

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

TEMA:

Optimización de los procesos de incorporación y adaptación al cargo del staff de una empresa de Auditoría y Consultoría de Guayaquil mediante la formalización y la implementación de políticas y procedimientos

AUTOR (A):

Burgos Beltrán, Karla Daniella

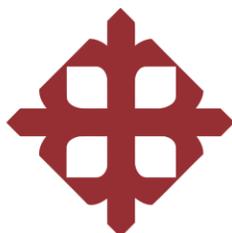
**Trabajo de Titulación previo a la obtención del grado de
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

TUTOR:

Chiquito Lazo, Efrén

Guayaquil, Ecuador

2017



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 de titulación, fue realizado en su totalidad por **Burgos Beltrán Karla Daniella**, como requerimiento para la obtención del Título de **Licenciada en Psicología Organizacional**.

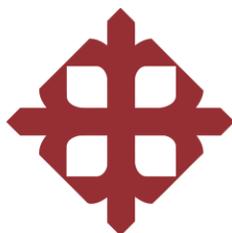
TUTOR (A)

f. _____
Chiquito Lazo Efrén

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____
Galarza Colamarco Alexandra

Guayaquil, a los 21 días del mes de febrero del año 2017



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

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Burgos Beltrán Karla Daniella**

DECLARO QUE:

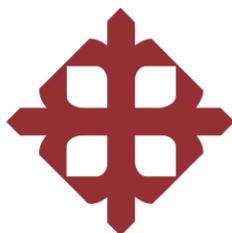
El Trabajo de Titulación “**Optimización de los procesos de incorporación y adaptación al cargo del staff de una empresa de Auditoría y Consultoría de Guayaquil mediante la formalización y la implementación de políticas y procedimientos**” previo a la obtención del Título de Licenciada en Psicología Organizacional, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

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

Guayaquil, a los 21 días del mes de febrero del año 2017

EL AUTOR (A)

f. _____
Karla Daniella Burgos Beltrán



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

AUTORIZACIÓN

Yo, **Karla Daniella Burgos Beltrán**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Optimización de los procesos de incorporación y adaptación al cargo del staff de una empresa de Auditoría y Consultoría de Guayaquil mediante la formalización y la implementación de políticas y procedimientos**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 21 días del mes de febrero del año 2017

EL (LA) AUTOR(A):

f. _____
Karla Daniella Burgos Beltrán



Guayaquil 21 de febrero del 2017

INFORME DE PLAGIO

URKUND

Documento	Optimización de los procesos de incorporación y adaptación al cargo del staff de una empresa de Auditoría y Consultoría de Guayaquil mediante la formalización y la implementación de políticas y procedimientos.docx (D25914350)
Presentado	2017-02-20 17:43 (-05:00)
Recibido	efren.chiquito.ucsg@analysis.orkund.com
Mensaje	KARLA BURGOS Mostrar el mensaje completo

0% de esta aprox. 56 páginas de documentos largos se componen de texto presente en 0 fuentes.

Tema: Optimización de los procesos de incorporación y adaptación al cargo del staff de una empresa de Auditoría y Consultoría de Guayaquil mediante la formalización y la implementación de políticas y procedimientos

Estudiante:

- Karla Daniella Burgos Beltrán

Docente revisor;

FIRMA

AGRADECIMIENTO

A cada circunstancia difícil, a cada piedra en el camino, a cada momento en el que dudé si iba a lograrlo, a cada persona que me dio la espalda, a todos y cada uno, mi sincero agradecimiento por aportarle a este momento esta gloriosa sensación de victoria sobre mí mismo, victoria sobre mis miedos, una hermosa victoria personal.

Y un especial agradecimiento a quienes me brindaron su aliento, sin ellos nada hubiera sido posible: mi querida Universidad, mis maestros, los amigos que conocí y a quienes mantengo cerca, la empresa que me acogió y donde he aprendido tanto y a mi estimado tutor.

Gracias Dios, gracias padre y madre, gracias a todos.

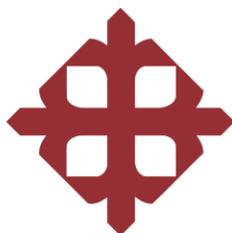
KARLA DANIELLA BURGOS BELTRÁN

DEDICATORIA

A mi hermana Fiorella, que es lo más bonito que mis ojos han visto.

A mi madre y mi padre, pues cada vez que me he querido rendir recuerdo lo mucho que se han esforzado para que yo esté donde estoy, y la vida nunca va a alcanzar para devolverles todo lo que han hecho.

KARLA DANIELLA BURGOS BELTRÁN



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

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

EFREN CHIQUITO LAZO

TUTOR

f. _____

ALEXANDRA GALARZA COLAMARCO

DIRECTORA DE CARRERA

f. _____

LUIS BONILLA MORAN

COORDINADOR DEL ÁREA



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

CALIFICACIÓN

EFREN CHIQUITO LAZO

TUTOR

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN.....	xiv
ABSTRACT.....	xv
INTRODUCCIÓN.....	16
i. Título.....	16
ii. Antecedentes del Proyecto.....	16
iii. Justificación del Proyecto.....	17
iv. Línea de Investigación de la Facultad con la que se articula.....	18
v. Hipótesis.....	19
vi. Objetivos.....	19
vi.i. Objetivo General.....	19
vi.ii. Objetivos Específicos.....	19
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO.....	20
1.1 Sistema de Gestión de la Calidad con enfoque en procesos.....	20
1.1.1 Definición de Sistema de Gestión de la Calidad.....	20
1.1.2 Definición de Sistema de Gestión por Procesos.....	21
1.1.3 Políticas en el Sistema de Gestión de la Calidad.....	22
1.1.4 Definición de procesos en el Sistema de Gestión de la Calidad.....	23
1.1.5 Procedimientos en el Sistema de Gestión de la Calidad.....	25
1.2. Planeación Estratégica.....	26
1.2. 1 Definición de estrategia.....	26
1.2.2 Definición de Planeación Estratégica.....	28
1.2.3 Planeación Estratégica en Talento Humano.....	29
1.3 Procesos de Incorporación del Personal.....	32
1.3.1 Reclutamiento.....	32
1.3.2 Selección.....	37
1.3.3 Contratación.....	45
1.4 Procesos de Adaptación del Personal.....	49
1.4.1 Inducción.....	50
1.4.2 Evaluación de Desempeño.....	53
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA.....	57

2.1 Tipo de investigación	57
2.2 Método principal y métodos secundarios.....	58
2.3 Grupo Objetivo.....	59
2.3.1 Población.....	59
2.3.2 Muestra	59
2.4 Técnicas e instrumentos principales.....	59
2.4.1 Técnicas cualitativas	59
2.4.2 Técnicas cuantitativas	60
2.5 Recursos	61
2.5.1 Materiales.....	61
2.5.2 Financieros.....	61
2.5.3 Humanos	61
2.6. Proceso metodológico en la sistematización	61
2.6.1 Etapa 1. Diagnóstico inicial	61
CAPÍTULO III: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	66
3.1 Resultado de Entrevistas.....	66
3.2 Resultados de Encuestas	71
3.3 Resultados de Entrevistas a Niveles Manager	81
CONCLUSIONES	83
RECOMENDACIONES.....	84
BIBLIOGRAFÍA.....	85
ANEXOS.....	89

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Elementos del Proceso.....	24
Gráfico 2: Proceso de planeación estratégica del talento humano	31
Gráfico 3: Macroproceso de la Gestión del Talento Humano	49
Gráfico 4: Distribución de la muestra por líneas de servicio	71
Gráfico 5: Distribución de la muestra por Ranks.....	71
Gráfico 6: Fuentes de Reclutamiento.....	72
Gráfico 7: Razones por la que se aplicó a la vacante	73
Gráfico 8: Coincidencia entre funciones que esperaba realizar versus funciones reales del cargo	74
Gráfico 9: Formalidad en el comunicado de fin de período de prueba.....	76
Gráfico 10: Contenidos sugeridos.....	77
Gráfico 11: Formas de retroalimentación.....	79
Gráfico 12: Aspectos del proceso de selección	80

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Guía de Pautas aplicada a colaboradores de reciente ingreso.....	90
Anexo 2: Guía de Pautas aplicada a Nivel Manager.....	91
Anexo 3: Encuesta.....	92
Anexo 4: Variables de investigación	94
Anexo 5: Resultados de encuestas.....	95
Anexo 6: Proceso de Reclutamiento.....	147
Anexo 7: Proceso de Selección	158
Anexo 8: Proceso de Inducción	170
Anexo 9: Proceso de Evaluación del Desempeño	186

RESUMEN

En medio del entorno altamente competitivo en el que se sitúan actualmente las empresas, captar al Talento Humano adecuado es transcendental. No obstante, no se pueden alcanzar los resultados esperados si las acciones se realizan de forma improvisada. El presente trabajo describe la importancia de la definición de políticas, procesos y procedimientos dentro del área de Talento Humano, para así mejorar la incorporación y adaptación de los nuevos colaboradores, alineando esto a un Sistema de Gestión de Calidad con enfoque en procesos. El desarrollo de este estudio se llevó a cabo en una Firma de Auditoría y Consultoría de la ciudad de Guayaquil, y a partir del mismo se ha obtenido una descripción detallada de los procedimientos para los subsistemas de reclutamiento, selección, inducción y evaluación del desempeño en período de prueba, formalizando sus respectivos registros, sirviendo como punto de partida para la adopción de un Sistema de Gestión de Calidad para toda la organización.

Palabras Clave

Sistema de Gestión de Calidad, Procesos, Incorporación de Personal, Adaptación al Cargo, Reclutamiento, Selección, Inducción, Evaluación de Desempeño, Marco Legal Ecuatoriano.

ABSTRACT

In the midst of the highly competitive environment in which companies are currently located, hiring the right Human Talent is transcendental. However, the expected results can't be achieved if the actions are carried out on an improvised basis. This paper describes the importance of defining policies, processes and procedures within the Human Talent area, in order to improve the incorporation and adaptation of the new collaborators, aligning this to a Quality Management System with a process focus. The development of this study was carried out in an Audit and Consulting Firm of Guayaquil, and from there has been obtained a detailed description of the procedures for subsystems of recruitment, selection, induction and evaluation of the performance in period test, formalizing their respective registers, serving as a starting point for the adoption of a Quality Management System for the entire organization.

Keywords

Quality Management System, Processes, Incorporation of Personnel, Adaptation to the Job, Recruitment, Selection, Induction, Performance Evaluation, Ecuadorian Legal Framework.

INTRODUCCIÓN

i. Título

Optimización de los procesos de incorporación y adaptación al cargo del staff de una empresa de Auditoría y Consultoría de Guayaquil mediante la formalización y la implementación de políticas y procedimientos

ii. Antecedentes del Proyecto

La empresa de Auditoría y Consultoría lleva catorce años de trayectoria en el país brindando servicios profesionales de auditoría, aseguramiento, impuestos, transacciones y consultoría gerencial. Comprende a nivel global 190,000 personas en 728 oficinas ubicadas en 150 países. En Ecuador cuenta con dos oficinas, en Quito y Guayaquil, que en conjunto suman 256 empleados. Forma parte del grupo denominado “*Big Four*”, que engloba a las cuatro Firmas de Consultoría más grandes del mundo.

En Ecuador, surgió el 26 de Abril del 2002, cuando combinó sus operaciones con la consultora Arthur Andersen, fusión que también ocurrió en 58 países en Europa, Asia y Latinoamérica. La estructura de la empresa funciona a través de líneas de servicio, cuatro de las cuales son orientadas al cliente externo (Client Serving), y una dirigida al cliente interno (Core Business Services). Las primeras corresponden a los servicios de Auditoría (Assurance), Impuestos (Tax), Consultoría Gerencial (Advisory), y Asesoría en Transacciones (Transaction Advisory). El área de Talento Humano, al igual que Finanzas, Marketing y Sistemas, pertenece a Core Business Services.

Los procesos de incorporación de los empleados en todas las líneas de servicio presentaban diversas falencias, las cuales se veían reflejadas en los indicadores a nivel de país, así como en el desempeño laboral y cumplimiento de lineamientos de la Firma. Desde el reclutamiento y selección, dichos errores solían cometerse debido a que las políticas, objetivos y procedimientos de Talento Humano no se encontraban formalizados.

Naturalmente, un empleado nuevo puede mostrar equivocaciones mientras conoce y asimila sus recientes compromisos, y presenta dudas constantemente. Sin embargo,

Talento Humano no brindaba el seguimiento necesario posterior a la contratación para verificar que el colaborador haya logrado adaptarse, y propiciar la debida retroalimentación, ya que no existía un proceso de evaluación del desempeño dentro del período de prueba.

Una vez que el personal nuevo ingresaba, la inducción que recibía era de carácter general, y brindaba conocimientos globales sobre la empresa, pero los temas no eran aplicables en las labores específicas ni en los retos que el empleado iba a enfrentar. Por otro lado, los contenidos como las políticas, reglamentos y demás lineamientos de la identidad corporativa no eran comunicados en este momento crucial de la incorporación del empleado, esto debido a que los mismos no se encontraban formalizados, y por tanto, no podían ser difundidos.

Las políticas establecidas tampoco eran comunicadas, e incluso el personal más antiguo no las tenía del todo claras, esto generaba constantemente confusión y retrasos en el cumplimiento de las mismas.

En síntesis, los procesos de incorporación y adaptación del Talento Humano necesitaban clarificarse y mejorarse, de esta forma se reducirían errores, retrasos e incumplimientos, como los previamente descritos.

iii. Justificación del Proyecto

La definición, formalización e implementación de políticas y procedimientos claros que rijan la Gestión del Talento Humano mejorará los procesos de incorporación y adaptación del personal. Esto influirá significativamente en el cumplimiento de las estrategias de la empresa, no solo a nivel local, sino los indicadores que se presentan en relación a la región Sudamérica.

Esta mejora en los procesos de incorporación de los empleados, correspondientes a reclutamiento y selección, permitirá captar y contratar al Talento Humano adecuado para cumplir y superar las necesidades del cliente.

La claridad en todos los lineamientos generales permitirá difundir las políticas e impulsar a su cumplimiento en los plazos requeridos, con ello, se garantizará que los colaboradores en todas las líneas de servicio se encuentren alineados a la estrategia de la Firma a nivel global.

El trabajo se encuentra fundamentado teóricamente en el concepto de Sistemas de Gestión de Calidad con enfoque en procesos, pues este modelo señala cómo las organizaciones pueden conseguir mejores resultados agrupando sus actividades en procesos, en los cuales existe la transformación de entradas en salidas, generando valor para la empresa en dicha transformación y brindando oportunidades de mejora continua. El trabajo apunta justamente a la identificación de estas actividades, la traducción de las mismas en procesos y su respectiva formalización e implementación.

iv. Línea de Investigación de la Facultad con la que se articula

Desarrollo Profesional y Laboral

Se articula a esta línea, pues persigue el esclarecimiento de las condiciones y responsabilidades en las que los empleados desarrollan su trabajo, con miras a potenciar sus capacidades dentro de la empresa, aportando a su carrera profesional.

Líneas de la carrera

Motivación y productividad

Al tener procedimientos claros, se disminuirá la confusión, se propiciará la retroalimentación constante y se reducirán los errores y reprocesos.

Comportamiento Organizacional

Los procedimientos formales reducirán la improvisación, mejorarán las prácticas diarias del área de Talento Humano y esto tendrá un impacto favorable en el Comportamiento Organizacional a nivel macro.

v. Hipótesis

La formalización e implementación de políticas y procedimientos mejora los procesos de incorporación y adaptación del staff de una empresa de Auditoría y Consultoría de la ciudad de Guayaquil.

vi. Objetivos

vi.i. Objetivo General

Optimizar los procesos de incorporación y adaptación al cargo del staff de una empresa de Auditoría y Consultoría de Guayaquil mediante la formalización y la implementación de políticas y Procedimientos.

vi.ii. Objetivos Específicos

- Definir las políticas correspondientes a los procesos de incorporación y adaptación al cargo.
- Identificar, formalizar e implementar procedimientos claros para dichos procesos.
- Diseñar formatos de registros para llevar control y seguimiento de dichos procesos.

A partir de la presente propuesta se pretende crear una base documentada de los pasos a seguir para cada proceso de talento humano, logrando como producto final una guía de fácil comprensión que facilite la ejecución de las acciones del área de Talento Humano.

DESARROLLO

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

1.1 Sistema de Gestión de la Calidad con enfoque en procesos

1.1.1 Definición de Sistema de Gestión de la Calidad

Camisión, Cruz y González (2006) indican:

El sistema de gestión de una organización es el conjunto de elementos (estrategias, objetivos, políticas, estructuras, recursos, capacidades, métodos, tecnologías, procesos, procedimientos, reglas e instrucciones de trabajo) mediante el cual la dirección planifica, ejecuta y controla todas sus actividades para el logro de los objetivos preestablecidos. El sistema de gestión de una organización comprende diversos sistemas de gestión para áreas especializadas (...). La eficacia de cada uno de estos sistemas, así como de su conjunto, está inexorablemente ligada a la integración de cada uno en el sistema general de gobierno de la organización, buscando las sinergias y la optimización de la toma de decisiones. (p. 346)

De acuerdo a la normativa ISO 9001 (2008), punto 2.11:

Un Sistema de Gestión de Calidad es aquella parte del sistema de gestión de una organización enfocada en el logro de las salidas (resultados) en relación con los objetivos de la calidad, para satisfacer las necesidades, expectativas y requisitos de las partes interesadas, según corresponda.

Murillo (2004) comenta sobre los Sistemas de Gestión de Calidad:

Un SGC [Sistema de Gestión de Calidad] permite a las organizaciones: Mejorar continuamente, analizar procesos, estandarizar los mismos, desarrollar al personal, demostrar claridad y transparencia y establecer orden y control de los procesos.

Así, un SGC se basa en definir procesos, documentar procesos, implantar el sistema y mantener el sistema y certificarlo. (p.2)

Un Sistema de Gestión de Calidad inicia con la concepción de la organización justamente como un sistema en el que existen varios elementos interdependientes, cuyas acciones deben coordinarse. Esto parte desde la Dirección de la empresa, identificando y definiendo los procesos de la misma, y en base a esto, planificar, controlar y mejorar dichos procesos.

1.1.2 Definición de Sistema de Gestión por Procesos

Mallar (2010) sobre este concepto indica:

(..) estructura organizativa que considera que toda organización se puede concebir como una red de procesos interrelacionados o interconectados, (...)

Así el modelo de Gestión basada en los Procesos, se orienta a desarrollar la misión de la organización, mediante la satisfacción de las expectativas de sus stakeholders –clientes, proveedores, accionistas, empleados, sociedad,– y a qué hace la empresa para satisfacerlos, en lugar de centrarse en aspectos estructurales como cuál es su cadena de mandos y la función de cada departamento. (p. 4)

Bravo (2011) añade lo siguiente:

La gestión de procesos es una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente. (p. 9)

Hernández (2003) señala:

Esta gestión exige la coexistencia pacífica y simbiótica entre las dos dimensiones, vertical y horizontal de la organización, o sea, los jefes funcionales siguen teniendo la misma autoridad que en cualquier organización tradicional. (...)

Esta gestión, solo provoca un cambio de la forma en que se llevan a cabo las actividades en la empresa, mediante la verificación de que los procesos, que siempre han estado presentes, sean eficientes y racionales, y alineando las metas u objetivos funcionales con las metas de los procesos. (p. 4)

En el presente trabajo se identificarán los procesos llevados a cabo por el área de Talento Humano de una empresa de Auditoría y Consultoría de la ciudad de Guayaquil, con el fin de formalizarlos y establecer lineamientos para su seguimiento y mejora. El trabajo no implica la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad para todas las áreas de la empresa, no obstante, puede servir como precedente y punto de partida para ello.

1.1.3 Políticas en el Sistema de Gestión de la Calidad

Álvarez (1996) señala que:

Las políticas ayudan a evitar la lentitud, defectos y sobre, todo pérdida de tiempo en las principales actividades y procesos de la organización (...) cuando se observa una organización que funciona de manera ordenada y tranquila, es porque está administrada por políticas y procedimientos funcionales y bien diseñados. (p. 28)

Rivas (2010) define:

Las políticas son decisiones unitarias que deben aplicarse a diversas situaciones similares, es un medio para que a todos en una organización se les trate equitativamente, facilitando la toma de decisiones en actividades rutinarias. (p. 30)

Angulo y Franco (2012) resumen que Política “se define como la orientación, marco de referencia o directriz que rige las actuaciones en un asunto determinado (p.13).”

Es necesario diferenciar y definir las políticas del área de Gestión Humana. García (2009) señala sobre las mismas:

Son las pautas que guían el camino para la realización de acciones, definidas con el fin de que se pueda sortear cualquier obstáculo que se genere, dando respuesta o solución a problemas o situaciones que se presenten con cierta frecuencia. El área de gestión humana debe definir claramente sus políticas, ya que son estas las que condicionan el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones que realiza el personal.

Deben existir políticas de gestión humana que giren en torno a la planeación, reclutamiento, selección, salarios, beneficios, entrenamiento y seguridad del personal, determinando las fuentes, las condiciones y criterios bajo los cuales se realizarán y los requisitos que se deben cumplir para que las labores en toda la organización sean eficientes y contribuyan a lograr los objetivos. Este proceso establece los criterios de planeación, organización y desarrollo del personal, que permitirán el aprovechamiento de oportunidades futuras para la empresa y el logro de los beneficios que se buscan en el empleado y en la organización. (pp. 170-171)

Las políticas acortan el tiempo en el que se ejecutan los procesos, pues son decisiones previamente acordadas y aprobadas por la Dirección, y están ligadas a la misión y

visión de la compañía. Sin políticas claras será necesario consultar en cada caso particular las acciones a realizar, en lugar de contar con una respuesta general aplicable a todos los casos similares.

1.1.4 Definición de procesos en el Sistema de Gestión de la Calidad

De acuerdo a la ISO 9001:2008:

Un proceso es un conjunto de actividades que están interrelacionadas y que pueden interactuar entre sí. Estas actividades transforman los elementos de entrada en resultados, para ello es esencial la asignación de recursos. Los procesos constan de:

- Elementos de entrada y salida, los cuales pueden ser tangibles o intangibles. Los resultados pueden ser también no intencionados como por ejemplo la contaminación ambiental.
- Clientes y partes interesadas que tengan necesidades y expectativas en los procesos, ellos son los que definirán los resultados que requiere un determinado proceso.
- Sistemas de medición para proporcionar información sobre el desempeño del proceso.
- Cualquier resultado debería ser analizado para poder determinar si existe necesidad de aplicar algún tipo de acción correctiva o de
- mejora.

Mallar (2010) agrega:

Un proceso es un conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas, que se caracterizan por requerir ciertos insumos (inputs: productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y actividades específicas que implican agregar valor, para obtener ciertos resultados (outputs). (...)

