkbox"/> |
| 7-10 años | <input type="checkbox"/> |

6. Recibió una retroalimentación por parte de su LM una vez concluido este proceso

- | | |
|----|-------------------------------------|
| Si | <input type="checkbox"/> |
| No | <input checked="" type="checkbox"/> |

7. ¿La organización le enseñó como presentar su aplicación de manera óptima para que esta sea exitosa?

Si

No

8. En caso de que su respuesta anterior sea NO ¿considera que el entrenamiento en este tema es importante?

Si

No

9. ¿Considera que cuenta con las herramientas necesarias para poder desarrollar procesos de selección exitosos?

Si

No

Ej: El desarrollo de la hoja de vida, orden de las experiencias laborales

10. En caso de que su respuesta anterior sea NO especifique ¿cuáles son las herramientas que cree convenientes implementar para manejar adecuadamente estos procesos?

Capacitaciones, seminarios, informativos en donde se dé a conocer el adecuado manejo de estos procesos.

11. Considera usted que RRHH debería brindar soporte a los colaboradores de CN que participan en estos procesos de selección

Si

No

12. Usted considera que con el apoyo de RRHH los procesos de selección que realiza internamente SAMMILLER con sus subsidiarias se hubiesen llevado a cabo con éxito

Si

No

EDAD: 40

SEXO: M

1. ¿Hace cuánto tiempo está desempeñándose en la compañía?

- | | | | |
|-------|-------------------------------------|----------|--------------------------|
| 0-5 | <input checked="" type="checkbox"/> | 15-20 | <input type="checkbox"/> |
| 5-10 | <input type="checkbox"/> | 20 o más | <input type="checkbox"/> |
| 10-15 | <input type="checkbox"/> | | |

2. ¿Cuál es la posición en la que se desempeña actualmente?

Gerente legal

3. ¿Cuánto tiempo tiene en esta posición?

- | | | | |
|-------|-------------------------------------|----------|--------------------------|
| 0-5 | <input checked="" type="checkbox"/> | 15-20 | <input type="checkbox"/> |
| 5-10 | <input type="checkbox"/> | 20 o más | <input type="checkbox"/> |
| 10-15 | <input type="checkbox"/> | | |

4. ¿Ha participado anteriormente en un proceso de selección para alguna subsidiaria de SABMILLER?

- | | |
|----|-------------------------------------|
| Si | <input type="checkbox"/> |
| No | <input checked="" type="checkbox"/> |

- En caso de que su respuesta sea NO pase a la pregunta 8

5. En caso de que su respuesta anterior sea SI especifique hace cuanto tiempo

- | | |
|-----------|--------------------------|
| 1-3 años | <input type="checkbox"/> |
| 4-6 años | <input type="checkbox"/> |
| 7-10 años | <input type="checkbox"/> |

6. Recibió una retroalimentación por parte de su LM una vez concluido este proceso

- | | |
|----|--------------------------|
| Si | <input type="checkbox"/> |
| No | <input type="checkbox"/> |

7. ¿La organización le enseñó como presentar su aplicación de manera optima para que esta sea exitosa?

Si

No

8. En caso de que su respuesta anterior sea NO ¿considera que el entrenamiento en este tema es importante?

Si

No

9. ¿Considera que cuenta con las herramientas necesarias para poder desarrollar procesos de selección exitosos?

Si

No

Ej: El desarrollo de la hoja de vida, orden de las experiencias laborales

10. En caso de que su respuesta anterior sea NO especifique ¿cuáles son las herramientas que cree convenientes implementar para manejar adecuadamente estos procesos?

- Manejo del proceso de aplicación
- Conocer de los mercados laborales
- Conocer de leyes vigentes en los mercados laborales de cada una de las subsidiarias

11. Considera usted que RRHH debería brindar soporte a los colaboradores de CN que participan en estos procesos de selección

Si

No

12. Usted considera que con el apoyo de RRHH los procesos de selección que realiza internamente SABMILLER con sus subsidiarias se hubiesen llevado a cabo con éxito

Si

No

EDAD: 44

SEXO: M

1. ¿Hace cuánto tiempo está desempeñándose en la compañía?

- | | | | |
|-------|-------------------------------------|----------|--------------------------|
| 0-5 | <input checked="" type="checkbox"/> | 15-20 | <input type="checkbox"/> |
| 5-10 | <input type="checkbox"/> | 20 o más | <input type="checkbox"/> |
| 10-15 | <input type="checkbox"/> | | |

2. ¿Cuál es la posición en la que se desempeña actualmente?

Gerente de mantenimiento y servicios

3. ¿Cuánto tiempo tiene en esta posición?

- | | | | |
|-------|-------------------------------------|----------|--------------------------|
| 0-5 | <input checked="" type="checkbox"/> | 15-20 | <input type="checkbox"/> |
| 5-10 | <input type="checkbox"/> | 20 o más | <input type="checkbox"/> |
| 10-15 | <input type="checkbox"/> | | |

4. ¿Ha participado anteriormente en un proceso de selección para alguna subsidiaria de SABMILLER?