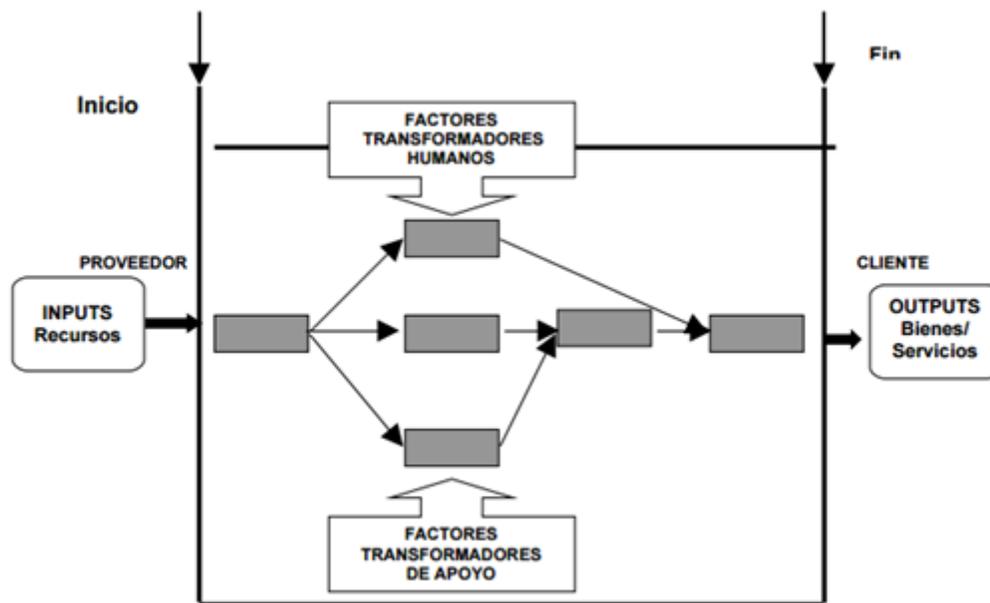
No todas las actividades que se realizan en las organizaciones son procesos. Para determinar si una actividad es un proceso tiene que cumplir con los siguientes aspectos:

- La actividad debe tener una misión o propósito claro.
- Contiene entradas y salidas.
- Se pueden identificar los clientes, proveedores y el producto final.
- Debe ser susceptible de descomponerse en operaciones o tareas.
- Puede ser estabilizada mediante la aplicación de la metodología de gestión por procesos (tiempos, recursos, costos).
- Se puede asignar la responsabilidad del proceso a una persona.

Un proceso comprende obviamente, una serie de actividades realizadas en diferentes áreas de la organización, que deberán agregar valor, proporcionando así un servicio a su cliente. Este cliente podrá ser un cliente interno o un cliente externo. Así la gestión por procesos es una forma de organización, en la cual debe prevalecer la visión del cliente por sobre las actividades de la organización. (pp. 6-8)

En el gráfico 1, el mismo autor explica al respecto.

Gráfico 1: Elementos del Proceso



Fuente: Mallar. M. (2010, p.8)

Bravo (2011) indica:

Proceso es un conjunto de actividades, interacciones y recursos con una finalidad común: transformar las entradas en salidas que agreguen valor a los clientes. El proceso es realizado por personas organizadas según una cierta estructura, tienen tecnología de apoyo y manejan información. (p. 11)

En todas las definiciones citadas se mantiene el término “transformación” como parte fundamental de todo proceso, en el que los insumos o entradas se convierten en salidas con valor agregado. En el caso de la Gestión de Talento Humano, tomando como ejemplo los procesos de incorporación, los insumos se toman del contexto, que

corresponde al mercado laboral y/o el capital humano dentro de la misma organización, y el resultado final es la contratación de un nuevo colaborador.

1.1.5 Procedimientos en el Sistema de Gestión de la Calidad

Rivas (2010) define este concepto:

Es una sucesión cronológica de operaciones relacionadas entre sí, que se constituyen en una unidad de función para la realización de una actividad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación. Todo procedimiento involucra actividades y tareas del personal, determinación de tiempos de métodos de trabajo y de control para lograr el cabal, oportuno y eficiente desarrollo de las operaciones. (p. 30)

Bravo (2011) añade:

Un procedimiento es la descripción detallada de un proceso. Si el proceso es muy extenso, puede ser a nivel de etapas o versiones del mismo (...) La formalización de procesos considera elaborar el procedimiento y dejarlo instaurado como la nueva práctica de la organización en ese terreno, lo cual exige variadas tareas de comunicación y de gestión del cambio en general. (p. 34)

La norma ISO 10013:2001 (punto 4.1.1) entiende que un procedimiento debe cubrir una parte lógicamente separable del sistema, tal como un elemento completo del mismo o una parte de éste, o una secuencia de actividades interrelacionadas que están ligadas a más de un elemento del sistema.

Siguiendo el criterio de la norma ISO 9001:2000 (punto 4.2.1), un procedimiento documentado “significa que el procedimiento sea establecido, documentado, implementado y mantenido.” Camisón, Cruz y González (2006) agregan que “estos documentos proporcionan información sobre el qué, quién, cómo, dónde y cuándo efectuar las actividades y los procesos de manera coherente (p. 391).”

La Universidad Nacional de Colombia, citada por Angulo y Franco (2012), indica que los procedimientos son:

Módulos homogéneos que especifican y detallan un proceso, los cuales conforman un conjunto ordenado de operaciones o actividades determinadas

secuencialmente en relación con los responsables de la ejecución, que deben cumplir políticas y normas establecidas señalando la duración y el flujo de documentos. Por ejemplo: procedimiento para pago denomina, cobro de cuentas por servicios prestados y suministro de materiales, etc. (p. 21)

Los procedimientos debidamente documentados son clave para que los mismos sean mantenidos y mejorados a lo largo del tiempo. Deben ser lo suficientemente claros y detallados para que todas las personas que en determinado momento tengan que realizarlos entiendan fácilmente cómo hacerlo y así cumplir con el objetivo del proceso.

1.2. Planeación Estratégica

1.2. 1 Definición de estrategia

Bravo (2011) define:

La estrategia provee las grandes definiciones de la organización que guían las acciones de intervención sobre los procesos, por ejemplo, directrices respecto al área de abastecimientos, tal como tener o no bodegas propias o acerca de la calidad, prevención y responsabilidad social. La estrategia incorpora el conocimiento de lo que quieren o necesitan los clientes, es el principal insumo para su elaboración. (p.27)

Según Carneiro Caneda, citado por Contreras (2013), la estrategia es “la orientación en el actuar futuro, el establecimiento de un fin, en un plazo estimado como aceptable hacia el cual orientar el rumbo empresarial” (p.163).

Chandler, citado por el mismo autor, agrega que “la estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas” (p.161).

Contreras (2013) agrega a esto:

La estrategia es el fundamento que utiliza el administrador para poder establecer qué quiere de la empresa y cómo quiere conseguirlo, aplicando recursos con el fin de ubicarla en una posición sostenible que le permita continuar en el mercado y dispuesta a cambiar en el momento en que este lo requiera. (p. 178)

Arce (2010) define éste término de la siguiente manera:

Las estrategias son acciones que se llevan a cabo con el fin de alcanzar determinados objetivos, pero que presentan cierto grado de dificultad en su formulación y ejecución, es decir, son acciones que al momento de formularlas, requieren de cierto análisis; y que al momento de ejecutarlas, requieren de cierto esfuerzo. (p. 191)

El mismo autor agrega:

Las estrategias de una empresa deben reunir las siguientes características:

- deben ser los medios o las formas que permitan lograr los objetivos; los objetivos deben ser los “fines” y las estrategias “los medios” que permitan alcanzarlos.
- deben guiar al logro de los objetivos con la menor cantidad de recursos, y en el menor tiempo posible.
- deben ser claras y comprensibles para todos.
- deben estar alineadas y ser coherentes con los valores, principios y cultura de la empresa.
- deben considerar adecuadamente la capacidad y los recursos de la empresa.
- deben representar un reto para la empresa.
- deben poder ejecutarse en un tiempo razonable.

Podemos utilizar estrategias, por ejemplo:

- para aprovechar oportunidades que se presenten en el entorno de la empresa.
- para hacer frente a las amenazas del entorno, por ejemplo, para neutralizar o eliminar las fortalezas o estrategias de la competencia.
- para aprovechar o reforzar las fortalezas o ventajas de la empresa.
- para neutralizar o eliminar las debilidades de la empresa. (p.192)

Serna citado por Ballesteros R., Ballesteros S. y Bernal (2006) agrega que la estrategia es “un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas” (p.280).

Las estrategias trazan el camino para conseguir objetivos, en base a un profundo análisis previo, tomando en cuenta las fortalezas y debilidades internas y las oportunidades y amenazas del entorno. Determinan acciones a tomar en diferentes niveles de la organización, para conseguir un fin común; aquí se puede hacer una

relación entre la estrategia y la concepción de la empresa como un sistema de elementos interdependientes, que plantea el Sistema de Gestión de Calidad.

1.2.2 Definición de Planeación Estratégica

Ballesteros, Estrada y Restrepo (2010) indican:

La planeación estratégica es el proceso secuencial que debe realizar la empresa para proyectarse y lograr desarrollarse en un ambiente turbulento, veloz, exigente y violento. Para poder afrontar el reto de competir en los mercados, deben adaptarse e interactuar de manera armónica con el entorno. El proceso de formulación de estrategias tiene un conjunto de pasos mediante los cuales la organización analiza su pasado, el presente y establece como la organización espera afrontar el futuro. (p. 90)

Goodstein y otros, citados por Becerril y Menéndez (2005) definen:

La planeación estratégica no sólo tiene que ver con las decisiones futuras; por el contrario, está relacionada con la toma de decisiones actuales que afectarán a la organización y su futuro. Además, no elimina el riesgo sino que ayuda a los gerentes a evaluar los riesgos que deben asumir, pues logran una mejor comprensión de los parámetros utilizados en sus decisiones. (p.169)

Arce (2010) señala que:

La planeación estratégica es el proceso por el cual los ejecutivos ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. De hecho, el concepto de estrategia y el de planeación están ligados indisolublemente, pues tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma que se pueda alcanzar uno o varios objetivos.

En una empresa existen varios niveles de planeación estratégica y éstos dependen de su complejidad organizacional. (...) la planeación estratégica se establece a tres niveles:

1. A nivel de la empresa total (Corporate planning)

¿Dónde invertir los recursos actuales de la empresa?

¿De dónde se podrán obtener los recursos futuros?

¿Cómo asegurar la supervivencia, el crecimiento y las utilidades?

La planeación estratégica a nivel de la empresa total responde a estas preguntas fundamentales sobre el presente y el futuro de la empresa.

2. A nivel de división (Business planning)

Una vez que se ha decidido en cuáles actividades debe la empresa invertir sus recursos, conviene determinar cómo se logrará el éxito en los sectores escogidos.

3. A nivel funcional

Supongamos, en el caso de una estructura divisional, que el jefe de la división de calzado tiene a su cargo gerentes funcionales: gerente de mercadeo, gerente financiero, gerente de recursos humanos, de producción, de investigación, etc. Son ellos quienes al fin se responsabilizarán de llevar a cabo el plan de estrategia elaborado.

Aunque el nivel funcional se presente como el tercer nivel de la planeación estratégica, corresponde al nivel crítico pues la mejor estrategia puede sucumbir a las peores políticas. (pp. 197-198)

Es importante resaltar que, aunque la estrategia empresarial es planteada por la alta Dirección, involucra a todos los niveles, y en caso de que las acciones no se coordinen, puede fracasar; por ello, además de tiempo y recursos, puede afirmarse que la estrategia empresarial requiere de compromiso y comunicación, y en ello se enfoca la Gestión de Talento Humano.

1.2.3 Planeación Estratégica en Talento Humano

Burack citado por Miguel, Noda y Pérez (2010) definen este concepto como:

Proceso a través del cual la compañía proyecta las necesidades futuras de personal de la organización, al tiempo que simultáneamente persigue la disponibilidad y el desarrollo de los individuos que han de cubrir estas necesidades. La previsión de fuerza de trabajo que nos capacitará para relacionar la planificación de recursos humanos con la planificación estratégica de la empresa, integrando las previsiones del mercado de trabajo, los datos de rotaciones y retiros, los cambios organizativos, las proyecciones económicas y demográficas y las predicciones de rotación de personal. (p. 3)

Los mismos autores citan a Harper y Lynch, quienes agregan que este concepto es:

El conjunto de actividades organizadas y orientadas a la fijación de objetivos concretos y estrategias a seguir, así como la previsión de los medios materiales y personales necesarios para su consecución. La planificación del factor humano tiene por finalidad racionalizar y, aún más, optimizar la estructura humana de la

organización para, previendo las futuras necesidades y desde criterios de rentabilidad, contar con el número ideal de operarios necesarios en cada momento, con la calificación oportuna y en los puestos adecuados. (p. 4)

Werther & Davis (2008) indican:

La planeación del capital humano es una técnica que tiene como objetivo estimar la demanda futura de personal de una organización. Mediante esta técnica, los gerentes de línea y los especialistas de personal pueden desarrollar planes que apoyen la estrategia de la organización y que permitan llenar las vacantes que existan dentro de una filosofía proactiva.

Si la organización no cuenta con el personal que tengan las características necesarias no podrá alcanzar sus objetivos de carácter estratégico, operativo y funcional.

Los gerentes y ejecutivos de distintos niveles deben proceder a elaborar planes que estén en consonancia con los objetivos estratégicos y operativos de la organización. Esto se aplica tanto a la expansión de los proyectos de una organización como a su reducción. (p. 124)

García (2009) plantea sobre esto:

(...) incluye un análisis de los grados de capacidad de todos los niveles organizacionales, un análisis de vacantes actuales y esperadas, un análisis de las expansiones o reducciones de personal actuales y esperadas, y planes para dotación y cambio.

Del mismo modo, incluye la capacitación y desarrollo de personal que permita identificar las fortalezas y debilidades de las personas en busca de un objetivo, con la ayuda de un sistema de administración y gestión de información del recurso humano. (p.171)

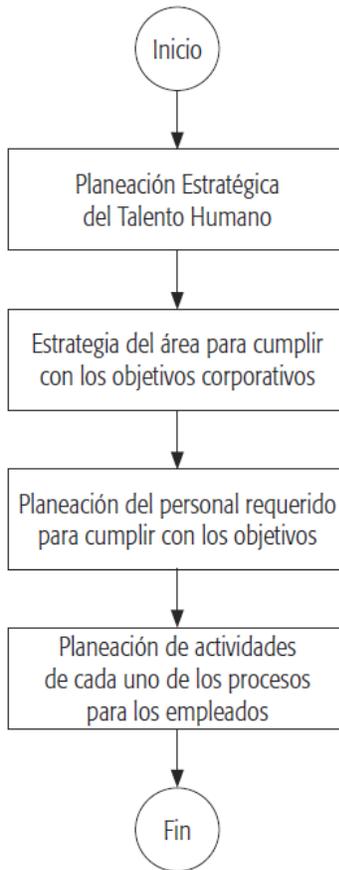
En el gráfico 2, se podrá observar una secuencia que sintetiza este concepto, planteado por la misma autora.

Rodríguez, citada por García (2009) plantea como Proceso de Planeación Estratégica de Recursos Humanos:

(...) el que comprende la definición o análisis de los objetivos organizacionales, el desarrollo de un pronóstico, planes y programas de acción de acción, su ejecución y control. El pronóstico es el análisis del flujo de personal que entra en la organización, permanece en ella y posteriormente sale. Los planes y programas de acción definen los objetivos que proporcionan la dirección que

debe seguir la programación y sirven de parámetros para comparar los resultados obtenidos. (p.171)

Gráfico 2: Proceso de planeación estratégica del talento humano



Fuente: García, M. (2009, p. 172)

El proceso de Planeación Estratégica en Talento Humano es lo que diferenciará un rol meramente reactivo de una gestión proactiva del capital humano. Estar un paso delante, y contar con una planificación de las contrataciones necesarias de acuerdo al crecimiento de la organización permitirá cumplir con las exigencias del cliente interno en tiempos oportunos. Esta previsión permitirá a Talento Humano contar con una base de candidatos con el perfil necesario aptos para contratación, para que la operación de la empresa no se vea afectada por la rotación, jubilaciones, licencias, entre otros factores.

1.3 Procesos de Incorporación del Personal

Alles (2008) indica:

Son los procesos a partir de los cuales se atrae y contrata al talento humano adecuado al cargo y la empresa. Llevar a cabo el reclutamiento y selección de personal conjunto a la planificación estratégica permite a la empresa tener el personal adecuado y necesario para cumplir sus objetivos (p. 102).

Hatum (2010) señala que “hay que pensar bien donde ir a buscar a los empleados, cómo será el proceso de selección y cómo haremos para inducirlos”(p.55). En el presente apartado se describirá brevemente los dos primeros procesos, correspondientes a la adquisición de nuevo talento para la organización.

La relevancia de estos procesos radica en que a través de ellos la organización capta al Talento Humano necesario, no sólo para cumplir con su operación, sino con el fin de agregar valor a los bienes o servicios que ofrece y tener una ventaja ante su competencia.

1.3.1 Reclutamiento

1.3.1.1 Definición de Reclutamiento

Alles (2008) define al reclutamiento como “el proceso de identificar y atraer un grupo de candidatos, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno que recibirá la oferta de empleo” (p.101). A esto, la misma autora añade: “(...) Es una actividad de divulgación cuyo objetivo es atraer de manera selectiva a los candidatos que cubren los requisitos mínimos para la posición requerida” (p.102).

Restrepo, Ladino, & Orozco (2008) señalan que “el proceso de reclutamiento comienza con la Requisición de Personal, la cual es una solicitud hecha al área de Gestión Humana por cualquier dependencia de la organización que necesita encontrar a un candidato para ocupar una vacante disponible” (p.288)

Con respecto al reclutamiento, las mismas autoras señalan que:

“Después de aprobada la requisición de personal y de acuerdo con el perfil ocupacional, el proceso a seguir es el Reclutamiento de Talento Humano, como

un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y aptos para ocupar cargos dentro de la empresa.” (p.288)

Llanos, Decenzo & Robbins y Chiavenato, citados por García (2009) agregan sobre el reclutamiento:

Es definido como el proceso mediante el cual se captan los candidatos potencialmente aptos y capaces de ocupar los cargos, de acuerdo con los requerimientos o perfiles suministrados en la requisición, a partir de un proceso de comunicación que debe ser efectivo.

En este proceso es muy importante tener presente cuál es el contexto en el que se desenvuelve la organización y el mercado laboral en el que se encuentra inmersa. Su fundamento se encuentra en el proceso de planeación de recursos humanos, las políticas de la empresa, las políticas del área de gestión humana, el análisis y diseño del cargo y las características de los entornos, muy especialmente las legales y culturales. (p. 175)

El proceso de reclutamiento, más allá de difundir la vacante existente y atraer a posibles candidatos, debe ir de la mano con los planes de crecimiento o decrecimiento de la empresa, la creación de una “marca del empleador”, la previsión de una base de datos para procesos vigentes y futuros, entre otras acciones alineadas a una Planeación Estratégica de Talento Humano.

1.3.1.2 Tipos de Reclutamiento

Fitz-enz citado por Alles (2008) diferencia entre reclutamiento interno y externo:

“Las organizaciones tienen dos posibilidades al adquirir activo humano, pueden formar personal interno para que tenga una mayor responsabilidad (hacerlo), o pueden ir al mercado y contratar a alguien (comprarlo)(p. 178)”.

Gómez, Balkin & Cardy y Rodríguez, citados por García (2009) agregan:

El reclutamiento interno consiste en la selección de un candidato que está dentro de la organización y cumple con los requisitos para el cargo, con la intención de promover al personal a la realización de actividades más complejas o más motivadoras.(p.175)

Alles, citada por la misma autora, añade:

El reclutamiento externo consiste en atraer del mercado laboral los mejores candidatos. El proceso de reclutamiento concluye con la postulación de candidatos que permite obtener los mejores para desarrollar el perfil del cargo requerido, y de esta manera generar los insumos necesarios para el siguiente proceso. (p.175)

Colosía (2012) indica sobre el reclutamiento interno:

(...) cuando al haber una vacante, la organización trata de cubrirla mediante el reacomodo de sus empleados, es más económico, se enfoca en buscar competencias internas a través de promociones y transferencias; varias organizaciones llevan a cabo éste reclutamiento.

Se puede producir un ascenso o promoción (movimiento vertical), o bien la rotación o traslado desde otro departamento (movimiento horizontal).

Este tipo de reclutamiento permite a las organizaciones hacer crecer a su personal, a través del tiempo, hasta donde lo permiten las oportunidades que se generan en la organización y hasta lo más cercano posible al potencial de las personas. (pp. 25-26)

La misma autora, añade sobre el reclutamiento externo:

Se habla de reclutamiento externo cuando se trata de atraer candidatos reales o potenciales con competencias necesarias que requiera cierta organización; del mercado de recurso humano (fuera de la organización) para cubrir las necesidades de cierto puesto vacante. (p.27)

Restrepo, Ladino, & Orozco (2008) definen como tipos de reclutamiento:

Reclutamiento Interno o Ascenso: Se da cuando al presentarse determinada vacante, la empresa intenta cubrirla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical), transferidos (movimiento horizontal) o mediante un cambio de cupo. (...)

Reclutamiento Externo: Es externo cuando al existir determinada vacante, la empresa intenta llenarla con personas que no pertenecen a la empresa. (pp. 288-289)

Cada empresa, de acuerdo a su cultura y su estrategia, podrá optar por acudir al mercado laboral externo o realizar promociones internas. Independientemente de la opción que se elija, la organización necesita trazar un camino, saber en qué fuentes buscar al talento adecuado, o detectar dentro de la empresa a las personas claves para ocupar diferentes cargos a futuro.

1.3.1.3 Fuentes de Reclutamiento

Restrepo, Ladino, & Orozco (2008) agregan como fuentes de reclutamiento:

Fuentes de Reclutamiento Interno. Base de Datos de los colaboradores actuales y recomendaciones de los empleados.

Medios de Reclutamiento Interno. Medios Visuales: Cartelera. Medios Electrónicos: Intranet

Fuentes de Reclutamiento Externo. El banco de hojas de vida de la organización, el cual está conformado por las hojas de vida de candidatos que se presentan de manera espontánea, o provenientes de otros reclutamientos.

Medios de Reclutamiento Externo: Anuncio en la página web de la entidad, Avisos en Prensa y Revistas, Anuncio en Radio y en el canal corporativo de televisión. (pp. 288-289)

Hatum (2010) señala como fuentes de reclutamiento, además:

Contactos personales o referidos: Algunas de las mejores incorporaciones se dan a través de referencias de quienes ya están en la empresa, ya que estos conocen sus condiciones y necesidades. No puede garantizarse que esta forma de búsqueda tenga éxito, pero muchas veces el feeling personal es la clave para comenzar el proceso.

Asociaciones profesionales: la network del sector o la industria en la cual usted se encuentra puede ser la clave para conseguir las personas que necesita. Ciertas industrias tienen organizaciones muy activas que procuran dar un servicio a las empresas para conseguir el capital humano necesario. Estas instituciones poseen listas muy completas de potenciales candidatos.

Portal de carreras de la empresa: un gran porcentaje de las empresas tiene una sección de “carreras”, que puede ser un buen recurso siempre que se emplee con criterio. Lamentablemente, muchas veces solo sirven para llenarse indiscriminadamente de currículos que no se examinan o no se adecuan a las necesidades.

Presentación en universidades/escuelas de negocio: este es un buen recurso cuando las compañías están interesadas en reclutar jóvenes talentos, gente con potencial pero sin experiencia. En estos casos es importante saber adónde ir. Hay que realizar un mapa de las universidades, su localización, y carreras en las que se destacan por su calidad. (pp. 56- 58)

Hatun (2010) agrega que “el *Recruiting* [Reclutamiento] pareciera ser la cosa más sencilla, pero cuando el talento escasea el reclutamiento de una masa crítica de candidatos que ofrezca al entrevistador una terna adecuada, es difícil” (p.56). A esto, el mismo autor agrega sobre el *Campus Recruiting*:

(...) Este es un buen recurso cuando las compañías están interesadas en reclutar jóvenes talentos, gente con potencial pero sin experiencia. En estos casos es importante saber adónde ir. Hay que realizar un mapa de las universidades, su localización, y carreras en las que se destacan por su calidad. (...) (p. 58)

Werther & Davis (2008) agregan como fuentes de reclutamiento, las siguientes:

Reclutamiento por el sitio de la empresa: (...) destinar una página web que contiene las ofertas de empleo y/o una solicitud de empleo en el sitio de la empresa. (...)