- | | |
|----|-------------------------------------|
| Si | <input type="checkbox"/> |
| No | <input checked="" type="checkbox"/> |

- En caso de que su respuesta sea NO pase a la pregunta 8

5. En caso de que su respuesta anterior sea SI especifique hace cuanto tiempo

- | | |
|-----------|--------------------------|
| 1-3 años | <input type="checkbox"/> |
| 4-6 años | <input type="checkbox"/> |
| 7-10 años | <input type="checkbox"/> |

6. Recibió una retroalimentación por parte de su LM una vez concluido este proceso

- | | |
|----|--------------------------|
| Si | <input type="checkbox"/> |
| No | <input type="checkbox"/> |

7. ¿La organización le enseñó como presentar su aplicación de manera óptima para que esta sea exitosa?

Si

No

8. En caso de que su respuesta anterior sea NO ¿considera que el entrenamiento en este tema es importante?

Si

No

9. ¿Considera que cuenta con las herramientas necesarias para poder desarrollar procesos de selección exitosos?

Si

No

Ej: El desarrollo de la hoja de vida, orden de las experiencias laborales

10. En caso de que su respuesta anterior sea NO especifique ¿cuáles son las herramientas que cree convenientes implementar para manejar adecuadamente estos procesos?

Llevar a cabo sesiones de capacitación.

11. Considera usted que RRHH debería brindar soporte a los colaboradores de CN que participan en estos procesos de selección

Si

No

12. Usted considera que con el apoyo de RRHH los procesos de selección que realiza internamente SABMILLER con sus subsidiarias se hubiesen llevado a cabo con éxito

Si

No

EDAD: 30

SEXO: F

1. ¿Hace cuánto tiempo está desempeñándose en la compañía?

- | | | | |
|-------|-------------------------------------|----------|--------------------------|
| 0-5 | <input checked="" type="checkbox"/> | 15-20 | <input type="checkbox"/> |
| 5-10 | <input type="checkbox"/> | 20 o más | <input type="checkbox"/> |
| 10-15 | <input type="checkbox"/> | | |

2. ¿Cuál es la posición en la que se desempeña actualmente?

Gerente de marcas

3. ¿Cuánto tiempo tiene en esta posición?

- | | | | |
|-------|-------------------------------------|----------|--------------------------|
| 0-5 | <input checked="" type="checkbox"/> | 15-20 | <input type="checkbox"/> |
| 5-10 | <input type="checkbox"/> | 20 o más | <input type="checkbox"/> |
| 10-15 | <input type="checkbox"/> | | |

4. ¿Ha participado anteriormente en un proceso de selección para alguna subsidiaria de SABMILLER?

- Si
- No

- En caso de que su respuesta sea NO pase a la pregunta 8

5. En caso de que su respuesta anterior sea SI especifique hace cuanto tiempo

- 1-3 años
- 4-6 años
- 7-10 años

6. Recibió una retroalimentación por parte de su LM una vez concluido este proceso

- Si
- No

7. ¿La organización le enseñó como presentar su aplicación de manera óptima para que esta sea exitosa?

Si

No

8. En caso de que su respuesta anterior sea NO ¿considera que el entrenamiento en este tema es importante?

Si

No

9. ¿Considera que cuenta con las herramientas necesarias para poder desarrollar procesos de selección exitosos?

Si

No

Ej: El desarrollo de la hoja de vida, orden de las experiencias laborales

10. En caso de que su respuesta anterior sea NO especifique ¿cuáles son las herramientas que cree convenientes implementar para manejar adecuadamente estos procesos?

Sesiones de entrenamiento por parte de los especialistas de la academia.

11. Considera usted que RRHH debería brindar soporte a los colaboradores de CN que participan en estos procesos de selección

Si

No

12. Usted considera que con el apoyo de RRHH los procesos de selección que realiza internamente SABMILLER con sus subsidiarias se hubiesen llevado a cabo con éxito

Si

No

EDAD: 30

SEXO: M

1. ¿Hace cuánto tiempo está desempeñándose en la compañía?

0-5 (X) 15-20 ()

5-10 () 20 o más ()

10-15 ()

2. ¿Cuál es la posición en la que se desempeña actualmente?

Gerente Nacional de procesos

3. ¿Cuánto tiempo tiene en esta posición?

0-5 (X) 15-20 ()

5-10 () 20 o más ()

10-15 ()

4. ¿Ha participado anteriormente en un proceso de selección para alguna subsidiaria de SABMILLER?

Si ()

No (X)

- En caso de que su respuesta sea NO pase a la pregunta 8

5. En caso de que su respuesta anterior sea SI especifique hace cuanto tiempo

1-3 años ()

4-6 años ()

7-10 años ()

6. Recibió una retroalimentación por parte de su LM una vez concluido este proceso

Si ()

No ()

7. ¿La organización le enseñó como presentar su aplicación de manera óptima para que esta sea exitosa?

Si

No

8. En caso de que su respuesta anterior sea NO ¿considera que el entrenamiento en este tema es importante?

Si

No

9. ¿Considera que cuenta con las herramientas necesarias para poder desarrollar procesos de selección exitosos?

Si

No

Ej: El desarrollo de la hoja de vida, orden de las experiencias laborales

10. En caso de que su respuesta anterior sea NO especifique ¿cuáles son las herramientas que cree convenientes implementar para manejar adecuadamente estos procesos?

Tener un entrenamiento por parte de Recursos humanos en el que se dé a conocer cuál es la manera correcta de llevar a cabo el proceso de aplicación a una vacante en el grupo.