Sitios de reclutamiento en internet: existen varios sitios de Internet especializados en ofertas de empleo, que han aumentado su popularidad en el mercado de trabajo, en especial entre las personas jóvenes. (...)

Referencias de otros empleados: Otra fuente muy usual de obtener candidatos es mediante la recomendación hecha por empleados de la organización. (...)

Publicidad: Diversos medios de comunicación masiva permiten dar publicidad a la necesidad que experimenta una empresa de llenar una vacante. (...)

Entidades gubernamentales: Con frecuencia los organismos gubernamentales de un país mantienen estadísticas e información diversa sobre los niveles y oportunidades de empleo en determinados campos. (...)

Agencias de empleos: Estas compañías funcionan a manera de puentes entre las vacantes que sus clientes corporativos les comunican con regularidad y los candidatos que obtienen mediante publicidad y ofertas de espontáneos. (...)

Compañías de ubicación de profesionales (headhunters): Las agencias de headhunters sólo contratan a personas de campos específicos, a cambio de un pago cubierto por la compañía contratante. Algunas de éstas se especializan en la búsqueda e identificación de personal ejecutivo, en tanto otras prefieren el área de determinados técnicos, expertos y científicos. (...)

Outsourcing: (...) consiste en contratar de manera externa a una empresa especializada que se encargue de la administración de determinados procesos no esenciales del negocio, con el objetivo fin de que la administración pueda dedicarse a acciones más estratégicas. (pp. 164-170)

Para elegir la fuente adecuada, es necesario tener en cuenta el perfil requerido, pues es necesario escoger la audiencia a quien se verá enfocado el anuncio de empleo de acuerdo al nivel técnico, experiencia en determinado campo, formación o certificaciones específicas, entre otros factores. Caso contrario, el reclutador encontrará que cuenta con candidaturas de muchos perfiles que no concuerdan en absoluto con lo que el cargo requiere.

Otro aspecto a tener en cuenta al momento de elegir la fuente de reclutamiento, además del perfil del cargo, es el contexto y cómo éste influye en el mercado laboral, pues éste será un factor determinante para determinar dónde buscar ciertos perfiles, especialmente aquellos que requieren algún conocimiento o certificaciones muy específicas.

1.3.2 Selección

1.3.2.1 Definición de Selección

Alles (2008) indica que el proceso de selección es “una actividad de clasificación donde se escoge a aquellos que presentan mayor posibilidad de adaptarse al cargo ofrecido para satisfacer las necesidades de la organización” (p. 103).

Con relación a la Selección, Restrepo, Ladino, & Orozco (2008) indican:

El proceso de Selección según tiene como objetivo garantizar el ingreso de personal idóneo a la Empresa. Presenta un conjunto de técnicas como principal estrategia para la determinación de las competencias de los aspirantes, con el fin de seleccionar la persona con mayores probabilidades de ajuste al cargo y a la organización. Este proceso permitirá valorar las competencias, aptitudes y actitudes de naturaleza técnica, metodológica, participativa y social de las candidaturas, así como sus conocimientos específicos. Su principal objetivo, es elegir personas con talento, el cual simplemente está, se observa y se puede representar como la conjunción de tres elementos: conocimientos, competencias y motivación. (p.289)

De Juan, citado por García (2009) plantea que:

El objetivo de la selección es predecir el futuro comportamiento, desempeño y rendimiento de la persona dentro de la organización, buscando que ésta se adapte a las descripciones y especificaciones del puesto. El proceso inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes. (p.177)

Mediante el proceso de selección, la empresa compara a los candidatos obtenidos en el reclutamiento, con los criterios establecidos en el perfil del cargo y la cultura de la organización, entre otros factores. El objetivo de la selección va más allá de cubrir la vacante, en la actualidad las empresas apuntan a integrar colaboradores no sólo con conocimientos técnicos específicos, sino con potencial a futuro, para permitirles desarrollar una carrera dentro de la misma, y contribuir al crecimiento profesional de los trabajadores.

1.3.2.2 Tipos de Selección

Hatum (2010) define diferentes tipos de selección, de acuerdo a lo que la organización se encuentre buscando:

La selección por aptitud y experiencia pone el acento en indagar la performance pasada del candidato, cuando el puesto requiere conocimientos específicos y solvencia profesional.

Por otro lado, la selección que tiene en cuenta la actitud y el fit organizacional es conveniente cuando la cultura y los valores organizacionales son muy fuertes (como muchas PyMES, empresas familiares y algunas corporaciones) y se

requiere, además de cierto conocimiento técnico, la capacidad de trabajar en un entorno particular.

Si, en cambio, se busca gente que en el mediano o largo plazo sea capaz de ocupar lugares relevantes en la empresa, o que cumpla ciertas competencias generales, se preferirá indagar el potencial a futuro de los aspirantes. Este proceso de selección se adecua, por ejemplo, para el caso de jóvenes profesionales en ciertas organizaciones o para empresas que poseen un sistema de competencias genéricas que pretenden que todos los nuevos empleados pasen por el filtro de dichas competencias. (p.69)

Salgado y Moscoso (2008) indican que “pueden identificarse dos modelos de selección fundamentales, que han recibido la denominación de modelo de selección tradicional y modelo de selección estratégica, respectivamente. (p.17)”

A esto, añaden:

El modelo de selección tradicional se basa en una concepción del mercado económico y del mercado laboral caracterizado por una gran estabilidad productiva. Este modelo tradicional asume que un empleado hace y hará las mismas tareas un año y otro y así durante un número elevado de años. De este modo, si una empresa desea tener un empleado altamente productivo debe lograr que sus procesos de contratación consigan determinar que empleados poseen los conocimientos o características específicas que puedan poner en práctica inmediatamente.

El segundo modelo de selección de personal, el que hemos llamado modelo de selección de personal estratégica, se basa en una concepción diferente del mercado económico y laboral.

Este modelo parte de la premisa de que la economía se mueve en un escenario caracterizado por su volatilidad, por desarrollarse en entornos económicos cambiantes y que en el futuro la volatilidad de los escenarios se acentuará. (...)Desde la perspectiva de la selección estratégica se considera que, si de ahora en adelante la característica esencial de nuestros empleos será su volatilidad y un cambio frecuente de tareas (no de funciones), el hecho de que una persona sepa hacer muy bien un trabajo y tenga los conocimientos necesarios para desarrollarlo hoy, no nos proporciona ninguna garantía de que sea una persona eficaz y altamente productiva en el futuro. Por tanto, las características que se requerirán para desempeñar los empleos serán la capacidad de aprendizaje, la innovación y la creatividad, la capacidad de

trabajaren equipo, su capacidad de adaptación y flexibilidad, automotivación, orientación de su trabajo al servicio del cliente actual y potencial de la empresa, orientación hacia la calidad, destrezas para el trabajo en equipos virtuales, destrezas para el uso de tecnologías de la información y las comunicaciones, conciencia, estabilidad emocional, habilidades de comunicación e idiomas. (p.17)

Considerando los métodos empleados para realizar la selección, Peña (2005) ha recopilado varios tipos o modelos, de acuerdo a las propuestas de otros autores:

Modelo de Chiavenato

Chiavenato, 2003, Considera que la selección es la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, y que por lo tanto se debe seguir un estricto proceso de selección de personal con el propósito de aumentar la eficacia y el desempeño del personal. Este modelo considera la existencia de 9 pasos en el proceso de selección, su principal contribución es que su modelo, está basado en el uso y aplicación de pruebas tales como: de conocimiento, capacidad, psicométricas, de personalidad, de simulación etc.

Modelo de Werther Jr.

El modelo de Werther consta de proceso de una serie de pasos que deben seguirse para decidir cuál solicitante cubrirá el puesto vacante, ya que se deberá de identificar al candidato que mejor se adecue a las especificaciones del puesto y a las necesidades de la empresa. Este proceso inicia con la recepción preliminar de la solicitud de trabajo o currículum, es importante mencionar que sin antecedentes de los candidatos no puede empezarse el proceso de selección, los pasos del proceso de selección de personal según Werther Jr, 2003, son 8.

Es importante mencionar que Werther, es partidario de las entrevistas, aún y se siga el modelo considera que la entrevista es fundamental, tanto lo que lleva a cabo el departamento de Recursos Humanos, como la entrevista del usuario o jefe inmediato.

Modelo de Gómez Mejía

Es un modelo de selección de personal mucho más sofisticado que los demás modelos, ya que evalúa a dos o mas candidatos a la vez, es mas metódico, pero su autor, Gómez Mejía, 2003, afirma que es de los más eficaces y eficientes, este proceso consta de 10 pasos. Este modelo se basa fundamentalmente en la

revisión exhaustiva de cada una de estas etapas, con el propósito de la elección del mejor candidato, no importando el tiempo que se lleve esta selección.

Modelo de Mondy

Este modelo de selección de personal, es de los más utilizados, tal vez sea por lo sencillo de su implementación o porque no tiene muchos pasos, decimos que es el mas usado porque los elementos que componen este modelo son los mas repetitivos al momento de evaluar los modelos utilizados por las empresas, consta de 8 pasos. (...) (pp.128-129)

La percepción que tiene la empresa sobre el contexto donde se sitúa, la expectativa que tiene de sus colaboradores a futuro, los valores compartidos dentro de la organización, son aspectos que la alta Dirección pondera al momento de escoger a sus colaboradores y esto determina el tipo de selección, de acuerdo a los modelos descritos. De la misma forma, los recursos con los que cuente el área de Talento Humano, entre ellos el tiempo acordado para realizar la contratación, determinarán también el tipo de selección que se aplique.

1.3.2.3 Métodos de Selección

Hatum (2010) comenta que “uno de los métodos más utilizados para seleccionar personal es la entrevista, aunque no siempre se hace de la manera más adecuada para la organización” (p.70). Con respecto a esto, el mismo autor, añade:

La entrevista puede ser abierta, semiestructurada o estructurada. En el primer caso, el entrevistador permite que el entrevistado hable libremente. En el segundo, aunque se basa en un esquema previamente diseñado, las respuestas obtenidas pueden ser abiertas. La tercera posibilidad se da cuando el entrevistador tiene un claro checklist de las preguntas a realizar, orientadas a obtener información precisa sobre las capacidades o competencias que ha priorizado de antemano. (pp. 70-71)

Alonso, Moscoso y Cuadrado (2015) describen a continuación:

El curriculum. Recoge diferente información sobre los candidatos al puesto. Esta información es facilitada por los solicitantes en el momento de presentar su candidatura. Además de los datos personales, a información que aparece de forma habitual es la referente a la formación, el conocimiento de idiomas y la experiencia profesional.

Las referencias. Se trata de un procedimiento evaluativo usado frecuentemente y que consiste, fundamentalmente, en la solicitud de información relevante sobre los candidatos a antiguos empleadores o a otras personas que puedan facilitar este tipo de información (compañeros, formadores, etc.). (...)

Medidas de personalidad. (...) Tradicionalmente se ha incluido la evaluación de las características de personalidad en los procesos de selección, especialmente en aquellos realizados en prácticas individuales o de consultoría. Las revisiones meta-analíticas llevadas a cabo han puesto de manifiesto que los factores de personalidad permiten predecir varios criterios organizacionales (...).

Pruebas profesionales. Dentro de esta categoría se incluyen diferentes tipos de pruebas. Las más comúnmente empleadas son los tests de muestras de trabajo y los tests de conocimientos del puesto.

Centro de evaluación o Assessment Center. Se trata de una técnica que combina ejercicios de simulación y otros procedimientos diseñados para evaluar habilidades y destrezas relacionadas con el trabajo (Collins et al., 2003). Además del uso de determinados tests (p. ej., habilidades cognitivas o personalidad) y de entrevistas, se realizan ejercicios situacionales, como el role-playing, discusiones grupales o el test in basket (Salgado y Moscoso, 2008).

Otros instrumentos. Además de los procedimientos anteriores, los seleccionadores disponen de otro tipo de herramientas, cuyo uso es más limitado o suele limitarse a determinadas familias de puestos de trabajo o a contextos organizacionales concretos. (p.80)

Salgado, Ones y Viswesvaran, citados por los mismos autores, agregan sobre la entrevista de selección de personal: “Es, probablemente, el método más empleado por las organizaciones de todo el mundo en los procesos de selección (p.80)”.

Salgado y Moscoso (2008) agregan al presente apartado teórico:

a) Tests de Habilidad Mental General y Habilidades Cognitivas

La habilidad mental general (HMG) se puede definir como la capacidad de un individuo para aprender de forma precisa y rápida una tarea, una materia o una destreza, bajo condiciones de instrucción óptima. Menos tiempo y más exactitud indican mayor habilidad mental general. Así, serían ejemplos de una alta habilidad mental general: resolver problemas correctamente, tomar decisiones rápidas y correctas, juzgar de modo exacto las situaciones, ser capaz de utilizar

el razonamiento abstracto, o adquirir conocimiento y ser capaz de usarlo en contextos nuevos.

b) Entrevista

¿Cómo explicar, pues, la utilización masiva de la entrevista? Algunas respuestas al respecto son: (1) La entrevista es un instrumento fácil de usar. Prácticamente cualquiera puede, aparentemente, utilizarlo sin apenas preparación; (2) Es un instrumento muy versátil, ya que sirve para cualquier puesto, organización o situación;(3) Es el mejor medio para conocer personal y físicamente a los candidatos; (4) Permite a los candidatos que expliquen personalmente sus méritos para el puesto; (5) Permite dar información personalizada sobre la organización al solicitante;(6) Es relativamente más barato que otros instrumentos de selección; y (7) Los directivos y solicitantes la aceptan mejor que otros instrumentos en los procesos de selección.

c) Medidas de Personalidad

Tradicionalmente se han incluido evaluaciones de las características de personalidad en los procesos de selección, especialmente en aquellos realizados en prácticas individuales o de consultoría.

Pero hasta hace poco más de una década, estas medidas de personalidad consistían, en la gran mayoría de las ocasiones, en la utilización de cuestionarios y tests diseñados para la evaluación de posibles patologías o trastornos como es, por ejemplo, el caso del MMPI, o que solo median un número reducido de dimensiones de personalidad normal. Las investigaciones realizadas utilizando estos instrumentos han mostrado que tienen escasa validez predictiva del rendimiento en el puesto de trabajo.

d) Referencias

Son un procedimiento evaluativo de muy frecuente utilización en la selección de personal y habitualmente suponen el cierre del proceso de recogida de información sobre un candidato. (...) La fiabilidad de las referencias hace mención al grado de acuerdo entre los que proporcionan referencias.

e) Tests de conocimientos del puesto

Bajo esta etiqueta pueden incluirse al menos tres tipos de medidas: tests de conocimientos del puesto, tests de conocimiento tácito y tests de juicio situacional.

f) Assessment centres

Los assessment centres o centros de evaluación están compuestos de diferentes ejercicios destinados a evaluar la conducta directiva.

Además de la utilización de tests tradicionales (personalidad, habilidades cognitivas) y entrevistas, se realizan ejercicios situacionales: role-playing, ejercicios de discusión grupal o el test in basket.

Este último es muy común y consiste en presentar a los candidatos un conjunto de memorandums, cartas, mensajes telefónicos, etc., similares a los que tendrían en el puesto real y se les pide que organicen toda esa información del mismo modo que lo harían en la situación real. (pp. 18-21)

Perea (2006) añade:

1. La Evaluación Técnica, orientada a la determinación del nivel de conocimiento teórico práctico que posee el postulante sobre el puesto de trabajo.

Su ejecución puede efectuarse por modalidades de: exámenes orales y/o escritos, de tipo laboratorio para exponer la solución de problemas de un proceso de trabajo propuesto que exige el puesto, la evaluación en el mismo puesto de trabajo sobre procesos efectivos en tiempo real, etc.

2. La Evaluación Psicológica, está orientada al conocimiento de los componentes siguientes: el nivel intelectual, en relación al nivel de responsabilidad de puesto de trabajo (razonamiento general, razonamiento mecánico, etc.), las aptitudes (habilidades, destrezas, capacidad de aprendizaje, creatividad, etc.), las actitudes (tipos de organización, ideología, creencias, etc.), las tendencias en los principales factores de la personalidad (contacto social y estabilidad emocional básicamente); asimismo, de acuerdo a la exigencia del nivel de responsabilidad del puesto de trabajo se evaluarán otros factores de la personalidad.

La aplicación del tipo de pruebas psicológicas, sean factorialistas, proyectivas, etc., es de responsabilidad del profesional designado, según su criterio y/o experiencia en el campo de la selección y evaluación de recursos humanos.

3. Las Entrevistas, herramientas valiosas en toda selección de personal, que a través de la observación y comunicación, permiten consistenciar y acopiar mayor información de los postulantes, motivo por el cual se resalta la utilidad de su aplicación en todo Programa de Selección de personal, precisando que no son un componente aislado, ellas se ejecutan en cada uno de los procesos del Programa.

Se desarrollan principalmente los siguientes tipos de entrevistas:

- La «Primera Entrevista» o entrevista técnica, que puede aplicarse antes o después de la evaluación técnica, recomendándose que esté a cargo del supervisor o jefe de área usuaria de la organización, donde va a laborar el postulante a seleccionar.
- La «Entrevista Psicológica» a cargo del profesional de la evaluación psicológica.
- La «Entrevista de Selección» o entrevista final, es la herramienta clave en la toma de decisión para elegir al candidato potencial que necesita la organización.

Para ejecutar la entrevista de selección deberá contarse con la información de los resultados de las evaluaciones ejecutadas.

Se recomienda que la elección del candidato sea mediante la presentación de ternas para cada tipo de puesto de trabajo, y que la decisión final de la escogencia sea por la opinión del jefe del área donde va a laborar el candidato ganador.

4. La Evaluación Médica se orienta al conocimiento del estado de salud del postulante en relación a su capacidad de respuesta para las exigencias de las labores del puesto de trabajo. Su ejecución o no dependerá de la política de la organización y de realizarse puede efectuarse antes o después de la evaluación técnica o de la evaluación psicológica. (p.116)

Si bien existe una amplia variedad de métodos de selección, es importante saber elegir el adecuado para el proceso, y esto dependerá del perfil que se está buscando. Seleccionar candidatos para un cargo directivo no es igual a escoger colaboradores que desempeñarán funciones operativas, pues las competencias difieren en gran medida, y así también los métodos a emplearse para la evaluación de las mismas en el proceso de selección.

1.3.3 Contratación

1.3.3.1 Definición de contratación

Anastacio (2008) indica que contratación es:

(...) formalizar con apego a la ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses y derechos, tanto del trabajador como de la empresa. (p. 45)

García (2009) añade: “Es el proceso mediante el cual una persona se obliga a prestar un servicio, bajo dependencia o subordinación y recibiendo el pago de una remuneración (p.177).”

El Código del Trabajo del Ecuador (2016), codificación 17, en su artículo 8 define “contrato” como:

Contrato individual de trabajo es el convenio en virtud del cual una persona se compromete para con otra u otras a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por una remuneración fijada en el convenio, la ley, el contrato colectivo o la costumbre.

En síntesis, la contratación es el proceso mediante el cual se establece un acuerdo entre dos partes, una de ellas prestando sus servicios en favor de la otra, que se remunera dicho esfuerzo.

1.3.3.2 Tipos de contratación

El Código del Trabajo del Ecuador (2016), codificación 17, en su artículo 11, señala lo siguiente:

Clasificación.- El contrato de trabajo puede ser:

- a) expreso o tácito, y el primero, escrito o verbal;
- b) a sueldo, a jornal, en participación y mixto;
- c) por tiempo indefinido, de temporada, eventual y ocasional;
- d) por obra cierta, por obra o servicio determinado dentro del giro del negocio, por tarea y a destajo; y,
- e) individual, de grupo o por equipo

Dicho Código, describe cada una de las clasificaciones señaladas:

Artículo 12, Contratos expreso y tácito.- El contrato es expreso cuando el empleador y el trabajador acuerden las condiciones, sea de palabra o reduciéndolas a escrito.

A falta de estipulación expresa, se considera tácito toda relación de trabajo entre empleador y trabajador.

En el artículo 14, se indica lo siguiente:

Contrato tipo y excepciones.-El contrato individual de trabajo a tiempo indefinido es la modalidad típica de la contratación laboral estable o permanente, su extinción se producirá únicamente por las causas y procedimientos establecidos en este Código. (...)

En el Artículo 16, agrega:

Contratos por obra cierta, por tarea y a destajo: El contrato es por obra cierta, cuando el trabajador toma a su cargo la ejecución de una labor determinada por una remuneración que comprende la totalidad de la misma, sin tomar en consideración el tiempo que se invierta en ejecutarla.

El contrato por tarea, el trabajador se compromete a ejecutar una determinada cantidad de obra o trabajo en la jornada o en un período de tiempo previamente establecido. Se entiende concluida la jornada o período de tiempo, por el hecho de cumplirse la tarea.

En el contrato a destajo, el trabajo se realiza por piezas, trozos, medidas de superficie y, en general, por unidades de obra, y la remuneración se pacta para cada una de ellas, sin tomar en cuenta el tiempo invertido en la labor.

Art. 161.1.- Del Contrato por obra o servicio determinado dentro del giro del negocio.- En los contratos por obra o servicios determinados dentro del giro del negocio, una vez concluida la labor o actividad para la cual fue contratado el trabajador, terminará la relación de trabajo, siendo procedente el pago de la bonificación por desahucio conforme lo establecido en el artículo 185 del mismo. Para la ejecución de nuevas obras o servicios, el empleador tendrá la obligación de contratar nuevamente a los trabajadores que hayan prestado sus servicios en la ejecución de obras o servicios anteriores bajo este tipo de contrato, hasta por el número de puestos de trabajo que requiera la nueva obra o servicio, siendo facultad del empleador escoger a los trabajadores que él considere. Respecto a los trabajadores que no pudieron ser llamados a la nueva obra o servicio, esto no implica que termine la obligación de llamarlos para siguientes proyectos en los cuales exista la necesidad del número de plazas de trabajo.

Si conforme lo establecido en el inciso anterior, el trabajador no es llamado para prestar sus servicios, a pesar de que operativamente se lo necesite y existan puestos de trabajo disponibles en la nueva obra, se configurará el despido

intempestivo y tendrá derecho a percibir las indemnizaciones previstas en este Código.

En los casos en los que el trabajador no acuda al llamado efectuado por el empleador, la obligación de contratarlo para la ejecución de nuevas obras quedará sin efecto.

A este tipo de contrato se le aplicarán las reglas de visto bueno que correspondan. (...)

El Art. 17 agrega:

Contratos Eventuales

Son contratos eventuales aquellos que se realizan para satisfacer exigencias circunstanciales del empleador, tales como reemplazo de personal que se encuentra ausente por vacaciones, licencia, enfermedad, maternidad y situaciones similares; en cuyo caso, en el contrato deberá puntualizarse las exigencias circunstanciales que motivan la contratación, el nombre o nombres de los reemplazados y el plazo de duración de la misma.

También se podrán celebrar contratos eventuales para atender una mayor demanda de producción o servicios en actividades habituales del empleador, en cuyo caso el contrato no podrá tener una duración mayor de ciento ochenta días continuos o discontinuos dentro de un lapso de trescientos sesenta y cinco días. Si la circunstancia o requerimiento de los servicios del trabajador se repite por más de dos períodos anuales, el contrato se convertirá en contrato de temporada. El sueldo o salario que se pague en los contratos eventuales, tendrá un incremento del 35% del valor hora del salario básico del sector al que corresponda el trabajador.

Contratos Ocasionales

Aquellos cuyo objeto es la atención de necesidades emergentes o extraordinarias, no vinculadas con la actividad habitual del empleador, y cuya duración no excederá de treinta días en un año. El sueldo o salario que se pague en los contratos ocasionales, tendrá un incremento del 35% del valor hora del salario básico del sector al que corresponda el trabajador.

Contratos de temporada

Aquellos que en razón de la costumbre o de la contratación colectiva, se han venido celebrando entre una empresa o empleador y un trabajador o grupo de

trabajadores, para que realicen trabajos cíclicos o periódicos, en razón de la naturaleza discontinua de sus labores, gozando estos contratos de estabilidad, entendida, como el derecho de los trabajadores a ser llamados a prestar sus servicios encada temporada que se requieran. Se configurará el despido intempestivo si no lo fueren.

Como se ha observado, los contratos pueden tener diferentes modalidades de acuerdo a la operación de la empresa, garantizando los derechos del trabajador, y a la vez propiciando que las organizaciones mantengan la cantidad necesaria de empleados para cumplir con sus demandas de producción y/o oferta de servicios.

1.4 Procesos de Adaptación del Personal

García (2009) agrupa las acciones de Talento Humano en macroprocesos, como podrá observarse en el gráfico 3, uno de estos macroprocesos se denomina “Incorporación y adaptación de las personas a la organización”, y señala que:

(...) tiene como fin que las personas que ingresen a la organización no sólo sean las mejores y tengan las mejores habilidades y competencias para un cargo, sino que se adapten fácilmente a la organización, a su cultura, sus procesos y maneras de hacer y así generar valor desde su cargo. (p. 173)

Gráfico 3: Macroproceso de la Gestión del Talento Humano



Fuente: García. M. (2009, p. 169)

Dentro de este macroproceso se encuentra reclutamiento y selección, ya revisados como parte de la incorporación; en el apartado a continuación se describirá dentro de la adaptación, el proceso de inducción, y adicional a esto, la evaluación de desempeño correspondiente al período de prueba. A pesar de que el modelo propuesto por la autora describe este último subsistema dentro de otro macroproceso (desarrollo), se incluye en esta propuesta dentro de lo que se denomina “adaptación”, puesto que se está refiriendo únicamente a la evaluación dentro del período de prueba establecido por la legislación laboral de Ecuador, y sirviendo como instrumento para brindar retroalimentación a la nueva contratación, es decir, propiciando justamente su adaptación.

1.4.1 Inducción

1.4.1.1 Definición de Inducción

Werther & Davis (2008) señalan que “cuando un nuevo empleado ingresa a la organización, o se asigna un empleado antiguo a un nuevo puesto, es necesario ubicarlo en su puesto, mediante un proceso de inducción” (p.223). Entonces se entiende a la inducción de personal como una orientación para los empleados de reciente ingreso o promovidos a un nuevo cargo.

Los mismos autores, agregan:

(...) los objetivos generales de los procesos de inducción pueden variar, porque las condiciones de las diversas organizaciones difieren mucho entre sí, pero en la mayoría de los casos los procesos de inducción postulan como su objetivo central no solo lograr la integración de un individuo, sino también fomentar determinada cultura corporativa que la dirección de la empresa considera la más adecuada para que la organización logre sus metas. (p.226)

López (2010), sobre el proceso de inducción, indica:

Esta actividad se ocupa de introducir a los nuevos empleados en la organización, en los cometidos de su puesto y presentarles a sus nuevos compañeros, es considerado también el proceso de socialización. En este punto la comunicación juega un papel importante, es mediante ésta que se informa al empleado sobre la cultura de la organización, las normas, reglamentos, estructura orgánica etc., a

fin de que el nuevo empleado aprenda los valores, comportamientos esperados y conocimiento social necesario para sumir su puesto.

Recursos Humanos debe crear un sistema de que complemente las actividades de reclutamiento y selección, cuyo fin es que los candidatos que obtengan el puesto sigan comprometidos y motivados con la organización.

Cada empresa puede aplicar la orientación de manera diferente, dependiendo de su presupuesto y objetivos perseguidos, así, pueden entregarse al nuevo colaborador, carpetas con información sobre la empresa, el organigrama, costumbres, horarios, políticas etc. Otros medios también son de mucha utilidad para facilitar la incorporación del empleado, dándole videos sobre la compañía, o cursos cortos de inducción. (p. 150)

A esto, resume Alveiro (2009):

Se hace preciso entonces, que en todas las organizaciones una vez la persona ha sido seleccionada, se le dé a conocer: los objetivos, políticas y filosofía de la empresa a la cual recién ingresa, presentarle a sus superiores y compañeros de trabajo y orientarla en cuanto a las funciones, procedimientos y responsabilidades de su cargo. (p.3)

García (2009) indica que la inducción “es el proceso mediante el cual la organización busca que el nuevo integrante se adapte de manera rápida a la cultura de la organización, sus comportamientos y procesos (p. 179)

Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, citados por la misma autora, consideran que:

La inducción busca proporcionar al empleado la información necesaria para el buen desarrollo de su trabajo, y el programa de socialización debe ir más allá, debe estar orientado a que los nuevos empleados aprendan las reglas de actitudes, conductas, estándares y valores que se esperan de él por parte de la gerencia y la organización. (pp. 179-180)

La inducción inicial de un colaborador además de dar los lineamientos generales sobre la empresa, el área y el cargo, y adicional a los contenidos reglamentarios necesarios para que el empleado se inicie en sus funciones, es el momento idóneo para establecer un compromiso, sembrar en la nueva contratación el sentimiento de pertenencia a la empresa, brindarle guía de la cultura de la misma, y aliviar la ansiedad y tensión que generan las nuevas responsabilidades y desafíos.

1.4.1.2 Fases o etapas de la Inducción

Chiavenato, citado por García (2009) indica que la inducción consta de dos fases:

La primera está orientada a la introducción que se hace hacia la organización, en la cual se presenta a los nuevos empleados una visión global de la compañía, las prestaciones y los servicios a los que tienen derecho los empleados, las normas de rendimiento, el reglamento, las políticas y los procedimientos y, finalmente, la importancia de su trabajo, productividad y desempeño. La segunda etapa es la introducción a su puesto de trabajo; allí el empleado entrará en contacto directo con su puesto, su jefe y sus compañeros de trabajo, explicándole en detalle en qué consistirá su puesto y con quiénes se relacionará directamente. (p. 180)

Anastasio (2008) distingue tres etapas:

Primera etapa: se proporciona información general acerca de la compañía. El Departamento de Recursos Humanos suele presentar temas que se relacionan con los empleados, como una visión panorámica de la compañía, hacen un repaso de las políticas y procedimientos de la empresa, y los sueldos.(...)

Segunda etapa: en esta etapa el responsable es el supervisor inmediato del empleado. En algunos casos, el supervisor puede delegar esta tarea a algún empleado de antigüedad en el departamento.

Las actividades que se cubren en esta etapa son los requerimientos del puesto, la seguridad, una visita por el departamento para que el empleado lo conozca, una sesión de preguntas y respuestas y presentaciones a los otros empleados.

El supervisor debe explicar con claridad las expectativas en el desempeño y las reglas específicas de trabajo en ese momento.

Tercera etapa: implica la evaluación y el seguimiento, que están a cargo del departamento de recursos humanos junto con el supervisor inmediato.

Durante la primera y segunda semana el supervisor trabaja con el empleado para aclarar información y cualquier duda que tenga el empleado y asegurarse su integración en el grupo de trabajo.

Los profesionales de recursos humanos le ayudan a los supervisores a cerciorarse de que se efectúe esta tercera etapa tan importante. (pp. 60-61)

Mendoza (2013) distingue entre las siguientes etapas en el proceso de inducción:

Información general sobre la organización: su historia, revisión de las políticas y procedimientos, normativa, reglamentos.

Información específica sobre el puesto de trabajo: se proveerá de la información relacionada al correcto desempeño en el cargo, relativa puntualmente a las actividades que deben ser realizadas por el nuevo colaborador.

Presentación del nuevo integrante: El jefe inmediato del cargo harpa un recorrido por los diferentes espacios de la organización, con la finalidad de presentar al colaborador con los demás miembros de la misma, generando en primer lugar una ambientación mutua entre el personal y al mismo tiempo consiguiendo la buena predisposición de ánimo para el trabajo, del recién llegado.

Evaluación de la inducción recibida: luego de 30 días, el departamento de Gestión del Talento Humano tanto como el jefe inmediato quienes se encargarán del análisis de efectividad de la inducción aplicada, para esto se deberá utilizar herramientas de medición. (pp. 60-61)

Como se ha descrito, el proceso de inducción suele darse desde lo general hacia lo particular, es decir, desde la información global de la compañía, de conocimiento básico para todos los colaboradores, hasta las responsabilidades de su cargo, procedimientos internos, y otros contenidos más específicos. Adicional a esto, es importante brindar un acompañamiento a la reciente contratación, para verificar que la información recibida sea comprendida y resulte de utilidad para integrarse al cargo.

1.4.2 Evaluación de Desempeño

1.4.2.1 Definición de Evaluación de Desempeño

Una vez que el talento ha ingresado a la compañía, deberá hacerse un análisis después de cierto período de tiempo sobre los avances que ha tenido al incorporarse a la empresa y sus funciones, contrastando las expectativas mutuas que debieron comunicarse en la inducción.

Alveiro (2009) resume sobre esto:

(...) la evaluación del desempeño es un proceso de retroalimentación, acompañamiento y seguimiento continuo entre líder y colaborador, que se

caracteriza por ser participativo y dinámico, que promueve el mutuo aprendizaje y que los hace dueños del desarrollo de sus competencias en el mejoramiento de los procesos y logro organizacional es decir, la evaluación del desempeño es una estrategia administrativa que implica una serie de interacciones permanentes (diálogo continuo) lo cual permite al subalterno un papel en la planeación y desarrollo de su trabajo, asumiendo una mayor responsabilidad por sus resultados. (pp. 3-4)

De acuerdo a Werther & Davis (2008):

La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado: dicho de otra manera, su contribución total a la organización; y en último término justifica su permanencia en la empresa. (...) Cuando el desempeño es inferior a lo estipulado, el gerente o supervisor debe emprender una acción correctiva; de manera similar, el desempeño satisfactorio o que excede lo esperado debe ser alentado". (p.302)

Capuano (2004) señala que:

La evaluación de desempeño posibilita teóricamente:

- La detección de necesidades de capacitación.
- El descubrimiento de personas clave.
- El descubrimiento de competencias del evaluado.
- La ubicación de cada persona en su puesto adecuado y desarrollo de la misma.
- La retroalimentación para una autoevaluación de rendimiento.
- La toma de decisiones sobre salarios. (p.141)

García (2009) agrega que la evaluación de desempeño que:

Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, con el fin de estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de las personas dentro de la organización, verificando su aporte a ella. (p.191)

La evaluación de desempeño posibilita comparar las expectativas de la organización con el rendimiento del empleado durante un determinado período. Previo a esto, dichas expectativas debieron ser claramente expresadas en la inducción, la evaluación de desempeño servirá entonces como un soporte objetivo para brindar retroalimentación al empleado y señalarle sus oportunidades de mejora.

1.4.2.2 Consideraciones sobre la Evaluación de Desempeño y el Marco Legal Ecuatoriano

El Código del Trabajo del Ecuador, establece:

En el Art. 15 se agrega:

Período de prueba.- En todo contrato de plazo indefinido, cuando se celebre por primera vez, podrá señalarse un tiempo de prueba, de duración máxima de noventa días.

Únicamente para el caso de los contratos de servicio doméstico o trabajo remunerado del hogar, el período de prueba será de hasta quince días.

No podrá establecerse más de un período de prueba entre el mismo trabajador y empleador, sea cual sea la modalidad de contratación.

Durante el período de prueba, cualquiera de las partes lo puede dar por terminado libremente.

El empleador no podrá mantener simultáneamente trabajadores con un período de prueba por un número que exceda al quince por ciento del total de sus trabajadores. Sin embargo, los empleadores que inicien sus operaciones en el país, o los existentes que amplíen o diversifiquen su industria, actividad o negocio, no se sujetarán al porcentaje del quince por ciento durante los seis meses posteriores al inicio de operaciones, ampliación o diversificación de la actividad, industria o negocio.

Para el caso de ampliación o diversificación, la exoneración del porcentaje no se aplicará con respecto a todos los trabajadores de la empresa sino exclusivamente sobre el incremento en el número de trabajadores de las nuevas actividades comerciales o industriales.

La violación de esta disposición dará lugar a las sanciones previstas en este Código, sin perjuicio de que el excedente de trabajadores del porcentaje arriba indicado, pasen a ser trabajadores permanentes, en orden de antigüedad en el ingreso a labores.

En base a esto, se entiende que durante el período de prueba de noventa días, el empleador tiene la oportunidad de evaluar la contratación, tomando en cuenta el desempeño del nuevo empleado y el nivel en el que logró alinearse a la cultura de la organización, las responsabilidades de su cargo, entre otros aspectos. Se propone que

esta evaluación de desempeño se realice desde el día setenta, para que con la debida anticipación se pueda brindar y recibir la retroalimentación necesaria, así como tomar decisión de desvinculación, objetivamente respaldadas, de ser el caso.

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA

2.1 Tipo de investigación

La presente propuesta se realizó en base a dos tipos de investigación, descriptiva y correlacional.

Danhke, citado por Hernández, Fernández y Baptista (2006) indica que “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (p. 102)”.

Estos autores añaden que estos estudios:

(...) miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así (valga la redundancia) describir lo que se investiga. (p.102)

Esta investigación ha sido carácter descriptivo debido a que identificó el estado de los procesos vigentes de gestión humana, y los analizó detalle a detalle en cada una de sus partes.

Adicional, se realizó un estudio correlacional, pues se analizó el resultado de la implementación de las políticas y procedimientos sobre los procesos de incorporación y adaptación del personal, para describir si efectivamente se produjeron mejoras en la ejecución de los mismos.

Hernández, Fernández y Baptista (2006) indican sobre este tipo de investigación:

Los estudios correlacionales miden el grado de asociación entre esas dos o más variables (cuantifican relaciones). Es decir, miden cada variable presuntamente relacionada y, después, miden y analizan la correlación. Tales correlaciones se sustentan en hipótesis sometidas a prueba. (...)

La utilidad principal de los estudios correlacionales es saber cómo se puede comportar un concepto o una variable al conocer el comportamiento de otras variables relacionadas. Es decir, intentar predecir el valor aproximado que tendrá

un grupo de individuos o casos en una variable, a partir del valor que poseen en la 0 las variables relacionadas. (pp. 105-106)

2.2 Método principal y métodos secundarios

El método principal que se aplicó es el cualitativo, pues busca conocer desde este punto de vista las percepciones y opiniones de los actuales procesos de captación e incorporación del personal a los colaboradores de la Firma.

Corona (2016) indica sobre este método que:

Explica descriptivamente la conducta de los sujetos involucrados en la investigación, partiendo de lo específico a lo general (inductivo), por lo tanto, es subjetiva e interpretativa, ya que toma en cuenta la naturaleza social e individual de los investigados, por ello, es el método de investigación social más relevante por excelencia. (p. 88)

Hernández, Fernández y Baptista (2006) añaden “la investigación cualitativa se fundamenta en una perspectiva interpretativa centrada en el entendimiento del significado de las acciones de seres vivos, principalmente los humanos y sus instituciones (...) (p.9)”.

El método cuantitativo, mediante el cual se obtuvo y tabuló información que sirvió para análisis. Corona (2016) añade sobre este método que “el investigador hace una minuciosa medición de sus variables, sobre la base de objetivos bien definidos y delimitados (p.88).”

Hernández, Fernández y Baptista (2006) agregan que este método “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías (p.5).”

Otro método que se empleó fue el deductivo, mediante el cual se establecieron conclusiones a partir de lineamientos generales obtenidos de fuentes bibliográficas.

A través del método inductivo, por otro lado, las recomendaciones particulares que se obtuvieron del presente trabajo sirvieron como base para lineamientos que podrían generalizarse para empresas de la misma rama de servicios.

2.3 Grupo Objetivo

2.3.1 Población

La oficina se encuentra en la ciudad de Guayaquil, se encuentra ubicada en la avenida Francisco de Orellana y Alberto Borges, en el edificio Centrum, piso 14. En esta ciudad laboran 95 empleados de la Firma, divididos en las diferentes líneas de servicio. Auditoría, que comprende la mayor cantidad de colaboradores, reúne a 40 empleados; Consultoría, 20; Impuestos, 20, Transacciones, 3 y CBS, 12.

2.3.2 Muestra

De la población se han tomado dos muestras. La primera es de 26 personas, correspondientes a las contrataciones que se han dado desde el 1 de septiembre del 2015 hasta el 01 de diciembre del 2016, pues desde esa fecha ingresó a la compañía una persona encargada de gestionar los procesos de Talento Humano. Se ha tomado esta muestra debido a que desde entonces se están llevando a cabo dichas acciones y existe un responsable formal de la ejecución y seguimiento de las mismas.

La segunda muestra es de 10 personas, que lideran cada línea de servicio como Managers de líneas de servicio o Senior Associates en el caso del área administrativa de la Firma (CBS).

2.4 Técnicas e instrumentos principales

2.4.1 Técnicas cualitativas

De acuerdo al método cualitativo, las técnicas empleadas están brevemente conceptualizadas por Rojas (2011):

- Técnicas de investigación documental (procedimientos orientados a la aproximación a, procesamiento y recuperación de información contenida en documentos, independientemente del soporte documental en que se hallen) Ejemplos de estas técnicas son el aparato crítico (conjunto de apoyos al texto principal de un documento científico, según normas internacionales), las técnicas de lectura (aproximación al documento) y la reseña, el resumen, etc. (recuperación de la información)

- Técnicas para la obtención de información en campo (procedimientos del tipo sujeto-objeto como la observación directa, o sujeto-sujeto como la entrevista) que se aplican a procesos sociales u objetos.
- Técnicas de procesamiento de información (procedimientos que se aplican a la información obtenida en campo y cuya base es la interpretación (...). (p. 279)

Con respecto a las técnicas de investigación documental, se empleó la lectura, resumen, revisión de documentos de la compañía, entre otros.

El instrumento a emplearse en la primera muestra correspondiente a 26 personas, fue una guía de pautas (ver anexo 1) para dirigir la entrevista y obtener la información relacionada a las variables a estudiarse; de la misma manera en el caso de la muestra de los Gerentes (ver anexo 2).

Alles (2008) indica sobre la entrevista:

(...) es un diálogo que se sostiene con un propósito definido y no por la mera satisfacción de conversar. Entre el entrevistador y el entrevistado existe una correspondencia mutua, y gran parte de la acción recíproca entre ambos consiste en posturas, gestos y otros modos de comunicación. La palabra, los ademanes, las expresiones y las inflexiones concurren al intercambio de conceptos que constituye la entrevista. (p.234)

La técnica cualitativa de procesamiento de información fue el Estudio de Gabinete, mediante la cual se comparó la información obtenida de las diferentes técnicas para emitir conclusiones y estrategias de información.

2.4.2 Técnicas cuantitativas

Como técnica cuantitativa, se empleó la encuesta, apoyada en un cuestionario (ver anexo 3), como herramienta principal para desarrollar la misma. Mediante esto, se obtuvo información de soporte para los procedimientos propuestos.

La muestra a la que se aplicó esta técnica de recolección de información fue la misma, es decir, los empleados de reciente contratación.

2.5 Recursos

2.5.1 Materiales

Los recursos materiales necesarios son:

- Equipo informático (computador)
- Software (utilitarios informáticos, Word, Excel y Power Point)
- Libreta de anotaciones
- Esferográfico
- Papel (1 resma)
- Impresora
- Conexión a internet

2.5.2 Financieros

El presente proyecto no requiere inversión económica para su desarrollo.

2.5.3 Humanos

La persona responsable del desarrollo del presente trabajo, la tesista, que se desempeña en el área de Talento Humano de la empresa de Auditoría y Consultoría de la ciudad de Guayaquil.

2.6. Proceso metodológico en la sistematización

Una vez definidos los aspectos metodológicos descritos, el proyecto se ejecutó en cuatro etapas, las cuales son:

- Etapa 1: Diagnóstico inicial
- Etapa 2: Levantamiento de información
- Etapa 3: Elaboración de políticas y procedimientos
- Etapa 4: Implementación de políticas y procedimientos

2.6.1 Etapa 1. Diagnóstico inicial

Para la realización de esta fase, en primera instancia fue necesario reunir información de la empresa de forma general, sus lineamientos globales, su estrategia, misión y visión. Adicional, tratar de forma directa con los colaboradores en todos los niveles y

todas las áreas, a través de esta comunicación se pudo conocer las necesidades que surgen, y escuchar propuestas de mejora que beneficien a la empresa y sus procesos en Gestión de Talento Humano.

Partiendo de esto, se conoce que en la ciudad de Guayaquil el área de Talento Humano como tal no existía, sino hasta el mes de septiembre del 2015, cuando se contrató a una persona encargada, quien recibió lineamientos de parte de Talento Humano Quito sobre los procesos existentes, notándose poca claridad en los mismos, y observando que se recurría en la mayoría de los casos a la improvisación y a resolver los problemas una vez que se presentan.

Al conversar con los líderes de área, se comprobó que esta informalidad en los procesos de selección generaba retrasos en las contrataciones, con ello el personal necesario para cumplir con los proyectos acordados con el cliente no ingresaba a la compañía en el período esperado.

En el diagnóstico inicial también se detectó que por parte de las nuevas contrataciones existía desconocimiento de los procesos internos y políticas de la Firma, lo cual generaba incumplimiento. Se encontró que esto se debía a que la inducción que las nuevas contrataciones recibían no era lo suficientemente clara, ni estructurada, ni comunicaba los lineamientos de la identidad corporativa.

Otro problema detectado es la falta de retroalimentación oportuna en el caso de las nuevas contrataciones. Ya que el marco legal ecuatoriano establece que los contratos de plazo indefinido pueden incluir un período de prueba de noventa días, el colaborador se siente inseguro sobre si lo aprobará o no, y una vez que lo aprueban, no reciben un comunicado formal sobre esto, ni tiene una reunión con su Supervisor inmediato para revisar su desempeño durante el período mencionado.

En base a lo expuesto, se concluyó en la fase de diagnóstico inicial que los procesos de incorporación necesitaban mejorarse, pues el reclutamiento y selección no estaban claros y producían demoras, la inducción general no comunicaba los contenidos

necesarios y la evaluación de desempeño en el período de noventa días no se había implementado.

Etapas 2: Levantamiento de la Información

Con la información recopilada en el diagnóstico inicial, y presentada ante Talento Humano de Quito, se obtuvo la autorización respectiva para el levantamiento de la información. Para ello, se determinó que la muestra corresponda a las contrataciones desde el 01 de septiembre, con el fin de evaluar los procesos que se han estado llevando a cabo desde el ingreso de la persona encargada de Talento Humano en Guayaquil. Adicional, para contar con una perspectiva a nivel de mandos medios/altos, se incluyó otra muestra con los Gerentes de cada línea de servicio.

Una vez definido esto, se procedió a elaborar la guía de pautas para las entrevistas con los colaboradores de reciente ingreso, tomando en cuenta las variables que se estaban investigando (ver anexo 4), de la misma forma la guía empleada con los Gerentes, en el caso de esta entrevista permitió recoger el punto de vista de mandos medios y altos sobre los aspectos a mejorarse en los procesos de Talento Humano de acuerdo a las necesidades de la compañía.

Con los dos instrumentos cualitativos definidos, se procedió al levantamiento de la información, citando a cada colaborador para la entrevista. La principal dificultad fue encontrar el espacio dentro de la agenda de cada uno, ya que la mayor parte de los empleados de la empresa se desempeñan en las instalaciones del cliente, y citarlos en las oficinas suele complicarse. No obstante, gracias a la colaboración de cada uno, se logró desarrollar la entrevista de manera presencial, en algunas ocasiones con la necesidad de citar a las personas fuera del horario laboral. En el caso de los Gerentes, ya que la mayoría si suele estar en las oficinas, no hubo mayor inconveniente para realizar la entrevista, previamente indicándoles que la misma sería breve y concisa y no generaría problemas con su agenda.