11. Considera usted que RRHH debería brindar soporte a los colaboradores de CN que participan en estos procesos de selección

Si

No

12. Usted considera que con el apoyo de RRHH los procesos de selección que realiza internamente SAMMILLER con sus subsidiarias se hubiesen llevado a cabo con éxito

Si

No

EDAD: 40

SEXO: M

1. ¿Hace cuánto tiempo está desempeñándose en la compañía?

- | | | | |
|-------|-------------------------------------|----------|--------------------------|
| 0-5 | <input type="checkbox"/> | 15-20 | <input type="checkbox"/> |
| 5-10 | <input checked="" type="checkbox"/> | 20 o más | <input type="checkbox"/> |
| 10-15 | <input type="checkbox"/> | | |

2. ¿Cuál es la posición en la que se desempeña actualmente?

Gerente de operaciones de trade

3. ¿Cuánto tiempo tiene en esta posición?

- | | | | |
|-------|-------------------------------------|----------|--------------------------|
| 0-5 | <input checked="" type="checkbox"/> | 15-20 | <input type="checkbox"/> |
| 5-10 | <input type="checkbox"/> | 20 o más | <input type="checkbox"/> |
| 10-15 | <input type="checkbox"/> | | |

4. ¿Ha participado anteriormente en un proceso de selección para alguna subsidiaria de SABMILLER?

- Si
- No

- En caso de que su respuesta sea NO pase a la pregunta 8

5. En caso de que su respuesta anterior sea SI especifique hace cuanto tiempo

- 1-3 años
- 4-6 años
- 7-10 años

6. Recibió una retroalimentación por parte de su LM una vez concluido este proceso

- Si
- No

7. ¿La organización le enseñó como presentar su aplicación de manera óptima para que esta sea exitosa?

Si

No

8. En caso de que su respuesta anterior sea NO ¿considera que el entrenamiento en este tema es importante?

Si

No

9. ¿Considera que cuenta con las herramientas necesarias para poder desarrollar procesos de selección exitosos?

Si

No

Ej: El desarrollo de la hoja de vida, orden de las experiencias laborales

10. En caso de que su respuesta anterior sea NO especifique ¿cuáles son las herramientas que cree convenientes implementar para manejar adecuadamente estos procesos?

Entrenamientos por parte de la academia de Line Manager.

11. Considera usted que RRHH debería brindar soporte a los colaboradores de CN que participan en estos procesos de selección

Si

No

12. Usted considera que con el apoyo de RRHH los procesos de selección que realiza internamente SABMILLER con sus subsidiarias se hubiesen llevado a cabo con éxito

Si

No

EDAD: 30

SEXO: M

1. ¿Hace cuánto tiempo está desempeñándose en la compañía?

0-5 (X) 15-20 ()

5-10 () 20 o más ()

10-15 ()

2. ¿Cuál es la posición en la que se desempeña actualmente?

Gerente de planeación financiera

3. ¿Cuánto tiempo tiene en esta posición?

0-5 (X) 15-20 ()

5-10 () 20 o más ()

10-15 ()

4. ¿Ha participado anteriormente en un proceso de selección para alguna subsidiaria de SABMILLER?

Si ()

No (X)

- En caso de que su respuesta sea NO pase a la pregunta 8

5. En caso de que su respuesta anterior sea SI especifique hace cuanto tiempo

1-3 años ()

4-6 años ()

7-10 años ()

6. Recibió una retroalimentación por parte de su LM una vez concluido este proceso

Si ()

No ()

7. ¿La organización le enseñó como presentar su aplicación de manera optima para que esta sea exitosa?

Si

No

8. En caso de que su respuesta anterior sea NO ¿considera que el entrenamiento en este tema es importante?

Si

No

9. ¿Considera que cuenta con las herramientas necesarias para poder desarrollar procesos de selección exitosos?

Si

No

Ej: El desarrollo de la hoja de vida, orden de las experiencias laborales

10. En caso de que su respuesta anterior sea NO especifique ¿cuáles son las herramientas que cree convenientes implementar para manejar adecuadamente estos procesos?

La empresa debería brindar una capacitación para que los colaboradores puedan conocer acerca del manejo del proceso de aplicación a cada una de las vacantes disponibles en el grupo.

11. Considera usted que RRHH debería brindar soporte a los colaboradores de CN que participan en estos procesos de selección

Si

No

12. Usted considera que con el apoyo de RRHH los procesos de selección que realiza internamente SABMILLER con sus subsidiarias se hubiesen llevado a cabo con éxito

Si

No

EDAD: 33

SEXO: F

1. ¿Hace cuánto tiempo está desempeñándose en la compañía?

- | | | | |
|-------|-----|----------|-----|
| 0-5 | (X) | 15-20 | () |
| 5-10 | () | 20 o más | () |
| 10-15 | () | | |

2. ¿Cuál es la posición en la que se desempeña actualmente?

Gerente de proyectos

3. ¿Cuánto tiempo tiene en esta posición?

- | | | | |
|-------|------|----------|-----|
| 0-5 | (X) | 15-20 | () |
| 5-10 | () | 20 o más | () |
| 10-15 | () | | |

4. ¿Ha participado anteriormente en un proceso de selección para alguna subsidiaria de SABMILLER?

Si

No

- En caso de que su respuesta sea NO pase a la pregunta 8

5. En caso de que su respuesta anterior sea SI especifique hace cuanto tiempo

1-3 años

4-6 años

7-10 años

6. Recibió una retroalimentación por parte de su LM una vez concluido este proceso

Si

No

7. ¿La organización le enseñó como presentar su aplicación de manera optima para que esta sea exitosa?

Si

No

8. En caso de que su respuesta anterior sea NO ¿considera que el entrenamiento en este tema es importante?

Si

No

9. ¿Considera que cuenta con las herramientas necesarias para poder desarrollar procesos de selección exitosos?

Si

No

Ej: El desarrollo de la hoja de vida, orden de las experiencias laborales

10. En caso de que su respuesta anterior sea NO especifique ¿cuáles son las herramientas que cree convenientes implementar para manejar adecuadamente estos procesos?

Capacitaciones

11. Considera usted que RRHH debería brindar soporte a los colaboradores de CN que participan en estos procesos de selección

Si (X)

No ()

12. Usted considera que con el apoyo de RRHH los procesos de selección que realiza internamente SABMILLER con sus subsidiarias se hubiesen llevado a cabo con éxito

Si (X)

No ()

ANEXO 2

(Tabulaciones)

	Respuesta	Candidato 1	Candidato 2	Candidato 3	Candidato 4	Candidato 5	Candidato 6	Candidato 7	Candidato 8	Candidato 9	Candidato 10	Candidato 11	Candidato 12	Candidato 13	Candidato 14	Candidato 15	Candidato 16	Candidato 17	Candidato 18	Candidato 19	Candidato 20	Candidato 21	Candidato 22	Candidato 23	Candidato 24	Candidato 25	Candidato 26	Candidato 27	Candidato 28	Candidato 29	Candidato 30	TOTAL	Total de encuestas	%		
Pregunta 1	0 - 5	1	1	1	1	1	0	1	1	1		0	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	19	30	63 %	
	5 - 10	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	11	30	37 %		
	10 - 15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	30	0%
	15 - 20	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	30	0%
Pregunta 2	Gerentes	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	30	30	100 %	
	Directores	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	30	0%
	Vicepresidentes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	30	0%
Pregunta 3	0 - 5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	30	30	100 %	
	5 - 10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	30	0%
	10 - 15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	30	0%
	15 - 20	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	30	0%
Pregunta 4	Si	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	30	23 %	
	No	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	23	30	77 %		
Pregunta 5	1 - 3	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	4	7	57 %		

ANEXO 3

(Herramienta diseñada)



INTRODUCCIÓN

El propósito de esta guía es ser fuente de consulta al momento de participar en un proceso de selección del grupo SabMiller.

Con esta guía contribuimos de forma efectiva al empoderamiento total de usted como un posible candidato a estos procesos proporcionándole diversos contenidos que le permitirán desarrollar de manera óptima la aplicación en estos procesos.

Cervecería Nacional crea trabajos con significado, buscando continuar su desarrollo profesional y de carrera.

Pertenece a:

Área:

Conozca cómo prepararse para un proceso de selección

- ✓ Defina su profesión.
- ✓ Defina su propósito u objetivo profesional.
- ✓ Identifique sus habilidades.
- ✓ Evalúe sus intereses y competencias.

INDICE

Conozca cómo prepararse para un proceso de selección
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Defina su profesión ✓ Defina su propósito u objetivo profesional ✓ Identifique sus habilidades ✓ Evalúe sus intereses y competencias
Conviértete en un candidato potencial
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Prepare su presentación profesional ✓ Conozca cómo elaborar su hoja de vida ✓ Pautas para elaborar su hoja de vida
Conozca el proceso de la entrevista
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Preparación para la entrevista ✓ Tipos de entrevista
Cierre del proceso
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Asimilación hacia la nueva posición

Guía para lograr resultados superiores en su proceso de selección interna
Conozca cómo prepararse para un proceso de selección

DEFINA SU PROFESIÓN

La definición de su profesión comienza con una evaluación de su experiencia y habilidad profesional.

Es necesaria una clara definición de su profesión, porque el mercado laboral puede haber cambiado significativamente desde su última transición de carrera.

Necesita conocer que significa su profesión en el mercado al que va a entrar.

Análisis su historia laboral
Explore las posiciones anunciadas
Busque información acerca de la posición de su interés
Busque información acerca del mercado en el que quiere desempeñarse

Guía para lograr resultados superiores en su proceso de selección interna
Conozca cómo prepararse para un proceso de selección

DEFINA SU PROPÓSITO U OBJETIVO PROFESIONAL

¿Qué es un objetivo profesional?

Debe ser realista

Debe ser fácilmente comprendido y enfocado

Debe estar suficientemente enfocado, no muy amplio o muy limitado

Debe ser consistente con los estándares del mercado

Tip:
Al redactar su objetivo profesional procure no incluir un lenguaje que solo sea entendido por personas que se desarrollan en su medio.

Guía para lograr resultados superiores en su proceso de selección interna
Conozca cómo prepararse para un proceso de selección

IDENTIFIQUE SUS HABILIDADES

¿Qué es una habilidad?

Evaluando sus habilidades
Existen 3 clases de elementos para recordar cuando le pregunten acerca de sus habilidades:

1. Las cosas que puede hacer
Sus habilidades, conocimientos y competencias: se adquieren a través de la educación y la experiencia, representan sus principales activos. El identificar correctamente las habilidades es una parte importante de comunicar su valor.
Sus características personales: estas que se van desarrollando desde la infancia, pueden incluir aptitudes, talentos o una predisposición para ciertas direcciones de carrera.
2. Las cosas que usted conoce
Los empleadores requieren de conocimientos así como de habilidades.
3. Los roles que puede jugar
Los empleadores quieren saber como puede combinar sus habilidades, conocimientos y características personales.