Basado en los resultados de las entrevistas, se elaboró el instrumento cuantitativo, correspondiente a la encuesta (ver anexo 3). Nuevamente hubo que gestionar la

presencia de los colaboradores para proceder a la aplicación de la misma, sin embargo, no hubo mayor problema con esto ya que coincidió con festividades de fin de año y la mayor parte de los empleados retornaron a las instalaciones de la Firma de Auditoría y Consultoría, pudiendo obtenerse los resultados de la encuesta (ver anexo 5).

Parte importante en el levantamiento de información fue la revisión de los documentos y procesos de la Firma en otros países de la región, entre otras fuentes documentales, y se realizó un análisis en comparación con lo obtenido con las entrevistas y encuestas.

Además de la investigación en campo, se realizó una recopilación bibliográfica de contenidos teóricos que han servido de base para el desarrollo del trabajo, dicha información fue obtenida de libros de la Biblioteca General de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, y de repositorios académicos en línea. Juntar todos los contenidos necesarios involucró el esfuerzo de varias semanas en las que se estructuró todo el marco teórico.

Etapas 3: Elaboración de políticas y procedimientos

A partir de la información obtenida, se redactaron las políticas y procedimientos correspondientes a los procesos de incorporación y adaptación al cargo de los niveles Staff de la empresa de Auditoría y Consultoría. Cada uno de estos documentos constituye un manual del proceso, que sigue la siguiente estructura común:

- a. Políticas generales de cada proceso
- b. Objetivos del proceso
- c. Flujograma
- d. Procedimiento (detalle paso a paso)
- e. Formatos y registros del proceso

Con los documentos terminados, que se pueden observar en los anexos 6, 7, 8 y 9 se hizo la presentación de los mismos a la Senior de Talento Humano de Quito, quien se mostró de acuerdo con la redacción y coincidió que los procedimientos estaban claros y permitían su comprensión y seguimiento, tanto para la actual área, como para las futuras personas que llegaren a integrarla.

A través del diseño de los Manuales de Procesos, correspondientes a reclutamiento, selección, inducción y evaluación del desempeño, con sus respectivas políticas, procedimientos claros y formatos de registro, se da el cumplimiento a los objetivos específicos planteados para el presente trabajo.

Etapa 4: Implementación de políticas y procedimientos

Con los manuales definidos y la formalización de los procesos, la etapa final corresponde a la implementación de lo establecido. Para ello, los formatos de registro que constan en cada manual comienzan a entrar en vigencia, como constancia de que se está procediendo de acuerdo a lo formalizado. Estos registros permitirán dar seguimiento a las acciones del área de Talento Humano, y los mismos deberán monitorearse periódicamente para constatar que están dando resultados, y servir de base para planificaciones posteriores.

CAPÍTULO III: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1 Resultado de Entrevistas

1. ¿Cómo se enteró de la vacante?

Los colaboradores entrevistados indican haber conocido en su momento de la oferta laboral a través de diferentes medios. Existe diferencia entre los cargos y las áreas al momento de responder esta pregunta, pues las vacantes, tomando este mismo criterio, fueron publicados en fuentes diferentes.

Linkedin fue el medio en el que la mayoría de los empleados de ranks experimentados coincidió, y en el caso de los cargos más junior, como *interns*, los anuncios y eventos dentro de sus respectivas universidades. Tanto en el caso de experimentados como juniors se encontraron participantes que indicaron haber conocido sobre la vacante a través de amigos que los refirieron y sitios web de empleo.

2. ¿Qué le animó a participar en el proceso de selección?

Las respuestas obtenidas señalan que los empleados se animaron a participar en el proceso de selección debido a que les llamó la atención el anuncio de empleo, en específico las tareas que se comunicaban guardaban relación con su carrera, y eso fue un determinante al momento de participar.

Otro grupo de entrevistados indicó que participó porque se encontraba en búsqueda de una mejora laboral tanto en el aspecto salarial, como en las funciones a realizar; esto coincide con el hecho de que una gran cantidad de contrataciones se encontraba laborando al momento de participar en el proceso de selección.

Un porcentaje menor de entrevistados indicaron que participaron porque les interesaba ser parte de una de las Big Four de Auditoría y Consultoría, y que habían conocido sobre la empresa.

3. Cuéntenos las funciones que usted creía que iba a desempeñar cuando se encontraba participando en el proceso de selección

Las respuestas a esta pregunta variaron mucho de acuerdo a las líneas de servicio y los ranks de los entrevistados. El factor común que se exploró y confirmó con esta pregunta era saber si durante el proceso de selección, al empleado le quedaron claro cuáles serían sus funciones de ser contratado, y si esto efectivamente coincidió posteriormente. Gran cantidad de los entrevistados coincidieron en que al momento de su ingreso se les indicó que iban a realizar ciertas tareas, y posteriormente las mismas variaron.

Un número menor de personas entrevistadas confirmaron que las tareas que realizan sin coinciden con las que les comentaron en el proceso de selección y entrevistas, sin mayor variación.

4. ¿Puede brindarnos su retroalimentación acerca del proceso de selección en el que participó?

Los entrevistados comentaron que, del proceso de selección por el que pasaron, lo más complicado y tedioso fueron las evaluaciones, sin embargo coinciden que las mismas son necesarias, pues estando dentro de la Firma corroboran que es necesario dominar cierto nivel de inglés.

Otra observación sobre el proceso, fue la poca coordinación con relación a los horarios y fechas de entrevistas, puesto que muchos comentaron que fueron avisados horas antes incluso de que estas se lleven a cabo, y esto les generó problemas de índole personal, tener que pedir permisos, faltar a clases en la Universidad, entre otros.

Ciertos entrevistados indicaron que los procesos en los que participaron fueron muy largos, algunos tomaron meses enteros, y que durante todo ese tiempo vivieron en la incertidumbre de no saber si continuaban elegibles o el proceso se había cerrado.

Otro comentario que se obtuvo fue la acogida a las formas de comunicación durante el proceso, pues para garantizar la respuesta y coordinación no solo se empleó la

tradicional llamada telefónica, sino el correo electrónico y el whatsapp, lo que facilitó el contacto y resolución oportuna de dudas.

5. ¿Qué sugerencias podría brindarnos para futuros procesos de selección?

Gran número de entrevistados coincidieron en que las pruebas deberían mejorarse, o cotizar pruebas en línea para que los futuros participantes puedan realizarlas con mayor comodidad.

Otra sugerencia fue acortar el tiempo de los procesos de selección, o en todo caso si esto no es posible, mantener un contacto constante con los participantes que se mantienen en el mismo, para que sepan que la oferta sigue vigente.

Otro comentario importante, fue sugerir a los Gerentes que realizan las entrevistas más puntualidad y seriedad con las fechas y horas acordadas, pues varios candidatos se encontraban trabajando al momento del proceso de selección y pidieron permiso por determinado periodo, sin embargo tuvieron que esperar más de la cuenta, pues el Gerente entrevistador no llegaba.

6. Describanos su retroalimentación sobre la inducción inicial

Los entrevistados coincidieron en que la inducción inicial les dio una pauta general de la empresa y sus servicios, y a tener una comprensión más amplia de la Firma, sus socios, su estructura, donde se encontraban ubicados dentro de la misma, y los procesos internos de ingreso que necesitaban cumplir, entre ellos, apertura de cuenta bancaria, creación de file de empleado, tareas iniciales y línea de reporte.

Adicional, ayudó a tener una guía sobre los recursos en la intranet de la empresa, saber la ruta electrónica para acceder a las herramientas, conocer sobre ciertos aspectos básicos del proceso de Consejería y fechas clave en el cumplimiento del mismo.

No obstante hubo unanimidad acerca de que la duración de la inducción hizo que en ciertas ocasiones se perdiera el interés en el contenido. Además, al ser tan extensa, gran parte de la información fue olvidada.

Otra sugerencia es que exista material, pudiera ser impreso o digital, donde se tenga fácil acceso a los contenidos para su revisión posterior.

7. ¿Qué contenidos impartidos en la inducción considera que le fueron de mayor utilidad para asumir su trabajo en EY?

Hubo un consenso para indicar que el contenido que explica los procedimientos internos resultó de gran ayuda, pues son acciones que deben cumplirse obligatoriamente dentro de plazos estipulados, y su inobservancia o poca comprensión genera reportes de incumplimiento a nivel regional para la Firma; entre estos procedimientos se encuentra: GT&E (Reporte de Tiempo y Gastos), EY Leads Mandatory Learning (Cursos mandatorios en línea) *Counseling* & MDS (Proceso de Consejería y Desarrollo)

8. ¿Qué contenidos cree usted que deban incluirse para las futuras inducciones, o que deban enfatizarse de la presentación actual?

Los entrevistados coincidieron que los contenidos relacionados a los beneficios empresariales y el procedimiento para poder acceder a ellos deben ampliarse mucho más, y debe incluso existir algún material impreso o digital donde poder consultar sobre ellos.

Otra aportación fue que debe enfatizarse sobre el Código de Vestimenta, como guía y referencia, sobre todo para cuando los nuevos colaboradores tengan que tener contacto con el cliente externo.

Los entrevistados unánimemente señalan que en la inducción no conocieron sobre el proceso para solicitar el pago de las horas extras incurridas, justificar inasistencias y pedir permisos y vacaciones. Estos procesos están asociados con el área de nómina de la Firma.

Existió un consenso sobre la necesidad de mejorar la inducción específica al cargo, y/o un acompañamiento a la nueva contratación para indicarle cuáles serán sus responsabilidades, información de los clientes, tareas, etc.

9. Describa por favor las formas de retroalimentación que recibía durante su periodo de prueba, y por parte de quiénes

Los entrevistados coincidieron que la forma más común en la que conocieron sobre su desempeño fue a través de comentarios verbales breves, por parte de Seniors o Gerentes. Un grupo menor indicó que sí tuvo reuniones periódicas con personas de su área que le brindaban guía sobre sus avances.

Ninguno de los entrevistados indicó haber tenido contacto o comunicación directamente con el socio de la línea de servicio.

10. ¿Cómo le comunicaron sobre oportunidades de mejora al finalizar su período de prueba?

Los entrevistados de manera unánime señalaron que dichos comentarios no surgieron tomando como motivo el fin del período de prueba, pues ni siquiera supieron que su contrato pasaba a tener carácter indefinido por ningún comunicado por parte de la empresa o un supervisor.

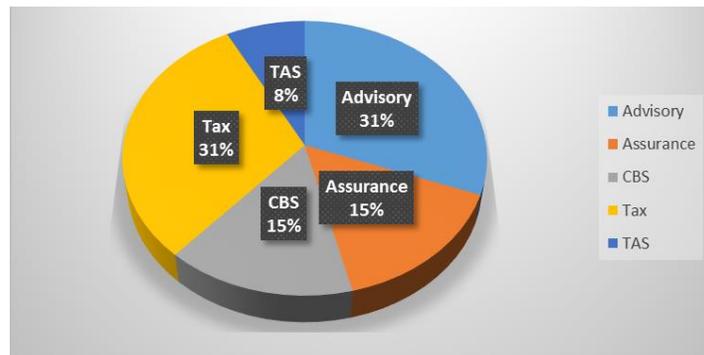
No obstante, los colaboradores señalan que las oportunidades de mejora se conversan una vez que surge la necesidad de aclarar algo en el desarrollo normal del trabajo, es decir, que la comunicación fluye constantemente entre los niveles de la estructura de la empresa, pero no con formalidad, y tampoco se realiza seguimiento de las sugerencias recibidas.

3.2 Resultados de Encuestas

La muestra a la que fue aplicada la encuesta, como se describió en la metodología, corresponde a las contrataciones efectuadas entre el 01 de septiembre del 2015 y el 01 de diciembre del 2016.

En los gráficos 4 y 5 se muestra un desglose de las líneas de servicio y los ranks que comprende la muestra. Es importante señalar que de acuerdo a esto, los procesos de incorporación suelen variar.

Gráfico 4: Distribución de la muestra por líneas de servicio



Fuente: Autoría propia

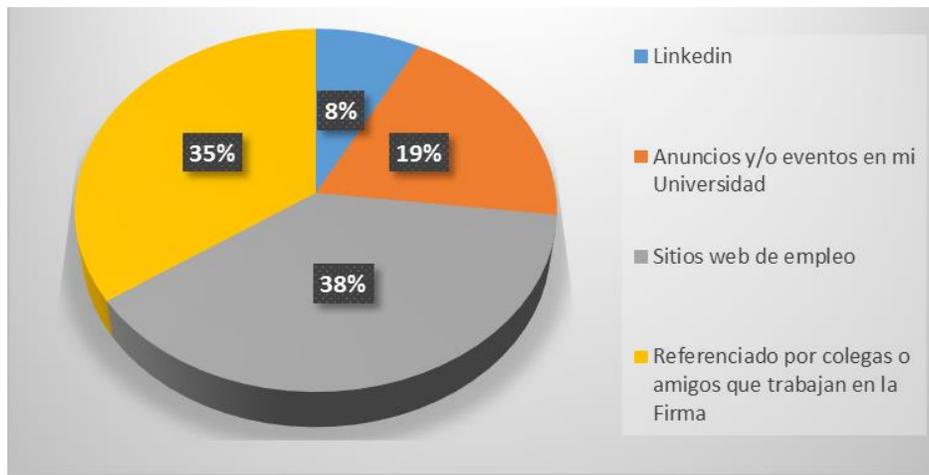
Gráfico 5: Distribución de la muestra por Ranks



Fuente: Autoría propia

a. Fuente de reclutamiento mediante la cual se enteró de la vacante

Gráfico 6: Fuentes de Reclutamiento



Fuente: Autoría propia

Como puede observarse en el gráfico 6, las fuentes principales de reclutamiento han sido los Job Sites y las referencias de amigos que trabajaban en la Firma al momento de la vacante, seguido de los eventos en las Universidades.

Con respecto a los Job Sites, en la Firma solo se emplean dos: Computrabajos y Multitrabajos. En el caso de la muestra el 100% señaló que observó la publicación en Computrabajos, y esto se basa en el hecho de que este sitio web era gratuito al momento de publicar estas vacantes. Multitrabajos se utilizaba solo en el caso de no encontrar suficientes perfiles en Computrabajos. Actualmente ambos sitios tienen costo para publicar vacantes.

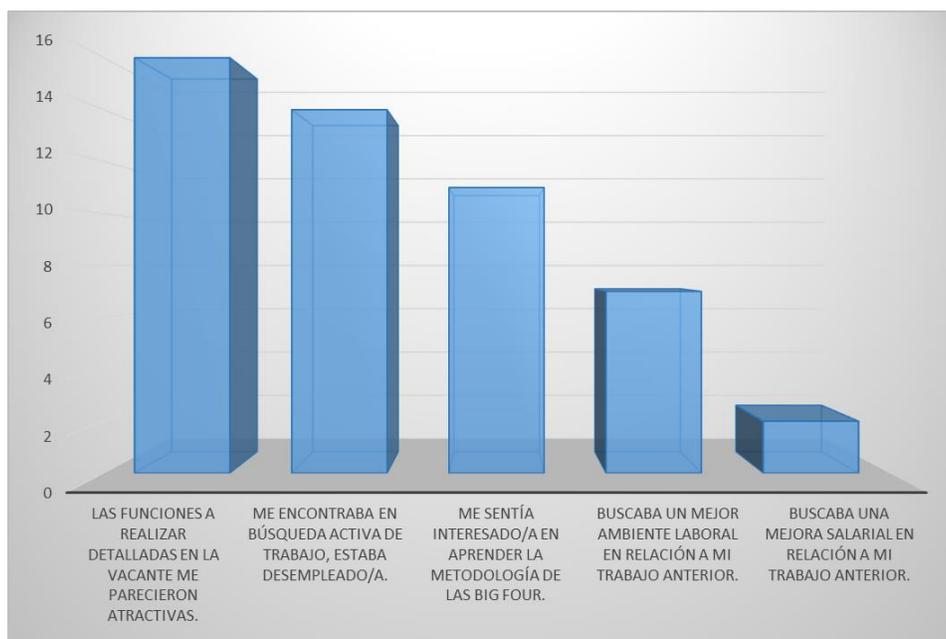
La segunda fuente, relacionada a los referidos, señala a quienes supieron de la vacante por amigos que les comunicaron sobre la misma. Esto es frecuente, debido a que cuando un proceso de reclutamiento se apertura, los Gerentes de área difunden sobre la vacante a los Seniors, y éstos a su vez al Staff. Cabe mencionar que esto se da de manera informal, es decir, no se emplea el correo electrónico como canal formal para solicitar colaboración con el reclutamiento. En ocasiones, colaboradores de todos los ranks y áreas preguntan directamente a Talento Humano sobre las vacantes abiertas y envían hojas de vida con sus referidos. Este es un comportamiento que repite en todas las líneas de servicio.

La tercera fuente, los eventos en Universidades, se refieren a las actividades de vinculación y convenios con las instituciones de educación superior target de cada línea de servicio. Periódicamente se efectúan visitas, charlas, exposiciones sobre la empresa y más actividades con el fin de posicionar a la Firma como un empleador atractivo para el desarrollo de los jóvenes.

b. Motivación para participar en el proceso de selección

En el gráfico 7 se muestran los resultados de la pregunta b del instrumento aplicado, la misma que buscaba conocer las razones por las que los encuestados aplicaron para el cargo, se pudo mostrar que el motivo principal es que la descripción de funciones detalladas en la vacante le pareció atractiva al candidato, es decir, el cargo ofertado era enriquecedor para el aprendizaje y puesta en práctica de los conocimientos y experiencia del aplicante.

Gráfico 7: Razones por la que se aplicó a la vacante



Fuente: Autoría propia

La segunda razón escogida fue la búsqueda activa de empleo al momento de participar en el proceso, en sí, el candidato se encontraba desempleado o siendo un estudiante sin experiencia con deseos de comenzar a laborar.

La tercera razón elegida indicaba “me sentía interesado en aprender la metodología de las Big Four”, esta razón fue escogida por aquellos que ya tenían cierta experiencia en firmas pequeñas, o que conocían sobre las grandes firmas de Auditoría a través de sus profesores de Universidad, y por ello mostraron interés en participar. Fue la opción que escogieron todos los encuestados del área de Auditoría.

c. Coincidencia entre las tareas y funciones que se encuentra realizando el colaborador encuestado en comparación con las que creía que iba a realizar mientras participaba en el proceso de selección

Esta pregunta fue formulada con el fin de conocer si el candidato tenía claro cuáles eran las funciones de la vacante para la cual se encontraba participando, o si hubo inconsistencias entre su expectativa y las funciones reales de su puesto; esto para saber si es necesario mejorar la descripción de la vacante o brindar un espacio en el proceso de selección para dar a conocer con mayor detalle las características del cargo.

Gráfico 8: Coincidencia entre funciones que esperaba realizar versus funciones reales del cargo



Fuente: Autoría propia

En el gráfico 8, se puede observar que el resultado que alcanzó el mayor porcentaje es que “coinciden en su mayoría, muchas funciones las conocí una vez que ingresé a la Firma”. Esto da a entender que el colaborador ingresó con una idea general sobre su nuevo puesto, pero a la vez tuvo cierto nivel de desconocimiento sobre las tareas y responsabilidades que tendría a cargo. Este hallazgo es comprensible, tomando en cuenta que muchos procesos internos corresponden a la metodología propia de la Firma y se aprenden una vez que se ingresa a la misma, o en el caso de Auditoría, se tiene mayor noción si ya se ha trabajado en alguna otra firma Big Four.

La segunda respuesta que alcanzó un mayor porcentaje fue “coinciden totalmente, siempre tuve este aspecto claro”. Esto es un excelente indicador de que los colaboradores contratados están conscientes de sus futuros desafíos dentro de la empresa, y las expectativas que la Firma tiene de ellos. Estos encuestados pertenecen a líneas de servicio en las que los Gerentes del área describen el cargo durante las entrevistas en el proceso de selección, y consultan al candidato si se encuentran de acuerdo con las responsabilidades futuras en el caso de ser contratados. En la muestra, esto corresponde a las líneas de Auditoría e Impuestos.

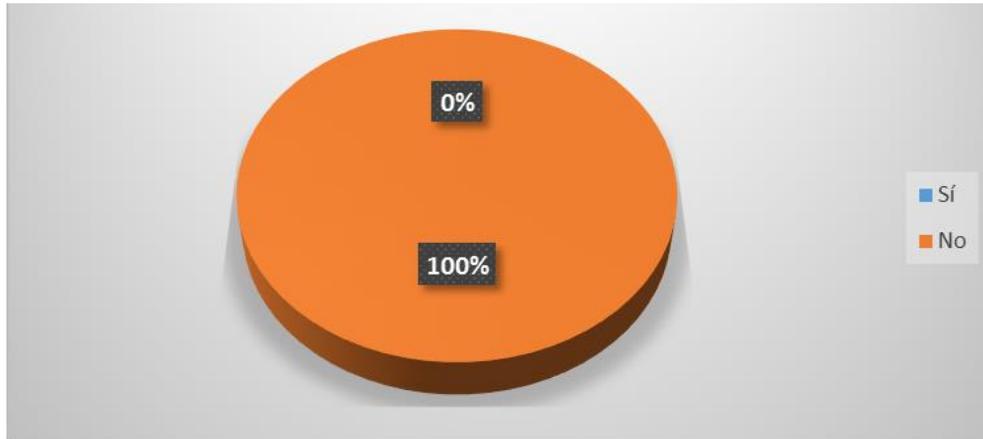
Es importante mencionar que, no obstante, un porcentaje representativo de encuestados señaló no haber tenido claras las funciones de la vacante para la que estaba participando durante el proceso, esto tiene dos implicaciones, una de ellas, que durante las entrevistas el Gerente contratante no expuso este particular al candidato, la otra implicación es que el colaborador ingresó a la Firma sin una preparación previa para sus funciones, y que se corrió con el riesgo de que no cumpliera con las expectativas de su puesto.

d. Comunicación formal del período de prueba

Como se puede observar en el gráfico 9, hubo unanimidad al momento de responder esta pregunta, la cual fue formulada con la finalidad de conocer si el colaborador fue informado formalmente de la terminación de su período de prueba, y conoció sobre los aspectos a mejorar a tener en cuenta.

La incorporación de un nuevo empleado implica expectativas de ambas partes, y durante los primeros noventa días se requiere retroalimentación para verificar si dichas expectativas se están cumpliendo. Como se observa, en la Firma no se ha dado formalmente esta confirmación.

Gráfico 9: Formalidad en el comunicado de fin de período de prueba



Fuente: Autoría propia

Esta informalidad tiene como consecuencia la incertidumbre sobre su desempeño en el caso del empleado, y por parte de la empresa, se desaprovecha una valiosa oportunidad para sugerir cambios oportunamente o de motivar al empleado con una felicitación formal por sus buenos resultados.