Guía para lograr resultados superiores en su proceso de selección interna
Conozca cómo prepararse para un proceso de selección

Identifique sus habilidades a través de los logros

- ✓ En el mercado actual, es importante conocer sus habilidades y poder encontrar posiciones que requieran de estas habilidades.
- ✓ Cuando se tiene éxito es porque aplica las habilidades y porque sus características personales se activan para la tarea en cuestión, sus logros son resultado de sus habilidades, es por esto que a continuación se propone un ejercicio en donde se analizará los logros más importantes relacionados con el trabajo.

SITUACIÓN	OBSTÁCULOS	ACCIONES	RESULTADOS
Describe la situación	Describe los obstáculos que enfrentó	Liste las acciones que realizó	Describe los resultados que ayudó a obtener
1.			
Habilidades usadas:			
2.			
Habilidades usadas:			
3.			
Habilidades usadas:			

Guía para lograr resultados superiores en su proceso de selección interna
Conozca cómo prepararse para un proceso de selección

EVALÚE SUS COMPETENCIAS E INTERESES

¿Qué son las competencias?
¿Cómo identificar las competencias?

Para identificar sus competencias, comience por considerar:

Qué es lo que usted hace que ninguna otra persona puede hacerlo.

Qué precio pagarían por una persona con competencias como las suyas.

Cómo puede mantener a una ventaja competitiva en el futuro

Cómo puede usted ser diferente de otros en su profesión.

Tip:
Al redactar su objetivo profesional procure no incluir un lenguaje que solo sea entendido por personas que se desarrollan en su medio.

Conviértete en un candidato potencial

- ✓ Prepare su presentación profesional.
- ✓ Conozca cómo elaborar su hoja de vida.
- ✓ Pautas para elaborar su hoja de vida.

CONOZCA CÓMO ELABORAR SU HOJA DE VIDA

¿Qué es una hoja de vida?

La hoja de vida es la primera impresión que un futuro empleador se hace de usted, presenta una visión general de lo que usted ha hecho en el pasado e implica lo que podría hacer para un empleador potencial en el futuro.

Propósitos de una hoja de vida

Un folleto de ventas	Una tarjeta de presentación	Un modo de dirigir una entrevista
Es su carta de presentación frente al mercado objetivo. Su hoja de vida deberá recalcar los beneficios percibidos por quienes han utilizado sus servicios. Debe destacar el resultado final de las actividades, es decir, lo que logró hacer.	Es un breve resumen de las actividades que ha desempeñado. Debe ser breve y fácil de leer.	La forma en que estructure su hoja de vida ayudará a que el entrevistador dirija la atención a sus logros y experiencias relevantes.

Ejemplo

Especialista en sistemas de información, enfocado hacia la aplicación de tecnología en funciones del negocio de las áreas de mercados, ventas, manufactura, logística y contabilidad. Mi campo de experiencia es amplio, habiéndome desempeñado en una de las empresas más grandes del país. En este momento soy profesor adjunto de la Universidad de los Andes. Mis fortalezas incluyen administración de datos, planeación estratégica, almacenamiento de datos y diseño, desarrollo e implementación de bases de datos que se relacionan.

Soy un profesional en asuntos corporativos, con amplia experiencia en responsabilidades operacionales, incluyendo pérdidas y ganancias, planeación estratégica y gestión financiera. Mis mayores logros han sido aumentar utilidades e ingresos y buen manejo de costos. Mi organización mostró un constante incremento en la penetración del mercado, manteniendo siempre la eficiencia operacional. Una de mis fortalezas radica en formar equipos de administración que valoran las relaciones laborales.

PREPARE SU PRESENTACIÓN PROFESIONAL

¿Qué es una presentación profesional?

Una presentación profesional es una herramienta fundamental de comunicación, que utilizará a través de la búsqueda, en reuniones con sus redes de contacto y en entrevistas. A continuación, se presentarán una serie de recomendaciones que deberá tener en cuenta al momento de redactar su presentación profesional:

Profesión	Experiencia	Tipos de organización	Fortalezas personales
- Comience por establecer su identidad profesional en tiempo presente. Ej: Soy gerente de sistema de información	- Cuando indique su experiencia, resalte sus competencias y habilidades.	- Resuma las organizaciones en las que ha trabajado. - Puede mencionar también otro tipo de actividad tal como la docencia, participación en una institución sin fines de lucro o algún rol de liderazgo en asociaciones profesionales.	- Indique aquellas cualidades personales que lo diferencian de otros de su campo.

PAUTAS PARA ELABORAR SU HOJA DE VIDA

Toda hoja de vida debe llevar información vital, incluyendo:

Encabezamiento Nombre, dirección, números de teléfono y dirección de email.
Objetivo Profesional (opcional) Es una descripción precisa de lo que usted quiere hacer. Si no se incluye, la mayoría de los lectores pensará que está buscando un cargo similar al más reciente.
Resumen o perfil profesional Escriba un resumen preciso sobre su experiencia, áreas de experticia, habilidades técnicas o profesionales, rasgos personales y cualquier otra distinción.
Experiencia laboral Debe incluir nombre de las empresas (sector), años de trabajo y títulos de sus cargos.
Descripción de logros Mostrar lo que Ud. ha conseguido y aportado a una organización. De 3-6 logros para su trabajo más reciente, de 1-3 para los más antiguos.