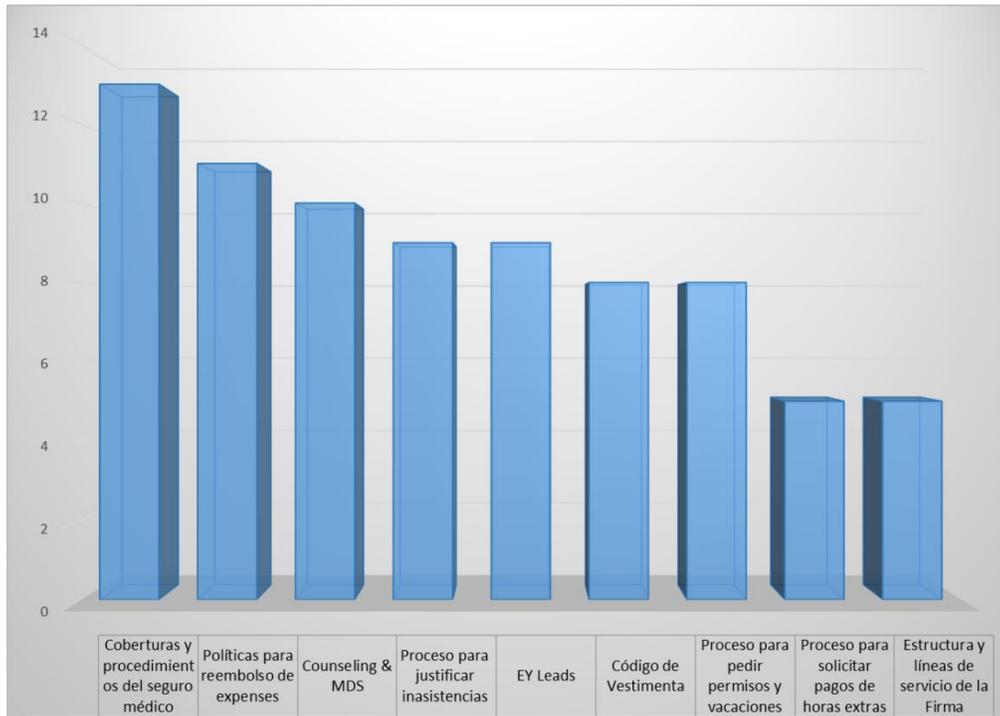
e. Contenidos sugeridos para las futuras inducciones.

En esta pregunta se dio la opción de escoger más de un ítem, con el fin de mostrar las opciones más elegidas de forma conjunta.

Cada opción planteada está vinculada a los aspectos en los que los nuevos ingresos han presentado más dudas, o los relacionados a sus intereses con la Firma.

Como se observa en el gráfico 10, la opción más elegida por los encuestados fue “coberturas y procedimientos del seguro médico”, pues este beneficio empresarial es explicado a breves rasgos durante la inducción, y muchos colaboradores, desde los más antiguos hasta las recientes contrataciones, presentan problemas y dudas al momento de usarlo.

Gráfico 10: Contenidos sugeridos



Fuente: Autoría propia

La segunda opción más elegida, es “políticas para reembolso de expenses”, estos son los lineamientos para reportar gastos incurridos en los proyectos y clientes de la Firma, para obtener la respectiva restitución de estos valores. Se incorporó esta opción ya que los nuevos colaboradores muestran confusión en este procedimiento, tanto en el reporte en sí como en los soportes requeridos.

La tercera opción más elegida corresponde a “*Counseling & MDS*”, esto es el proceso mediante el cual se gestionan los ascensos, planificaciones salariales y desarrollo de carrera en la Firma, a través de una plataforma virtual donde se monitorean los objetivos de cada colaborador, su cumplimiento y rendimiento en cada proyecto. Esta herramienta tiene fechas límite en las que hay que ingresar información, y muchos de los colaboradores incumplen debido a que no tienen clara su responsabilidad en este proceso.

Las siguientes dos opciones corresponden al proceso para justificar inasistencias y EY Leads. El primer ítem ha sido motivo de confusión, ya que el contenido no estaba

incluido dentro de la inducción general, y que los Gerentes y Socios aplicaban Políticas diferentes por cada área.

En el caso de los EY Leads, se trata de una plataforma de e-learning donde los nuevos ingresos deben tomar cursos mandatorios durante el primer mes dentro de la empresa. Se sugiere que durante la inducción general se amplíe más sobre el uso de la herramienta virtual, ya que muchos colaboradores tuvieron problemas en su uso, sus horas aprobadas no se registraban, los cursos no se consideraban aprobados, entre otros problemas que generaban reportes de incumplimiento.

En general, todas las opciones planteadas tienen su particular importancia para la incorporación del empleado a la Firma.

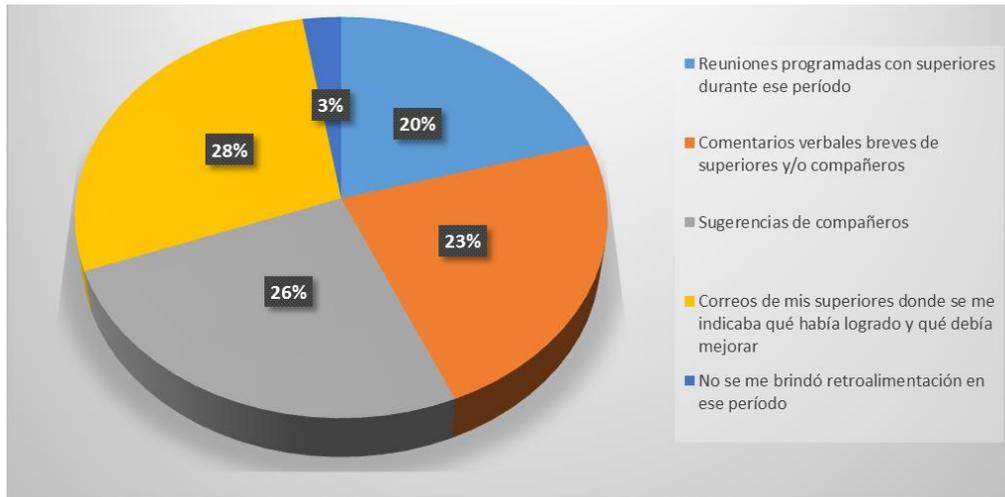
f. Formas de retroalimentación que recibió en el período de prueba.

La pregunta fue formulada para describir cuáles eran las formas mediante las cuales los nuevos colaboradores conocían sobre su desempeño dentro de su área, y se plantearon 5 opciones de las cuales 2 eran a través de medios formales (correos y reuniones programadas), 2 eran informales (sugerencias de compañeros y comentarios verbales breves), y se contempló adicionalmente la posibilidad de recibir retroalimentación alguna.

Los resultados de la encuesta muestran que todas estas formas de retroalimentación son empleadas en la Firma, encontrándose la diferencia en cada línea de servicio, determinado esto por el estilo de dirección de cada Gerente, y del involucramiento de los compañeros del área en la incorporación del nuevo compañero.

Como se observa en el gráfico 11, la opción que tiene un mayor porcentaje corresponde a los “correos de superiores donde se le indicaba qué había logrado y qué debía mejorar”, como forma empleada para realizar correcciones en los papeles de trabajo y presentables al cliente, y dejar por sentado las sugerencias. Es importante mencionar que la retroalimentación en este caso se relacionaba meramente con el proyecto en el que el nuevo empleado estaba trabajando, mas no a su desempeño general.

Gráfico 11: Formas de retroalimentación



Fuente: Autoría propia

La diferencia con las otras formas no es significativa, por ello, se observa que las maneras informales de brindar retroalimentación tienen un espacio muy amplio dentro de la empresa, lo que deja espacio para las dudas y dificulta el seguimiento de las sugerencias brindadas a los nuevos colaboradores. Este es un comportamiento que involucra a todas las áreas y ranks, no obstante se observa que la service line con mayor formalidad en la comunicación es Auditoría.

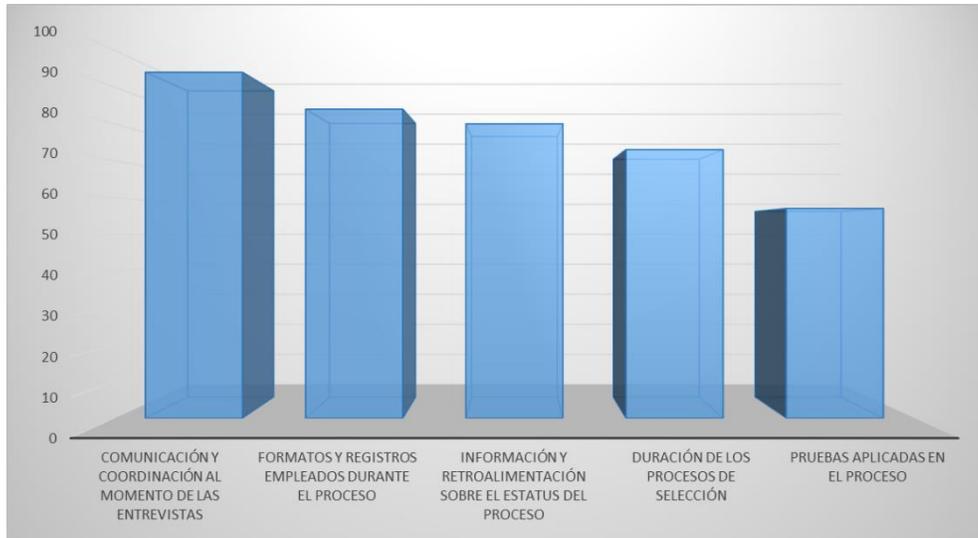
g. . Aspectos del proceso de selección en el que participó el encuestado.

Para la siguiente pregunta se pidió a los encuestados que ordenaran los aspectos relacionados al proceso de selección en el que participaron, de acuerdo a su percepción sobre si deben mejorarse o si fueron de su agrado y por ende, los consideran fortalezas de la Firma como empleador.

Como se observa en el gráfico 12, el aspecto que logró mayor puntaje fue la comunicación y coordinación al momento de las entrevistas, a través de esto, se estableció con los postulantes una relación cordial, se flexibilizaron los horarios de entrevistas y pruebas para que participen los candidatos que se encontraban laborando

durante el proceso, entre otros aspectos. Se puede concluir que esto significó una fortaleza que mostró a la Firma como un empleador atractivo, incluyente, y flexible.

Gráfico 12: Aspectos del proceso de selección



Fuente: Autoría propia

Los siguientes dos aspectos mejor puntuados, son los formatos empleados durante el proceso, comprendiendo esto los formularios, registros y correos electrónicos que facilitaron la comunicación; y la información y retroalimentación sobre el estatus del proceso; como se puede apreciar, los tres aspectos mejor puntuados están relacionados entre sí, y se refieren a la comunicación, los medios empleados y la relación inicial establecida entre los postulantes y la compañía.

Por otro lado, los aspectos con menor puntuación fueron la duración de los procesos de selección y las pruebas aplicadas. Con relación al primero, es comprensible que ciertos colaboradores manifiesten que debe acortarse la duración de los procesos, puesto que para algunas vacantes, la decisión tomó meses enteros en formalizarse, pero esto varió según las líneas de servicio y los ranks.

Las pruebas aplicadas obtuvieron el menor puntaje, lo que significa que es el aspecto que mayor cantidad de encuestados marcaron con 1, equivalente a “necesita mejorarse inmediatamente”. Muchos colaboradores coinciden en que las pruebas son

excesivamente largas, pues toman cerca de 4 horas, y al momento de su participación en el proceso, esto les significó gestionar permisos, cansancio mental, y en algunos casos, dichas pruebas tuvieron que ser agendadas en horas de la noche, y esto significó quedarse hasta cerca de las 21:30 rindiéndolas en la Firma.

3.3 Resultados de Entrevistas a Niveles Manager

Assurance

Las Gerentes de esta línea de servicio coinciden en que el proceso de *Counseling* y MDS (Consejería y Desarrollo) implica dudas tanto para los aconsejados, como para los consejeros. Es importante destacar que este proceso es administrado por una plataforma global, la cual requiere que se ingrese información en determinados períodos de tiempo, y que incumplir con los plazos dispuestos genera informes negativos para la Firma en Ecuador en comparación con la región Sudamérica.

La recomendación que señala esta área es que la inducción general sea más corta, ya que toma todo un día y en la mayor parte de las ocasiones se necesita que la nueva contratación comience con sus labores desde el primer día.

Advisory

En esta línea de servicio, los Gerentes han indicado que el beneficio corporativo del seguro médico privado no es comprendido y muchos colaboradores han tenido inconvenientes para usarlo, sus reclamos no han sido reembolsados y desconocen las coberturas y exclusiones. Muchos se han quejado de esta falta de claridad y sugieren que se mejore la atención del bróker del seguro.

Adicional, sugieren que en la inducción se entregue material impreso de respaldo, o se cree algún punto virtual común, como un repositorio, donde los colaboradores puedan acceder a la información no sólo del beneficio del seguro médico, sino de todo tipo, políticas, comunicados, entre otros.

Tax

Los Gerentes de esta área sugirieron fortalecer la imagen corporativa, con esto, enfatizar las Políticas de Vestimenta, uso de las redes internas, y comunicación con los clientes.

Sugirieron que dentro de los contenidos se incluya un apartado que hable sobre la importancia de la marca de la Firma a nivel global y como contribuyen los colaboradores a fortalecerla.

Otra sugerencia es que la inducción general sea más breve, ya que al ser tan extensa y durar todo el día, generalmente el colaborador pierde el interés y a menudo no entiende lo que se le está informando.

TAS

La línea de servicio es de reciente creación, y el Gerente de la misma no indicó problemas a mejorarse, pero si sugirió que se incluya material multimedia para que la inducción motive más a los nuevos ingresos, y que el programa sea más interesante. Recomendó averiguar las estrategias de inducción de la Firma en otros países de la región.

CBS

Las líderes del área administrativa coinciden en que debe enfatizarse en la inducción el cumplimiento de las normas de comportamiento y cuidado de las instalaciones, bienes y materiales de la Firma, en vista de que en ocasiones las nuevas contrataciones las incumplen, generando molestias para el personal de aseo.

CONCLUSIONES

1) Formalizar procesos no resulta fácil cuando las diferentes áreas no comparten los mismos criterios, y solicitan flexibilidad al área de Talento Humano con relación a cada solicitud particular. No obstante, llegar a un estándar y contar con Políticas claras reduce el tiempo en la toma de decisiones, y facilita el cumplimiento de los objetivos del área.

2) El reclutamiento determina hacia dónde se enfocará la búsqueda de los talentos, la selección comparará a los candidatos obtenidos con lo que el cargo y la empresa requieren, y en conjunto, si se cumplen de manera correcta, ingresarán a la compañía colaboradores idóneos, he aquí la importancia de garantizar un proceso coherente con las expectativas mutuas, pues el candidato, aunque no ingrese, se lleva una imagen de la empresa donde participó, y esto contribuye a la imagen de la misma como un empleador atractivo, por ello, la presente propuesta ha contribuido a que el proceso mismo sea una experiencia grata y fomente la construcción de relaciones y fortalecimiento de la marca de la Firma.

3) La inducción debe crear el vínculo inicial con el colaborador, despertar el interés y compromiso hacia la organización y mediante ese proyecto se ha elaborado un programa de inducción que facilita la identificación del empleado con la empresa.

4) Ningún proceso puede darse por terminado sin verificar si se obtuvo el producto o resultado esperado, por ello, y alineado al marco legal ecuatoriano, tomando en cuenta el período de noventa días de prueba, se ha diseñado un proceso que previamente no existía, la evaluación del desempeño en período de prueba, que permite el seguimiento del nuevo ingreso y facilita la retroalimentación formal.

5) En conclusión el trabajo desarrollado tiene gran importancia, y además trasciende las acciones actuales del área de Talento Humano, pues deja un precedente para quienes se integren al área, trazando un camino a seguir que puede irse perfeccionando poco a poco, a esto se refiere la formalización de procesos de incorporación.

RECOMENDACIONES

1) Ya que dentro de toda organización los procesos están relacionados entre sí, la principal recomendación es clarificar y formalizar poco a poco cada uno, en cada área de la Firma, con miras a adoptar un Sistema de Gestión de Calidad, que permita establecer estándares y con orientación a la mejora continua.

2) Se recomienda continuar fortaleciendo la imagen de la Firma como un empleador atractivo para los jóvenes profesionales, para ello, hacer uso de las estrategias de *employer branding* que están en tendencia, mediante redes sociales, continuar con los eventos en Universidades y para ello contar con material y stands creativos, entre otras estrategias.

3) Ya que la inducción es el vínculo inicial, se recomienda que en la misma se involucren representantes de todas las áreas, que participen en la bienvenida de la nueva contratación de diversas formas, a través de un mensaje de bienvenida, alguna actividad, etc. De esta forma, la inducción servirá como medio de cohesión e integración de todas las líneas de servicio.

4) El proceso diseñado de evaluación de desempeño formaliza la retroalimentación para la nueva contratación, no obstante se recomienda que esto sea una constante en la compañía, que se establezcan procesos internos que faciliten las reuniones formales para revisar oportunidades mutuas de mejora.

5) Finalmente, la recomendación final que se sugiere es que los procesos diseñados y planteados sean constantemente revisados y actualizados, que se dinamicen con la operación de la empresa, y que si es necesario, sean modificados para que siempre se alineen a las necesidades de la Firma, y sean un medio y un soporte para que los procesos de incorporación cumplan con su objetivo: la captación del mejor talento.

BIBLIOGRAFÍA

Alles , M. (2010). *Selección por competencias*. Buenos Aires: Editorial Granica.

Alonso, P.; Moscoso, S.; Cuadrado, D. (2015) Procedimientos de selección de personal en pequeñas y medianas empresas españolas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 31(2), pp. 79-89. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231340289003>

Álvarez, M. (1996) *Manual para elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos*. México: Panorama.

Alveiro, C. (2009). Evaluación del Desempeño como herramienta para el Análisis del Capital Humano. *Revista Científica "Visión de Futuro"* 11(1), 1-22. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935472005>

Anastasio, M. (2008). *Importancia del reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal en las organizaciones*. (Tesis) Universidad Veracruzana, México.

Angulo, S. y Franco, J. (2012) *Diseño del Manual de Procedimientos y Políticas para el Control de los Inventarios del Almacén de Andina de Seguridad del Valle Ltda.* (Tesis). Universidad Autónoma de Occidente, Cali.

Arce, L. (2010) *Como lograr definir Objetivos y Estrategias Empresariales*. *Perspectivas*, 25 (1), pp. 191-201. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942454010>

Ballesteros, P., Estrada, S. y Restrepo, L. (2010) *Planeación Estratégica Logística para un Holding Empresarial*. *Scientia Et Technica*.16 (44), pp. 90-95. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84917316016>

Becerril, T. y Menéndez, J. (2005) *Planeación estratégica: técnica gerencial aplicada en la administración pública*. *Quivera*, 7 (2), pp. 160-178. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=40170207>

- Bravo, J. (2011) *Gestión de Procesos (Alineados con la estrategia)*. Santiago: Evolución
- Camisón, C.; Cruz, S. y Gonzales, T. (2006) *Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Pearson.
- Capuano, (2004) Evaluación de desempeño: desempeño por competencias. *Invenio*, 7 (13), pp. 139-150. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87713710>
- Colosia, N. (2012) *Perspectivas del reclutamiento y selección de personal en las organizaciones modernas* (Tesis). Universidad Veracruzana, México.
- Contreras, E. (2013) *El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica*. *Pensamiento & Gestión*, 35 (1), pp. 152-181. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64629832007>
- Escuela Europea de Excelencia (2014) *ISO 9001: Entendiendo el enfoque basado en procesos*. Nueva ISO 9001-2015. Recuperado de <http://www.nueva-iso-9001-2015.com/2014/11/iso-9001-entendiendo-enfoque-basado-procesos/>
- García, M. (2009) Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. *Pensamiento & Gestión*, 27 (1), pp. 164-200. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n27/n27a06.pdf>
- Hatum, A. (2010) *Alineando la Organización*. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Hernández, A. (2003) *Gestión por Procesos. Organización de la producción y del Trabajo*. 25(1) pp. 3-5. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4786732.pdf>
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2006) *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill
- López Gumucio, R. (2010). *La Selección de Personal basada en Competencias y su relación con la Eficacia Organizacional*. *Perspectivas*, (26),129-152. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425941230007>

Mallar, M. (2010) *La Gestión por Procesos: un Enfoque de Gestión Eficiente*. Revista Científica "Visión de Futuro", 13 (1) Universidad Nacional de Misiones Argentina. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935475004>

Mendoza, T. (2013) *Elaboración de un Manual de Inducción para el Personal de la Editorial Don Bosco*. (Tesis) Universidad Politécnica Salesiana Sede Cuenca, Ecuador.

Miguel, M., Pérez, R. y Noda, M. (2010) *¿Qué es la Planeación de Recursos Humanos?* Ciencias Holguín 16 (2), pp. 1-10. Recuperado de www.redalyc.org/articulo.oa?id=181517926002

Murillo, R. (2004) Sistema de gestión de calidad. Una luz que todos debemos ver. Conciencia Tecnológica, 25 (1), Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94402505>

Orozco A., Diana Carolina; Ladino T., Ana Milena; Restrepo De O., Luz Stella; (2008). *Modelo de Reclutamiento y Selección de Talento Humano por Competencias para Niveles Directivo de la Organización*. Scientia Et Technica, 14(39), pp. 286-291. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84920503051>

Peña, S. (2005) *Modelo de selección de personal en base a perfil de competencias*. Innovaciones de Negocios, 2(1), pp. 121-144. Recuperado de http://www.web.facpya.uanl.mx/rev_in/Revistas/2.1/A9.pdf

Perea, J. (2006) *Gestión de Recursos Humanos: Enfoque Sistémico en una Perspectiva Global*. Revista IIPSI, 9 (1), pp. 109-122. Recuperado de http://sisbib.unmsm.edu.pe/BVRevistas/Investigacion_Psicologia/v09_n1/pdf/a08v9n1.pdf

Rivas, A. (2010) *Manual de Organización, Políticas y Procedimientos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Marcabelí, del cantón Marcabelí provincia de El Oro*. Tesis inédita de pregrado. Universidad Nacional de Loja, Loja.

Rojas, I. (2011) *Elementos para el Diseño de Técnicas de investigación: una propuesta de definiciones y procedimientos en la Investigación Científica*. Tiempo de Educar, 12 (24), pp. 277-297 Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31121089006>

Salgado, J.; Moscoso, S. (2008) *Selección de personal en la empresa y las AAPP: de la visión tradicional a la visión estratégica*. Papeles del Psicólogo, 29 (1), pp. 16-24. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77829103>

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

Banco de Preguntas Frecuentes: Contratos. Ministerio de Relaciones Laborales. Recuperado de <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2014/08/BANCO-DE-PREGUNTAS-CONTRATOS.pdf>

ANEXOS

Anexo 1: Guía de Pautas aplicada a colaboradores de reciente ingreso

1. ¿Cómo se enteró de la vacante?
2. ¿Qué le animó a participar en el proceso de selección?
3. Cuéntenos las funciones que usted creía que iba a desempeñar cuando se encontraba participando en el proceso de selección
4. ¿Puede brindarnos su retroalimentación acerca del proceso de selección en el que participó?
5. ¿Qué sugerencias podría brindarnos para futuros procesos de selección?
6. Descríbanos su retroalimentación sobre la inducción inicial
7. ¿Qué contenidos impartidos en la inducción considera que le fueron de mayor utilidad para asumir su trabajo en EY?
8. ¿Qué contenidos cree usted que deban incluirse para las futuras inducciones, o que deban enfatizarse de la presentación actual?
9. Describa por favor las formas de retroalimentación que recibía durante su periodo de prueba, y por parte de quiénes
10. ¿Cómo le comunicaron sobre oportunidades de mejora al finalizar su período de prueba?

Anexo 2: Guía de Pautas aplicada a Nivel Manager

1. ¿Qué contenidos sugiere que sean incluidos o enfatizados en la inducción general inicial
2. ¿Qué sugerencia adicional puede indicar que el proceso de inducción general inicial?

Anexo 3: Encuesta

Encuesta

Línea de Servicio:
Rank:

Instrucciones: Marque con una X según corresponda.

a. ¿Cómo se enteró de la vacante?