Identificación de responsabilidades Información resumida de su descripción de cargos y deberes generales que puedan interesar al próximo empleador. Un párrafo para cada trabajo reciente y una frase para los más antiguos.
Educación Resuma en orden cronológico inverso, incluyendo universidad y el título más alto obtenido.
Desarrollo o formación profesional Incluya capacitación adicional que sea RELEVANTE a su objetivo profesional.
Afiliaciones Cargos en asociaciones profesionales, juntas de empresas y actividades comunitarias relevantes.
Otras categorías Si agregan valor a su objetivo añada idiomas, certificaciones, publicaciones que haya escrito.

Guía para lograr resultados superiores en su proceso de selección interno
Conviértete en un candidato potencial

Las siguientes recomendaciones generales le ayudarán a organizar sus ideas y a redactar una hoja de vida que se entienda y sea convincente:

Generalidades
Incluya un objetivo profesional en su hoja de vida, asegúrese que todo lo que se indique le sirva de respaldo y nada lo contradiga.
Mantenga su mercado objetivo en mente.

Contenido
Describa las responsabilidades específicas y destaque los logros, utilizando un lenguaje positivo para describir resultados.
Respalde todas las actividades y logros con resultados y beneficios específicos.
Haga un resumen de sus primeros trabajos, describiendo brevemente sus funciones.
No deje espacios en blanco entre sus fechas laborales, si hubo un espacio en blanco indíquelo con una breve explicación.

Estilo
Utilice el tiempo presente para describir su trabajo actual o el más reciente.
Utilice frases cortas, antes que enunciados largos.
No utilice abreviaturas.
Utilice letras mayúsculas, guiones, subrayado y viñetas para recalcar ciertos ítems.

Formato y diseño
limite la hoja de vida a una o dos páginas.
Incluya su nombre, número de teléfono y número de página en la hoja, en caso de que las páginas de puedan perder.
Si su hoja de vida es de dos páginas asegúrese que los puntos claves estén en la primera.
Hágala visualmente atractiva y fácil de leer.
Elija un formato de hoja de vida y sea consistente.
El orden cronológico inverso es la norma para detallar a los empleos en los que ha estado.

Guía para lograr resultados superiores en su proceso de selección interno
Conviértete en un candidato potencial

Las siguientes recomendaciones generales le ayudarán a organizar sus ideas y a redactar una hoja de vida que se entienda y sea convincente:

Generalidades
Incluya un objetivo profesional en su hoja de vida, asegúrese que todo lo que se indique le sirva de respaldo y nada lo contradiga.
Mantenga su mercado objetivo en mente.

Contenido
Describa las responsabilidades específicas y destaque los logros, utilizando un lenguaje positivo para describir resultados.
Respalde todas las actividades y logros con resultados y beneficios específicos.
Haga un resumen de sus primeros trabajos, describiendo brevemente sus funciones.
No deje espacios en blanco entre sus fechas laborales, si hubo un espacio en blanco indíquelo con una breve explicación.

Estilo
Utilice el tiempo presente para describir su trabajo actual o el más reciente.
Utilice frases cortas, antes que enunciados largos.
No utilice abreviaturas.
Utilice letras mayúsculas, guiones, subrayado y viñetas para recalcar ciertos ítems.

Formato y diseño
limite la hoja de vida a una o dos páginas.
Incluya su nombre, número de teléfono y número de página en la hoja, en caso de que las páginas de puedan perder.
Si su hoja de vida es de dos páginas asegúrese que los puntos claves estén en la primera.
Hágala visualmente atractiva y fácil de leer.
Elija un formato de hoja de vida y sea consistente.
El orden cronológico inverso es la norma para detallar a los empleos en los que ha estado.

Conozca el proceso de la entrevista

- ✓ Preparación para la entrevista.
- ✓ Tipos de entrevista.

Guía para lograr resultados superiores en su proceso de selección interno
Conoce el proceso de la entrevista

PREPARACIÓN PARA LA ENTREVISTA

El proceso estratégico de entrevistarse.
La entrevista es el paso más importante para obtener un trabajo ya que es la culminación de toda su minuciosa planeación y preparación. La entrevista es su oportunidad de comercializarse y venderse a sí mismo demostrando lo que sus habilidades y experiencias pueden aportar a la compañía.
Las siguientes recomendaciones le ayudarán a manejar de forma adecuada sus entrevistas:

Preparación para la entrevista
Investigue las compañías de su interés.
Elabore una serie de preguntas sobre la empresa que quisiera realizar en la entrevista.

Cómo conducir el proceso de entrevista
Llegue a la reunión con anticipación.
Consiga la mayor información posible acerca del cargo.
Responda a las preguntas que se realicen de manera positiva.
Adapte y amplie su presentación profesional de acuerdo a las necesidades que tiene el puesto.
Postergue en lo posible, el tema del salario, hasta que le hagan una oferta.
No domine la entrevista, ni permita que el entrevistador lo haga. Mantenga un diálogo interactivo.
Antes de culminar la entrevista, compruebe que obtuvo respuesta a todas sus preguntas y consulte cuál es el próximo paso.

Guía para lograr resultados superiores en su proceso de selección interno
Conoce el proceso de la entrevista

PREPARACIÓN PARA LA ENTREVISTA

El proceso estratégico de entrevistarse.
La entrevista es el paso más importante para obtener un trabajo ya que es la culminación de toda su minuciosa planeación y preparación. La entrevista es su oportunidad de comercializarse y venderse a sí mismo demostrando lo que sus habilidades y experiencias pueden aportar a la compañía.
Las siguientes recomendaciones le ayudarán a manejar de forma adecuada sus entrevistas:

Preparación para la entrevista
Investigue las compañías de su interés.
Elabore una serie de preguntas sobre la empresa que quisiera realizar en la entrevista.

Cómo conducir el proceso de entrevista
Llegue a la reunión con anticipación.
Consiga la mayor información posible acerca del cargo.
Responda a las preguntas que se realicen de manera positiva.
Adapte y amplie su presentación profesional de acuerdo a las necesidades que tiene el puesto.
Postergue en lo posible, el tema del salario, hasta que le hagan una oferta.
No domine la entrevista, ni permita que el entrevistador lo haga. Mantenga un diálogo interactivo.
Antes de culminar la entrevista, compruebe que obtuvo respuesta a todas sus preguntas y consulte cuál es el próximo paso.

Guía para lograr resultados superiores en su proceso de selección interno
Conoce el proceso de la entrevista

TIPOS DE ENTREVISTAS

La siguiente es una lista de los tipos de entrevistas a las que usted puede enfrentarse una vez que esté dentro de un proceso de selección:


Entrevista de preselección
Este tipo de entrevista puede llevarse a cabo por teléfono.
Determina si se le puede considerar como un candidato serio y que se ajuste al perfil que se requiere.

Entrevista basada en el comportamiento
El entrevistador califica la evidencia de habilidades relacionadas con su trabajo en dos áreas principales: habilidades laborales y de desempeño

Entrevista de caso
Se presenta un dilema de negocios frente a una empresa en particular.
Estas entrevistas son diseñadas para examinar las habilidades relacionadas con su capacidad de análisis, resolución de problemas y capacidad de pensar con rapidez

Entrevista telefónica
Sirve para descartar candidatos no idóneos, con un mínimo de compromiso.
Generalmente toma de 10 a 30 minutos, donde se le pregunta sobre su educación, habilidades, conocimientos técnicos y experiencia laboral.

Entrevista por video
Se puede realizar en un centro de conferencias.
Vístase profesionalmente y prepare sus respuestas.



Cierre del proceso

✓ Asimilación hacia la nueva posición.

Guía para lograr resultados superiores en su proceso de selección interna
Cierre del proceso

ASIMILACIÓN HACIA LA NUEVA POSICIÓN

A continuación, le proporcionamos una serie de estrategias y estructuras necesarias para ayudar a ejecutivos nuevos o recientemente promovidos a evaluar su desarrollo personal en lo relativo a la cultura y expectativas de la organización.

Al iniciarse en su nuevo puesto preste atención a estas cuatro áreas:

Estudie la cultura de la nueva organización

Una de las primeras metas para una exitosa asimilación es identificar las normas y estilos culturales de la organización, su jefe, sus pares y subordinados directos. La cultura organizacional a veces se puede resumir en una frase:

"Así es como hacemos las cosas aquí"

Las normas son parte de la cultura de cualquier organización son formas de actuar en el trabajo, una serie de comportamientos que han evolucionado a través del tiempo.

Se trata de normas sobre como se comporta la gente en su ambiente de trabajo y cómo se hace el trabajo.

Guía para lograr resultados superiores en su proceso de selección interna
Cierre del proceso

Forme alianzas e influya en otros

Para crear rápidamente confianza y credibilidad, debe establecer conexiones significativas y genuinas con sus pares, ejecutivos superiores, clientes y empleados.

Estas conexiones proporcionan la base para hacer un aporte efectivo a la organización. Puede formularse las siguientes preguntas para desarrollar y crear el apoyo que necesita de las distintas áreas:

- ✓ ¿Cuáles son las responsabilidades de los otros?
- ✓ ¿Qué les da buenos resultados?
- ✓ ¿Cómo encaja mi trabajo dentro del esquema general?
- ✓ ¿Quiénes controlan los recursos que hacen que mi trabajo se materialice?
- ✓ ¿Cómo puedo colaborar con ellos? ¿Qué les puedo ofrecer?

Vea las formas de apoyar las necesidades de los otros, reúna individualmente y lo antes posible con toda la gente que pueda.

Preguntas individuales que podría formular:

- ✓ ¿Cuáles son sus actividades actuales?
- ✓ ¿Cuáles son sus antecedentes profesionales?
- ✓ ¿Qué le gustaría contarme de usted?
- ✓ ¿Cuáles son fortalezas y debilidades de nuestro grupo de trabajo?
- ✓ ¿Qué cosas piensa que deberíamos dejar de hacer y cuales empezar a hacer?

Guía para lograr resultados superiores en su proceso de selección interna
Cierre del proceso

Concéntrese en proyectos de impacto rápido

Es con la mejor intención que la mayoría de los ejecutivos nuevos trata de causar un impacto amplio y significativo.

Debe equilibrar su enfoque a largo plazo, ya que debe demostrar su efectividad desde el comienzo y así establecerse como una fuerza dentro de la organización.