- LinkedIn
- Anuncios y/o eventos en mi Universidad
- Sitios web de empleo
- Indique cuál: _____
- Referenciado por colegas o amigos que trabajan en la Firma
- Otro: _____

b. ¿Qué le animó a participar en el proceso de selección? Puede marcar más de una opción.

- Me encontraba en búsqueda activa de trabajo, estaba desempleado/a.
- Las funciones a realizar detalladas en la vacante me parecieron atractivas.
- Buscaba una mejora salarial en relación a mi trabajo anterior.
- Buscaba un mejor ambiente laboral en relación a mi trabajo anterior.
- Me sentía interesado/a en aprender la metodología de las Big Four.
- Otro: _____

c. Las tareas y funciones que se encuentra realizando, en comparación con las que creía usted que iba a realizar mientras participaba en el proceso de selección:

- Coinciden totalmente, siempre tuve este aspecto claro.
- Coinciden en su mayoría, muchas funciones las conocí una vez que ingresé a la Firma.
- Algunas coinciden, no sabía con claridad cuáles iban a ser mientras estaba participando en el proceso.
- No coinciden con lo que se me indicó mientras participaba en el proceso de selección.

d. ¿Recibió algún comunicado formal al finalizar su período de prueba?

- Sí
- No
- N/A

e. ¿Qué contenidos cree usted que deban incluirse para las futuras inducciones, o que deban enfatizarse de la inducción actual? Puede marcar hasta tres opciones.

- EY Leads
- Políticas para reembolso de expenses
- Counseling & MDS*
- Código de Vestimenta
- Proceso para solicitar pagos de horas extras
- Proceso para justificar inasistencias
- Proceso para pedir permisos y vacaciones
- Coberturas y procedimientos del seguro médico
- Estructura y líneas de servicio de la Firma
- Otro: _____

f. Indique sobre las formas de retroalimentación que recibió en su período de prueba. Puede marcar más de uno.

- Reuniones programadas con superiores durante ese período
- Comentarios verbales breves de superiores y/o compañeros
- Sugerencias de compañeros
- Correos de mis superiores donde se me indicaba qué había logrado y qué debía mejorar
- No se me brindó retroalimentación en ese período

Instrucciones: Escriba el número que corresponda en el recuadro

g. Ordene los siguientes aspectos del proceso de selección en el que participó, otorgándoles un valor del 1 al 5 según su opinión, de acuerdo a la siguiente escala:

- 5= De mi total agrado
- 4= Me agradó mucho
- 3= Puede mejorarse
- 2= Debe mejorarse pronto
- 1= Necesita mejorarse inmediatamente

- Pruebas aplicadas en el proceso
- Comunicación y coordinación al momento de las entrevistas
- Duración de los procesos de selección
- Información y retroalimentación sobre el estatus del proceso
- Formatos y registros empleados durante el proceso

Anexo 4: Variables de investigación

Procesos de reclutamiento y selección

- Duración
- Formatos empleados
- Comunicación durante el proceso
- Retroalimentación sobre el estatus del proceso
- Claridad de la vacante ofertada

Proceso de Inducción

- Duración
- Contenidos
- Material empleado
- Metodología usada

Proceso de Evaluación de Desempeño

- Formalidad de comunicación
- Periodicidad de retroalimentación

Anexo 5: Resultados de encuestas

EY
Building a better
working world

Encuesta

Línea de Servicio:	<u>Advisory</u>
Rank:	<u>Senior</u>

Instrucciones: Marque con una X según corresponda.

a. ¿Cómo se enteró de la vacante?

LinkedIn

Anuncios y/o eventos en mi Universidad

Sitios web de empleo

Indique cuál: Computrabajo

Referenciado por colegas o amigos que trabajan en la Firma

Otro: _____

b. ¿Qué le animó a participar en el proceso de selección? Puede marcar más de una opción.

Me encontraba en búsqueda activa de trabajo, estaba desempleado/a.

Las funciones a realizar detalladas en la vacante me parecieron atractivas.

Buscaba una mejora salarial en relación a mi trabajo anterior.

Buscaba un mejor ambiente laboral en relación a mi trabajo anterior.

Me sentía interesado/a en aprender la metodología de las Big Four.

Otro: _____

c. Las tareas y funciones que se encuentra realizando, en comparación con las que creía usted que iba a realizar mientras participaba en el proceso de selección:

Coinciden totalmente, siempre tuve este aspecto claro.

Coinciden en su mayoría, muchas funciones las conocí una vez que ingresé a la Firma.

Algunas coinciden, no sabía con claridad cuáles iban a ser mientras estaba participando en el proceso.

No coinciden con lo que se me indicó mientras participaba en el proceso de selección.

d. ¿Recibió algún comunicado formal al finalizar su periodo de prueba?

Sí

No

N/A

e. ¿Qué contenidos cree usted que deban incluirse para las futuras inducciones, o que deban enfatizarse de la inducción actual? Puede marcar hasta tres opciones.

- EY Leads
- Políticas para reembolso de expenses
- Counseling & MDS
- Código de Vestimenta
- Proceso para solicitar pagos de horas extras
- Proceso para justificar inasistencias
- Proceso para pedir permisos y vacaciones
- Coberturas y procedimientos del seguro médico
- Estructura y líneas de servicio de la Firma
- Otro: _____

f. Indique sobre las formas de retroalimentación que recibió en su período de prueba. Puede marcar más de uno.

- Reuniones programadas con superiores durante ese período
- Comentarios verbales breves de superiores y/o compañeros
- Sugerencias de compañeros
- Correos de mis superiores donde se me indicaba qué había logrado y qué debía mejorar
- No se me brindó retroalimentación en ese período

Instrucciones: Escriba el número que corresponda en el recuadro

g. Ordene los siguientes aspectos del proceso de selección en el que participó, otorgándoles un valor del 1 al 5 según su opinión, de acuerdo a la siguiente escala:

- 5= De mi total agrado
- 4= Me agradó mucho
- 3= Puede mejorarse
- 2= Debe mejorarse pronto
- 1= Necesita mejorarse inmediatamente

- Pruebas aplicadas en el proceso
- Comunicación y coordinación al momento de las entrevistas
- Duración de los procesos de selección
- Información y retroalimentación sobre el estatus del proceso
- Formatos y registros empleados durante el proceso

Encuesta

Línea de Servicio:	<i>Advisory</i>
Rank:	<i>Senior</i>

Instrucciones: Marque con una X según corresponda.

a. ¿Cómo se enteró de la vacante?

- LinkedIn
- Anuncios y/o eventos en mi Universidad
- Sitios web de empleo
- Indique cuál: _____
- Referenciado por colegas o amigos que trabajan en la Firma
- Otro: _____

b. ¿Qué le animó a participar en el proceso de selección? Puede marcar más de una opción.

- Me encontraba en búsqueda activa de trabajo, estaba desempleado/a.
- Las funciones a realizar detalladas en la vacante me parecieron atractivas.
- Buscaba una mejora salarial en relación a mi trabajo anterior.
- Buscaba un mejor ambiente laboral en relación a mi trabajo anterior.
- Me sentía interesado/a en aprender la metodología de las Big Four.
- Otro: _____

c. Las tareas y funciones que se encuentra realizando, en comparación con las que creía usted que iba a realizar mientras participaba en el proceso de selección:

- Coinciden totalmente, siempre tuve este aspecto claro.
- Coinciden en su mayoría, muchas funciones las conocí una vez que ingresé a la Firma.
- Algunas coinciden, no sabía con claridad cuáles iban a ser mientras estaba participando en el proceso.
- No coinciden con lo que se me indicó mientras participaba en el proceso de selección.

d. ¿Recibió algún comunicado formal al finalizar su periodo de prueba?

- Sí
- No
- N/A

e. ¿Qué contenidos cree usted que deban incluirse para las futuras inducciones, o que deban enfatizarse de la inducción actual? Puede marcar hasta tres opciones.

- EY Leads
- Políticas para reembolso de expenses
- Counseling & MDS
- Código de Vestimenta
- Proceso para solicitar pagos de horas extras
- Proceso para justificar inasistencias
- Proceso para pedir permisos y vacaciones
- Coberturas y procedimientos del seguro médico
- Estructura y líneas de servicio de la Firma
- Otro: _____

f. Indique sobre las formas de retroalimentación que recibió en su periodo de prueba. Puede marcar más de uno.

- Reuniones programadas con superiores durante ese período
- Comentarios verbales breves de superiores y/o compañeros
- Sugerencias de compañeros
- Correos de mis superiores donde se me indicaba qué había logrado y qué debía mejorar
- No se me brindó retroalimentación en ese período

Instrucciones: Escriba el número que corresponda en el recuadro

g. Ordene los siguientes aspectos del proceso de selección en el que participó, otorgándoles un valor del 1 al 5 según su opinión, de acuerdo a la siguiente escala:

- 5= De mi total agrado
- 4= Me agradó mucho
- 3= Puede mejorarse
- 2= Debe mejorarse pronto
- 1= Necesita mejorarse inmediatamente

- Pruebas aplicadas en el proceso
- Comunicación y coordinación al momento de las entrevistas
- Duración de los procesos de selección
- Información y retroalimentación sobre el estatus del proceso
- Formatos y registros empleados durante el proceso

Encuesta

Línea de Servicio:	<i>Advisory</i>
Rank:	<i>Senior</i>

Instrucciones: Marque con una X según corresponda.

a. ¿Cómo se enteró de la vacante?

- LinkedIn
- Anuncios y/o eventos en mi Universidad
- Sitios web de empleo
- Indique cuál: _____
- Referenciado por colegas o amigos que trabajan en la Firma
- Otro: _____

b. ¿Qué le animó a participar en el proceso de selección? Puede marcar más de una opción.

- Me encontraba en búsqueda activa de trabajo, estaba desempleado/a.
- Las funciones a realizar detalladas en la vacante me parecieron atractivas.
- Buscaba una mejora salarial en relación a mi trabajo anterior.
- Buscaba un mejor ambiente laboral en relación a mi trabajo anterior.
- Me sentía interesado/a en aprender la metodología de las Big Four.
- Otro: _____

c. Las tareas y funciones que se encuentra realizando, en comparación con las que creía usted que iba a realizar mientras participaba en el proceso de selección:

- Coinciden totalmente, siempre tuve este aspecto claro.
- Coinciden en su mayoría, muchas funciones las conocí una vez que ingresé a la Firma.
- Algunas coinciden, no sabía con claridad cuáles iban a ser mientras estaba participando en el proceso.
- No coinciden con lo que se me indicó mientras participaba en el proceso de selección.

d. ¿Recibió algún comunicado formal al finalizar su período de prueba?

- Sí
- No
- N/A

e. ¿Qué contenidos cree usted que deban incluirse para las futuras inducciones, o que deban enfatizarse de la inducción actual? Puede marcar hasta tres opciones.

- EY Leads
- Políticas para reembolso de expenses
- Counseling & MDS
- Código de Vestimenta
- Proceso para solicitar pagos de horas extras
- Proceso para justificar inasistencias
- Proceso para pedir permisos y vacaciones
- Coberturas y procedimientos del seguro médico
- Estructura y líneas de servicio de la Firma
- Otro: _____

f. Indique sobre las formas de retroalimentación que recibió en su período de prueba. Puede marcar más de uno.

- Reuniones programadas con superiores durante ese período
- Comentarios verbales breves de superiores y/o compañeros
- Sugerencias de compañeros
- Correos de mis superiores donde se me indicaba qué había logrado y qué debía mejorar
- No se me brindó retroalimentación en ese período

Instrucciones: Escriba el número que corresponda en el recuadro

g. Ordene los siguientes aspectos del proceso de selección en el que participó, otorgándoles un valor del 1 al 5 según su opinión, de acuerdo a la siguiente escala:

- 5= De mi total agrado
- 4= Me agradó mucho
- 3= Puede mejorarse
- 2= Debe mejorarse pronto
- 1= Necesita mejorarse inmediatamente

- 3 Pruebas aplicadas en el proceso
- 5 Comunicación y coordinación al momento de las entrevistas
- 1 Duración de los procesos de selección
- 4 Información y retroalimentación sobre el estatus del proceso
- 2 Formatos y registros empleados durante el proceso

Encuesta

Línea de Servicio:	<i>Adelga</i>
Rank:	<i>Senior</i>

Instrucciones: Marque con una X según corresponda.

a. ¿Cómo se enteró de la vacante?

- LinkedIn
- Anuncios y/o eventos en mi Universidad
- Sitios web de empleo
- Indique cuál: _____
- Referenciado por colegas o amigos que trabajan en la Firma
- Otro: _____

b. ¿Qué le animó a participar en el proceso de selección? Puede marcar más de una opción.

- Me encontraba en búsqueda activa de trabajo, estaba desempleado/a.
- Las funciones a realizar detalladas en la vacante me parecieron atractivas.
- Buscaba una mejora salarial en relación a mi trabajo anterior.
- Buscaba un mejor ambiente laboral en relación a mi trabajo anterior.
- Me sentía interesado/a en aprender la metodología de las Big Four.
- Otro: _____

c. Las tareas y funciones que se encuentra realizando, en comparación con las que creía usted que iba a realizar mientras participaba en el proceso de selección:

- Coinciden totalmente, siempre tuve este aspecto claro.
- Coinciden en su mayoría, muchas funciones las conocí una vez que ingresé a la Firma.
- Algunas coinciden, no sabía con claridad cuáles iban a ser mientras estaba participando en el proceso.
- No coinciden con lo que se me indicó mientras participaba en el proceso de selección.

d. ¿Recibió algún comunicado formal al finalizar su período de prueba?

- Sí
- No
- N/A

e. ¿Qué contenidos cree usted que deban incluirse para las futuras inducciones, o que deban enfatizarse de la inducción actual? Puede marcar hasta tres opciones.

- EY Leads
- Políticas para reembolso de expenses
- Counseling & MDS
- Código de Vestimenta
- Proceso para solicitar pagos de horas extras
- Proceso para justificar inasistencias
- Proceso para pedir permisos y vacaciones
- Coberturas y procedimientos del seguro médico
- Estructura y líneas de servicio de la Firma
- Otro: _____

f. Indique sobre las formas de retroalimentación que recibió en su periodo de prueba. Puede marcar más de uno.

- Reuniones programadas con superiores durante ese periodo
- Comentarios verbales breves de superiores y/o compañeros
- Sugerencias de compañeros
- Correos de mis superiores donde se me indicaba qué había logrado y qué debía mejorar
- No se me brindó retroalimentación en ese periodo

Instrucciones: Escriba el número que corresponda en el recuadro

g. Ordene los siguientes aspectos del proceso de selección en el que participó, otorgándoles un valor del 1 al 5 según su opinión, de acuerdo a la siguiente escala:

- 5= De mi total agrado
- 4= Me agradó mucho
- 3= Puede mejorarse
- 2= Debe mejorarse pronto
- 1= Necesita mejorarse inmediatamente

- Pruebas aplicadas en el proceso
- Comunicación y coordinación al momento de las entrevistas
- Duración de los procesos de selección
- Información y retroalimentación sobre el estatus del proceso
- Formatos y registros empleados durante el proceso

Encuesta

Línea de Servicio: <i>Advisory</i>
Rank: <i>Staff</i>

Instrucciones: Marque con una X según corresponda.

a. ¿Cómo se enteró de la vacante?

- LinkedIn
- Anuncios y/o eventos en mi Universidad
- Sitios web de empleo
- Indique cuál: _____
- Referenciado por colegas o amigos que trabajan en la Firma
- Otro: _____

b. ¿Qué le animó a participar en el proceso de selección? Puede marcar más de una opción.

- Me encontraba en búsqueda activa de trabajo, estaba desempleado/a.
- Las funciones a realizar detalladas en la vacante me parecieron atractivas.
- Buscaba una mejora salarial en relación a mi trabajo anterior.
- Buscaba un mejor ambiente laboral en relación a mi trabajo anterior.
- Me sentía interesado/a en aprender la metodología de las Big Four.
- Otro: _____

c. Las tareas y funciones que se encuentra realizando, en comparación con las que creía usted que iba a realizar mientras participaba en el proceso de selección:

- Coinciden totalmente, siempre tuve este aspecto claro.
- Coinciden en su mayoría, muchas funciones las conocí una vez que ingresé a la Firma.
- Algunas coinciden, no sabía con claridad cuáles iban a ser mientras estaba participando en el proceso.
- No coinciden con lo que se me indicó mientras participaba en el proceso de selección.

d. ¿Recibió algún comunicado formal al finalizar su periodo de prueba?

- Sí
- No
- N/A

e. ¿Qué contenidos cree usted que deban incluirse para las futuras inducciones, o que deban enfatizarse de la inducción actual? Puede marcar hasta tres opciones.

- EY Leads
- Políticas para reembolso de expenses
- Counseling & MDS
- Código de Vestimenta
- Proceso para solicitar pagos de horas extras
- Proceso para justificar inasistencias
- Proceso para pedir permisos y vacaciones
- Coberturas y procedimientos del seguro médico
- Estructura y líneas de servicio de la Firma
- Otro: _____

f. Indique sobre las formas de retroalimentación que recibió en su periodo de prueba. Puede marcar más de uno.

- Reuniones programadas con superiores durante ese periodo
- Comentarios verbales breves de superiores y/o compañeros
- Sugerencias de compañeros
- Correos de mis superiores donde se me indicaba qué había logrado y qué debía mejorar
- No se me brindó retroalimentación en ese periodo

Instrucciones: Escriba el número que corresponda en el recuadro

g. Ordene los siguientes aspectos del proceso de selección en el que participó, otorgándoles un valor del 1 al 5 según su opinión, de acuerdo a la siguiente escala:

- 5= De mi total agrado
- 4= Me agradó mucho
- 3= Puede mejorarse
- 2= Debe mejorarse pronto
- 1= Necesita mejorarse inmediatamente

- Pruebas aplicadas en el proceso
- Comunicación y coordinación al momento de las entrevistas
- Duración de los procesos de selección
- Información y retroalimentación sobre el estatus del proceso
- Formatos y registros empleados durante el proceso

Encuesta

Línea de Servicio: ADVISORY
Rank: STAFF

Instrucciones: Marque con una X según corresponda.

a. ¿Cómo se enteró de la vacante?

- LinkedIn
- Anuncios y/o eventos en mi Universidad
- Sitios web de empleo
- Indique cuál: _____
- Referenciado por colegas o amigos que trabajan en la Firma
- Otro: _____

b. ¿Qué le animó a participar en el proceso de selección? Puede marcar más de una opción.

- Me encontraba en búsqueda activa de trabajo, estaba desempleado/a.
- Las funciones a realizar detalladas en la vacante me parecieron atractivas.
- Buscaba una mejora salarial en relación a mi trabajo anterior.
- Buscaba un mejor ambiente laboral en relación a mi trabajo anterior.
- Me sentía interesado/a en aprender la metodología de las Big Four.
- Otro: _____

c. Las tareas y funciones que se encuentra realizando, en comparación con las que creía usted que iba a realizar mientras participaba en el proceso de selección:

- Coinciden totalmente, siempre tuve este aspecto claro.
- Coinciden en su mayoría, muchas funciones las conocí una vez que ingresé a la Firma.
- Algunas coinciden, no sabía con claridad cuáles iban a ser mientras estaba participando en el proceso.
- No coinciden con lo que se me indicó mientras participaba en el proceso de selección.

d. ¿Recibió algún comunicado formal al finalizar su período de prueba?

- Sí
- No
- N/A

e. ¿Qué contenidos cree usted que deban incluirse para las futuras inducciones, o que deban enfatizarse de la inducción actual? Puede marcar hasta tres opciones.

- EY Leads
- Políticas para reembolso de expenses
- Counseling & MDS
- Código de Vestimenta
- Proceso para solicitar pagos de horas extras
- Proceso para justificar inasistencias
- Proceso para pedir permisos y vacaciones
- Coberturas y procedimientos del seguro médico
- Estructura y líneas de servicio de la Firma
- Otro: _____

f. Indique sobre las formas de retroalimentación que recibió en su período de prueba. Puede marcar más de uno.

- Reuniones programadas con superiores durante ese período
- Comentarios verbales breves de superiores y/o compañeros
- Sugerencias de compañeros
- Correos de mis superiores donde se me indicaba qué había logrado y qué debía mejorar
- No se me brindó retroalimentación en ese período

Instrucciones: Escriba el número que corresponda en el recuadro

g. Ordene los siguientes aspectos del proceso de selección en el que participó, otorgándoles un valor del 1 al 5 según su opinión, de acuerdo a la siguiente escala:

- 5= De mi total agrado
- 4= Me agradó mucho
- 3= Puede mejorarse
- 2= Debe mejorarse pronto
- 1= Necesita mejorarse inmediatamente

- Pruebas aplicadas en el proceso
- Comunicación y coordinación al momento de las entrevistas
- Duración de los procesos de selección
- Información y retroalimentación sobre el estatus del proceso
- Formatos y registros empleados durante el proceso

Encuesta

Línea de Servicio:	<i>Advisory</i>
Rank:	<i>Staff</i>

Instrucciones: Marque con una X según corresponda.

a. ¿Cómo se enteró de la vacante?

- LinkedIn
- Anuncios y/o eventos en mi Universidad
- Sitios web de empleo
- Indique cuál: _____
- Referenciado por colegas o amigos que trabajan en la Firma
- Otro: _____

b. ¿Qué le animó a participar en el proceso de selección? Puede marcar más de una opción.

- Me encontraba en búsqueda activa de trabajo, estaba desempleado/a.
- Las funciones a realizar detalladas en la vacante me parecieron atractivas.
- Buscaba una mejora salarial en relación a mi trabajo anterior.
- Buscaba un mejor ambiente laboral en relación a mi trabajo anterior.
- Me sentía interesado/a en aprender la metodología de las Big Four.
- Otro: _____

c. Las tareas y funciones que se encuentra realizando, en comparación con las que creía usted que iba a realizar mientras participaba en el proceso de selección:

- Coinciden totalmente, siempre tuve este aspecto claro.
- Coinciden en su mayoría, muchas funciones las conocí una vez que ingresé a la Firma.
- Algunas coinciden, no sabía con claridad cuáles iban a ser mientras estaba participando en el proceso.
- No coinciden con lo que se me indicó mientras participaba en el proceso de selección.

d. ¿Recibió algún comunicado formal al finalizar su periodo de prueba?

- Sí
- No
- N/A

e. ¿Qué contenidos cree usted que deban incluirse para las futuras inducciones, o que deban enfatizarse de la inducción actual? Puede marcar hasta tres opciones.

- EY Leads
- Políticas para reembolso de expenses
- Counseling & MDS
- Código de Vestimenta
- Proceso para solicitar pagos de horas extras
- Proceso para justificar inasistencias
- Proceso para pedir permisos y vacaciones
- Coberturas y procedimientos del seguro médico
- Estructura y líneas de servicio de la Firma
- Otro: _____

f. Indique sobre las formas de retroalimentación que recibió en su período de prueba. Puede marcar más de uno.

- Reuniones programadas con superiores durante ese período
- Comentarios verbales breves de superiores y/o compañeros
- Sugerencias de compañeros
- Correos de mis superiores donde se me indicaba qué había logrado y qué debía mejorar
- No se me brindó retroalimentación en ese período

Instrucciones: Escriba el número que corresponda en el recuadro

g. Ordene los siguientes aspectos del proceso de selección en el que participó, otorgándoles un valor del 1 al 5 según su opinión, de acuerdo a la siguiente escala:

- 5= De mi total agrado
- 4= Me agradó mucho
- 3= Puede mejorarse
- 2= Debe mejorarse pronto
- 1= Necesita mejorarse inmediatamente

- Pruebas aplicadas en el proceso
- Comunicación y coordinación al momento de las entrevistas
- Duración de los procesos de selección
- Información y retroalimentación sobre el estatus del proceso
- Formatos y registros empleados durante el proceso

Encuesta

Línea de Servicio: <i>Advisory</i>
Rank: <i>Staff</i>

Instrucciones: Marque con una X según corresponda.

a. ¿Cómo se enteró de la vacante?