Si trata de invertir tiempo en cada proyecto o iniciativa posible, sus esfuerzos se verán significativamente diluidos.

Pregúntese a sí mismo:

- ✓ ¿Considerando todo lo que he aprendido hasta ahora, cuales son los proyectos más importantes para llevar a cabo el primer año?
- ✓ ¿Cuáles proyectos son a largo plazo y cuales a corto plazo?
- ✓ De los proyectos a corto plazo, cuales pueden causar impacto rápido y positivo en la organización?

Guía para lograr resultados superiores en su proceso de selección interna
Cervecería Nacional
Cervecería Nacional

Alinee expectativas

La siguiente fase de una asimilación exitosa es entender qué resultados se esperan, de quién y en qué prioridad.


Un punto clave de este paso es establecer una concordancia sobre cómo se va a establecer y medir el éxito.

A continuación, se establecen algunos puntos:

- ✓ ¿De qué soy responsable?
- ✓ ¿Qué se espera de mí de inmediato y a largo plazo?
- ✓ ¿Cuáles son las prioridades de mi jefe?
- ✓ ¿Qué es importante?
- ✓ ¿Qué tipo de relación de trabajo prefiere mi jefe?

También podría formular preguntas tales como:

- ✓ ¿Cómo era la persona que reemplace?
- ✓ ¿Qué logro hacer esa persona?
- ✓ ¿Tuvo alguna dificultad esa persona?
- ✓ ¿Qué está sucediendo actualmente en la organización, que yo debería saber?
- ✓ ¿Qué promesas, compromisos o decisiones pendientes me pueden afectar?
- ✓ ¿A qué personas claves debería conocer?



Anexos

- ✓ Links en la web.
- ✓ Libros.

Guía organizativa de resultados en el proceso de formación y selección interna
Cervecería Nacional

ANEXOS


Links en la web

- ✓ <https://www.linkedin.com/pulse/key-you-must-job-interview-dont-overthink-prepare-palmar>
- ✓ https://hr.org/2014/7/1/hitting-the-record-straight-on-job-interview-tips-prepare-wisely/?r=weekly_hotlist&utm_medium=email&utm_campaign=hotlist112612&utm_term=flavopurillo%40gmail.com&utm_source=email_newsletter-weekly_hotlist_hotlist112612&ref=mlh00202&cm_ver=spop-email&cm_re=weeklyhotlist1-117174-16207629
- ✓ https://hr.org/products/hr-guide-to-getting-the-right-job/117374/END?ref=mlh02900&cm_mmc=email__en__117374-117372_050513_is&utm_source=so_117374&utm_medium=email&utm_campaign=117372_050513_so
- ✓ https://www.linkedin.com/pulse/2014/10/1/150453-51048605-my-3-killer-job-interview-questions-must-ask-for-hiring-interview-ask-content_ecosystem_digest-recommended_articles-305-null&fromEmail=brand@mail.ctv-10&afak3M5CM1

Libros

- ✓ *Maneje su proyecto de búsqueda. Por Lee Hecht Harrison.*

Guía para lograr resultados superiores en su proceso de selección interna



CERVECERÍA NACIONAL
HACIENDO LA DIFERENCIA



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Estudio de los factores que inciden para llevar a cabo procesos de selección exitosos en niveles ejecutivos G+ de Cervecería Nacional		
AUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Macías Castañeda, Karol Michelle		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Coello Moreira, Rafael. Psic.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación		
CARRERA:	Psicología Organizacional		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciada en Psicología Organizacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	29 de febrero de 2016	No. DE PÁGINAS:	182
ÁREAS TEMÁTICAS:	Selección, desarrollo de carrera.		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Talento Humano, selección, desarrollo, capacitación, transición.		
RESUMEN/ABSTRACT			
<p>El presente trabajo contiene la descripción del estudio de los factores que inciden para llevar a cabo procesos de selección exitosos en niveles ejecutivos G+ de Cervecería Nacional.</p> <p>Se describen las fases de levantamiento de la información, así como el diseño de la herramienta para llevar a cabo el estudio. Se utilizó una encuesta para obtener la información requerida, donde se investigó acerca de los factores que son considerados importantes para llevar a cabo procesos de selección de manera exitosa en cargos gerenciales dentro de SabMiller a nivel internacional.</p> <p>Este estudio permitirá conocer los factores que influyen en el éxito de los procesos de selección de los ejecutivos de la compañía dentro del grupo al que pertenecen.</p>			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-4-2033787 / 0997116058	E-mail: karol.michelle2193@gmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: Bonilla Moran, Luis Mgs.		
	Teléfono: +593-4-2209210 / 0969870900		
	E-mail: bonillamorán@hotmail.com		

SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA

Nº. DE REGISTRO (en base a datos):	
Nº. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):	



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **KAROL MICHELLE MACÍAS CASTAÑEDA**, con C.C: # 0924534563 autor/a del trabajo de titulación **ESTUDIO DE LOS FACTORES QUE INCIDEN PARA LLEVAR A CABO PROCESOS DE SELECCIÓN EXITOSOS EN NIVELES EJECUTIVOS G+ DE CERVECERÍA NACIONAL** modalidad Sistematización de las prácticas: a la obtención del título de **LICENCIADA EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, modalidad Sistematización de las prácticas, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 29 de febrero de 2016

f. _____

Nombre: KAROL MICHELLE MACIAS CASTAÑEDA

C.C: 0924534563