- LinkedIn
- Anuncios y/o eventos en mi Universidad
- Sitios web de empleo
- Indique cuál: _____
- Referenciado por colegas o amigos que trabajan en la Firma
- Otro: _____

b. ¿Qué le animó a participar en el proceso de selección? Puede marcar más de una opción.

- Me encontraba en búsqueda activa de trabajo, estaba desempleado/a.
- Las funciones a realizar detalladas en la vacante me parecieron atractivas.
- Buscaba una mejora salarial en relación a mi trabajo anterior.
- Buscaba un mejor ambiente laboral en relación a mi trabajo anterior.
- Me sentía interesado/a en aprender la metodología de las Big Four.
- Otro: _____

c. Las tareas y funciones que se encuentra realizando, en comparación con las que creía usted que iba a realizar mientras participaba en el proceso de selección:

- Coinciden totalmente, siempre tuve este aspecto claro.
- Coinciden en su mayoría, muchas funciones las conocí una vez que ingresé a la Firma.
- Algunas coinciden, no sabía con claridad cuáles iban a ser mientras estaba participando en el proceso.
- No coinciden con lo que se me indicó mientras participaba en el proceso de selección.

d. ¿Recibió algún comunicado formal al finalizar su período de prueba?

- Sí
- No
- N/A

e. ¿Qué contenidos cree usted que deban incluirse para las futuras inducciones, o que deban enfatizarse de la inducción actual? Puede marcar hasta tres opciones.

- EY Leads
- Políticas para reembolso de expenses
- Counseling & MDS
- Código de Vestimenta
- Proceso para solicitar pagos de horas extras
- Proceso para justificar inasistencias
- Proceso para pedir permisos y vacaciones
- Coberturas y procedimientos del seguro médico
- Estructura y líneas de servicio de la Firma
- Otro: _____

f. Indique sobre las formas de retroalimentación que recibió en su periodo de prueba. Puede marcar más de uno.

- Reuniones programadas con superiores durante ese período
- Comentarios verbales breves de superiores y/o compañeros
- Sugerencias de compañeros
- Correos de mis superiores donde se me indicaba qué había logrado y qué debía mejorar
- No se me brindó retroalimentación en ese período

Instrucciones: Escriba el número que corresponda en el recuadro

g. Ordene los siguientes aspectos del proceso de selección en el que participó, otorgándoles un valor del 1 al 5 según su opinión, de acuerdo a la siguiente escala:

- 5= De mi total agrado
- 4= Me agradó mucho
- 3= Puede mejorarse
- 2= Debe mejorarse pronto
- 1= Necesita mejorarse inmediatamente

- Pruebas aplicadas en el proceso
- Comunicación y coordinación al momento de las entrevistas
- Duración de los procesos de selección
- Información y retroalimentación sobre el estatus del proceso
- Formatos y registros empleados durante el proceso

Encuesta

Línea de Servicio:	ASSURANCE
Rank:	SENIOR

Instrucciones: Marque con una X según corresponda.

a. ¿Cómo se enteró de la vacante?

- LinkedIn
- Anuncios y/o eventos en mi Universidad
- Sitios web de empleo
- Indique cuál: _____
- Referenciado por colegas o amigos que trabajan en la Firma
- Otro: _____

b. ¿Qué le animó a participar en el proceso de selección? Puede marcar más de una opción.

- Me encontraba en búsqueda activa de trabajo, estaba desempleado/a.
- Las funciones a realizar detalladas en la vacante me parecieron atractivas.
- Buscaba una mejora salarial en relación a mi trabajo anterior.
- Buscaba un mejor ambiente laboral en relación a mi trabajo anterior.
- Me sentía interesado/a en aprender la metodología de las Big Four.
- Otro: _____

c. Las tareas y funciones que se encuentra realizando, en comparación con las que creía usted que iba a realizar mientras participaba en el proceso de selección:

- Coinciden totalmente, siempre tuve este aspecto claro.
- Coinciden en su mayoría, muchas funciones las conocí una vez que ingresé a la Firma.
- Algunas coinciden, no sabía con claridad cuáles iban a ser mientras estaba participando en el proceso.
- No coinciden con lo que se me indicó mientras participaba en el proceso de selección.

d. ¿Recibió algún comunicado formal al finalizar su período de prueba?

- Sí
- No
- N/A

e. ¿Qué contenidos cree usted que deban incluirse para las futuras inducciones, o que deban enfatizarse de la inducción actual? Puede marcar hasta tres opciones.

- EY Leads
- Políticas para reembolso de expenses
- Counseling & MDS
- Código de Vestimenta
- Proceso para solicitar pagos de horas extras
- Proceso para justificar inasistencias
- Proceso para pedir permisos y vacaciones
- Coberturas y procedimientos del seguro médico
- Estructura y líneas de servicio de la Firma
- Otro: _____

f. Indique sobre las formas de retroalimentación que recibió en su período de prueba. Puede marcar más de uno.

- Reuniones programadas con superiores durante ese período
- Comentarios verbales breves de superiores y/o compañeros
- Sugerencias de compañeros
- Correos de mis superiores donde se me indicaba qué había logrado y qué debía mejorar
- No se me brindó retroalimentación en ese período

Instrucciones: Escriba el número que corresponda en el recuadro

g. Ordene los siguientes aspectos del proceso de selección en el que participó, otorgándoles un valor del 1 al 5 según su opinión, de acuerdo a la siguiente escala:

- 5= De mi total agrado
- 4= Me agradó mucho
- 3= Puede mejorarse
- 2= Debe mejorarse pronto
- 1= Necesita mejorarse inmediatamente

- 4 Pruebas aplicadas en el proceso
- 5 Comunicación y coordinación al momento de las entrevistas
- 3 Duración de los procesos de selección
- 4 Información y retroalimentación sobre el estatus del proceso
- 2 Formatos y registros empleados durante el proceso

Encuesta

Linea de Servicio:	Assurance
Rank:	Staff

Instrucciones: Marque con una X según corresponda.

a. ¿Cómo se enteró de la vacante?

- LinkedIn
- Anuncios y/o eventos en mi Universidad
- Sitios web de empleo
- Indique cuál: _____
- Referenciado por colegas o amigos que trabajan en la Firma
- Otro: _____

b. ¿Qué le animó a participar en el proceso de selección? Puede marcar más de una opción.

- Me encontraba en búsqueda activa de trabajo, estaba desempleado/a.
- Las funciones a realizar detalladas en la vacante me parecieron atractivas.
- Buscaba una mejora salarial en relación a mi trabajo anterior.
- Buscaba un mejor ambiente laboral en relación a mi trabajo anterior.
- Me sentía interesado/a en aprender la metodología de las Big Four.
- Otro: _____

c. Las tareas y funciones que se encuentra realizando, en comparación con las que creía usted que iba a realizar mientras participaba en el proceso de selección:

- Coinciden totalmente, siempre tuve este aspecto claro.
- Coinciden en su mayoría, muchas funciones las conocí una vez que ingresé a la Firma.
- Algunas coinciden, no sabía con claridad cuáles iban a ser mientras estaba participando en el proceso.
- No coinciden con lo que se me indicó mientras participaba en el proceso de selección.

d. ¿Recibió algún comunicado formal al finalizar su período de prueba?

- Sí
- No
- N/A

e. ¿Qué contenidos cree usted que deban incluirse para las futuras inducciones, o que deban enfatizarse de la inducción actual? Puede marcar hasta tres opciones.

- EY Leads
- Políticas para reembolso de expenses
- Counseling & MDS
- Código de Vestimenta
- Proceso para solicitar pagos de horas extras
- Proceso para justificar inasistencias
- Proceso para pedir permisos y vacaciones
- Coberturas y procedimientos del seguro médico
- Estructura y líneas de servicio de la Firma
- Otro: _____

f. Indique sobre las formas de retroalimentación que recibió en su periodo de prueba. Puede marcar más de uno.

- Reuniones programadas con superiores durante ese período
- Comentarios verbales breves de superiores y/o compañeros
- Sugerencias de compañeros
- Correos de mis superiores donde se me indicaba qué había logrado y qué debía mejorar
- No se me brindó retroalimentación en ese período

Instrucciones: Escriba el número que corresponda en el recuadro

g. Ordene los siguientes aspectos del proceso de selección en el que participó, otorgándoles un valor del 1 al 5 según su opinión, de acuerdo a la siguiente escala:

- 5= De mi total agrado
- 4= Me agradó mucho
- 3= Puede mejorarse
- 2= Debe mejorarse pronto
- 1= Necesita mejorarse inmediatamente

- 2 Pruebas aplicadas en el proceso
- 1 Comunicación y coordinación al momento de las entrevistas
- 4 Duración de los procesos de selección
- 3 Información y retroalimentación sobre el estatus del proceso
- 5 Formatos y registros empleados durante el proceso

Encuesta

Línea de Servicio: <u>Assurance</u>
Rank: <u>Staff</u>

Instrucciones: Marque con una X según corresponda.

a. ¿Cómo se enteró de la vacante?

- LinkedIn
- Anuncios y/o eventos en mi Universidad
- Sitios web de empleo
Indique cuál: Comptrabajos
- Referenciado por colegas o amigos que trabajan en la Firma
- Otro: _____

b. ¿Qué le animó a participar en el proceso de selección? Puede marcar más de una opción.

- Me encontraba en búsqueda activa de trabajo, estaba desempleado/a.
- Las funciones a realizar detalladas en la vacante me parecieron atractivas.
- Buscaba una mejora salarial en relación a mi trabajo anterior.
- Buscaba un mejor ambiente laboral en relación a mi trabajo anterior.
- Me sentía interesado/a en aprender la metodología de las Big Four.
- Otro: _____

c. Las tareas y funciones que se encuentra realizando, en comparación con las que creía usted que iba a realizar mientras participaba en el proceso de selección:

- Coinciden totalmente, siempre tuve este aspecto claro.
- Coinciden en su mayoría, muchas funciones las conocí una vez que ingresé a la Firma.
- Algunas coinciden, no sabía con claridad cuáles iban a ser mientras estaba participando en el proceso.
- No coinciden con lo que se me indicó mientras participaba en el proceso de selección.

d. ¿Recibió algún comunicado formal al finalizar su periodo de prueba?

- Sí
- No
- N/A

e. ¿Qué contenidos cree usted que deban incluirse para las futuras inducciones, o que deban enfatizarse de la inducción actual? Puede marcar hasta tres opciones.

- EY Leads
- Políticas para reembolso de expenses
- Counseling & MDS
- Código de Vestimenta
- Proceso para solicitar pagos de horas extras
- Proceso para justificar inasistencias
- Proceso para pedir permisos y vacaciones
- Coberturas y procedimientos del seguro médico
- Estructura y líneas de servicio de la Firma
- Otro: _____

f. Indique sobre las formas de retroalimentación que recibió en su periodo de prueba. Puede marcar más de uno.

- Reuniones programadas con superiores durante ese periodo
- Comentarios verbales breves de superiores y/o compañeros
- Sugerencias de compañeros
- Correos de mis superiores donde se me indicaba qué había logrado y qué debía mejorar
- No se me brindó retroalimentación en ese periodo

Instrucciones: Escriba el número que corresponda en el recuadro

g. Ordene los siguientes aspectos del proceso de selección en el que participó, otorgándoles un valor del 1 al 5 según su opinión, de acuerdo a la siguiente escala:

- 5= De mi total agrado
- 4= Me agradó mucho
- 3= Puede mejorarse
- 2= Debe mejorarse pronto
- 1= Necesita mejorarse inmediatamente

- 2 Pruebas aplicadas en el proceso
- 4 Comunicación y coordinación al momento de las entrevistas
- 5 Duración de los procesos de selección
- 3 Información y retroalimentación sobre el estatus del proceso
- 1 Formatos y registros empleados durante el proceso

Encuesta

Línea de Servicio: Assurance
Rank: Staff

Instrucciones: Marque con una X según corresponda.

a. ¿Cómo se enteró de la vacante?

- LinkedIn
- Anuncios y/o eventos en mi Universidad
- Sitios web de empleo
- Indique cuál: _____
- Referenciado por colegas o amigos que trabajan en la Firma
- Otro: _____

b. ¿Qué le animó a participar en el proceso de selección? Puede marcar más de una opción.

- Me encontraba en búsqueda activa de trabajo, estaba desempleado/a.
- Las funciones a realizar detalladas en la vacante me parecieron atractivas.
- Buscaba una mejora salarial en relación a mi trabajo anterior.
- Buscaba un mejor ambiente laboral en relación a mi trabajo anterior.
- Me sentía interesado/a en aprender la metodología de las Big Four.
- Otro: _____

c. Las tareas y funciones que se encuentra realizando, en comparación con las que creía usted que iba a realizar mientras participaba en el proceso de selección:

- Coinciden totalmente, siempre tuve este aspecto claro.
- Coinciden en su mayoría, muchas funciones las conocí una vez que ingresé a la Firma.
- Algunas coinciden, no sabía con claridad cuáles iban a ser mientras estaba participando en el proceso.
- No coinciden con lo que se me indicó mientras participaba en el proceso de selección.

d. ¿Recibió algún comunicado formal al finalizar su período de prueba?

- Sí
- No
- N/A

e. ¿Qué contenidos cree usted que deban incluirse para las futuras inducciones, o que deban enfatizarse de la inducción actual? Puede marcar hasta tres opciones.

- EY Leads
- Políticas para reembolso de expenses
- Counseling & MDS
- Código de Vestimenta
- Proceso para solicitar pagos de horas extras
- Proceso para justificar inasistencias
- Proceso para pedir permisos y vacaciones
- Coberturas y procedimientos del seguro médico
- Estructura y líneas de servicio de la Firma
- Otro: _____

f. Indique sobre las formas de retroalimentación que recibió en su período de prueba. Puede marcar más de uno.

- Reuniones programadas con superiores durante ese período
- Comentarios verbales breves de superiores y/o compañeros
- Sugerencias de compañeros
- Correos de mis superiores donde se me indicaba qué había logrado y qué debía mejorar
- No se me brindó retroalimentación en ese período

Instrucciones: Escriba el número que corresponda en el recuadro

g. Ordene los siguientes aspectos del proceso de selección en el que participó, otorgándoles un valor del 1 al 5 según su opinión, de acuerdo a la siguiente escala:

- 5= De mi total agrado
- 4= Me agradó mucho
- 3= Puede mejorarse
- 2= Debe mejorarse pronto
- 1= Necesita mejorarse inmediatamente

- 1 Pruebas aplicadas en el proceso
- 2 Comunicación y coordinación al momento de las entrevistas
- 5 Duración de los procesos de selección
- 4 Información y retroalimentación sobre el estatus del proceso
- 3 Formatos y registros empleados durante el proceso

Encuesta

Linea de Servicio:	CBS
Rank:	Adm. int

Instrucciones: Marque con una X según corresponda.

a. ¿Cómo se enteró de la vacante?

- LinkedIn
- Anuncios y/o eventos en mi Universidad
- Sitios web de empleo
Indique cuál: computrabajo
- Referenciado por colegas o amigos que trabajan en la Firma
- Otro: _____

b. ¿Qué le animó a participar en el proceso de selección? Puede marcar más de una opción.

- Me encontraba en búsqueda activa de trabajo, estaba desempleado/a.
- Las funciones a realizar detalladas en la vacante me parecieron atractivas.
- Buscaba una mejora salarial en relación a mi trabajo anterior.
- Buscaba un mejor ambiente laboral en relación a mi trabajo anterior.
- Me sentía interesado/a en aprender la metodología de las Big Four.
- Otro: _____

c. Las tareas y funciones que se encuentra realizando, en comparación con las que creía usted que iba a realizar mientras participaba en el proceso de selección:

- Coinciden totalmente, siempre tuve este aspecto claro.
- Coinciden en su mayoría, muchas funciones las conocí una vez que ingresé a la Firma.
- Algunas coinciden, no sabía con claridad cuáles iban a ser mientras estaba participando en el proceso.
- No coinciden con lo que se me indicó mientras participaba en el proceso de selección.

d. ¿Recibió algún comunicado formal al finalizar su periodo de prueba?

- Sí
- No
- N/A

e. ¿Qué contenidos cree usted que deban incluirse para las futuras inducciones, o que deban enfatizarse de la inducción actual? Puede marcar hasta tres opciones.

- EY Leads
- Políticas para reembolso de expenses
- Counseling & MDS
- Código de Vestimenta
- Proceso para solicitar pagos de horas extras
- Proceso para justificar inasistencias
- Proceso para pedir permisos y vacaciones
- Coberturas y procedimientos del seguro médico
- Estructura y líneas de servicio de la Firma
- Otro: _____

f. Indique sobre las formas de retroalimentación que recibió en su periodo de prueba. Puede marcar más de uno.

- Reuniones programadas con superiores durante ese período
- Comentarios verbales breves de superiores y/o compañeros
- Sugerencias de compañeros
- Correos de mis superiores donde se me indicaba qué había logrado y qué debía mejorar
- No se me brindó retroalimentación en ese período

Instrucciones: Escriba el número que corresponda en el recuadro

g. Ordene los siguientes aspectos del proceso de selección en el que participó, otorgándoles un valor del 1 al 5 según su opinión, de acuerdo a la siguiente escala:

- 5= De mi total agrado
- 4= Me agradó mucho
- 3= Puede mejorarse
- 2= Debe mejorarse pronto
- 1= Necesita mejorarse inmediatamente

- 2 Pruebas aplicadas en el proceso
- 3 Comunicación y coordinación al momento de las entrevistas
- 4 Duración de los procesos de selección
- 1 Información y retroalimentación sobre el estatus del proceso
- 5 Formatos y registros empleados durante el proceso

Encuesta

Linea de Servicio: <u>OBS</u>
Rank: <u>ASSOCIATE</u>

Instrucciones: Marque con una X según corresponda.

a. ¿Cómo se enteró de la vacante?

- LinkedIn
- Anuncios y/o eventos en mi Universidad
- Sitios web de empleo
Indique cuál: COMPUTRABAJO
- Referenciado por colegas o amigos que trabajan en la Firma
- Otro: _____

b. ¿Qué le animó a participar en el proceso de selección? Puede marcar más de una opción.

- Me encontraba en búsqueda activa de trabajo, estaba desempleado/a.
- Las funciones a realizar detalladas en la vacante me parecieron atractivas.
- Buscaba una mejora salarial en relación a mi trabajo anterior.
- Buscaba un mejor ambiente laboral en relación a mi trabajo anterior.
- Me sentía interesado/a en aprender la metodología de las Big Four.
- Otro: _____

c. Las tareas y funciones que se encuentra realizando, en comparación con las que creía usted que iba a realizar mientras participaba en el proceso de selección:

- Coinciden totalmente, siempre tuve este aspecto claro.
- Coinciden en su mayoría, muchas funciones las conocí una vez que ingresé a la Firma.
- Algunas coinciden, no sabía con claridad cuáles iban a ser mientras estaba participando en el proceso.
- No coinciden con lo que se me indicó mientras participaba en el proceso de selección.

d. ¿Recibió algún comunicado formal al finalizar su período de prueba?

- Sí
- No
- N/A

e. ¿Qué contenidos cree usted que deban incluirse para las futuras inducciones, o que deban enfatizarse de la inducción actual? Puede marcar hasta tres opciones.

- EY Leads
- Políticas para reembolso de expenses
- Counseling & MDS
- Código de Vestimenta
- Proceso para solicitar pagos de horas extras
- Proceso para justificar inasistencias
- Proceso para pedir permisos y vacaciones
- Coberturas y procedimientos del seguro médico
- Estructura y líneas de servicio de la Firma
- Otro: _____

f. Indique sobre las formas de retroalimentación que recibió en su periodo de prueba. Puede marcar más de uno.

- Reuniones programadas con superiores durante ese período
- Comentarios verbales breves de superiores y/o compañeros
- Sugerencias de compañeros
- Correos de mis superiores donde se me indicaba qué había logrado y qué debía mejorar
- No se me brindó retroalimentación en ese período

Instrucciones: Escriba el número que corresponda en el recuadro

g. Ordene los siguientes aspectos del proceso de selección en el que participó, otorgándoles un valor del 1 al 5 según su opinión, de acuerdo a la siguiente escala:

- 5= De mi total agrado
- 4= Me agradó mucho
- 3= Puede mejorarse
- 2= Debe mejorarse pronto
- 1= Necesita mejorarse inmediatamente

- Pruebas aplicadas en el proceso
- Comunicación y coordinación al momento de las entrevistas
- Duración de los procesos de selección
- Información y retroalimentación sobre el estatus del proceso
- Formatos y registros empleados durante el proceso

Encuesta

Linea de Servicio: <u>CBS</u>
Rank: <u>Adm. Entry</u>

Instrucciones: Marque con una X según corresponda.

a. ¿Cómo se enteró de la vacante?

- LinkedIn
- Anuncios y/o eventos en mi Universidad
- Sitios web de empleo
- Indique cuál: _____
- Referenciado por colegas o amigos que trabajan en la Firma
- Otro: _____

b. ¿Qué le animó a participar en el proceso de selección? Puede marcar más de una opción.

- Me encontraba en búsqueda activa de trabajo, estaba desempleado/a.
- Las funciones a realizar detalladas en la vacante me parecieron atractivas.
- Buscaba una mejora salarial en relación a mi trabajo anterior.
- Buscaba un mejor ambiente laboral en relación a mi trabajo anterior.
- Me sentía interesado/a en aprender la metodología de las Big Four.
- Otro: _____

c. Las tareas y funciones que se encuentra realizando, en comparación con las que creía usted que iba a realizar mientras participaba en el proceso de selección:

- Coinciden totalmente, siempre tuve este aspecto claro.
- Coinciden en su mayoría, muchas funciones las conocí una vez que ingresé a la Firma.
- Algunas coinciden, no sabía con claridad cuáles iban a ser mientras estaba participando en el proceso.
- No coinciden con lo que se me indicó mientras participaba en el proceso de selección.

d. ¿Recibió algún comunicado formal al finalizar su periodo de prueba?

- Sí
- No
- N/A

e. ¿Qué contenidos cree usted que deban incluirse para las futuras inducciones, o que deban enfatizarse de la inducción actual? Puede marcar hasta tres opciones.

- EY Leads
- Políticas para reembolso de expenses
- Counseling & MDS
- Código de Vestimenta
- Proceso para solicitar pagos de horas extras
- Proceso para justificar inasistencias
- Proceso para pedir permisos y vacaciones
- Coberturas y procedimientos del seguro médico
- Estructura y líneas de servicio de la Firma
- Otro: _____

f. Indique sobre las formas de retroalimentación que recibió en su periodo de prueba. Puede marcar más de uno.

- Reuniones programadas con superiores durante ese periodo
- Comentarios verbales breves de superiores y/o compañeros
- Sugerencias de compañeros
- Correos de mis superiores donde se me indicaba qué había logrado y qué debía mejorar
- No se me brindó retroalimentación en ese periodo

Instrucciones: Escriba el número que corresponda en el recuadro

g. Ordene los siguientes aspectos del proceso de selección en el que participó, otorgándoles un valor del 1 al 5 según su opinión, de acuerdo a la siguiente escala:

- 5= De mi total agrado
- 4= Me agradó mucho
- 3= Puede mejorarse
- 2= Debe mejorarse pronto
- 1= Necesita mejorarse inmediatamente

- 4 Pruebas aplicadas en el proceso
- 5 Comunicación y coordinación al momento de las entrevistas
- 3 Duración de los procesos de selección
- 2 Información y retroalimentación sobre el estatus del proceso
- 4 Formatos y registros empleados durante el proceso

Encuesta

Línea de Servicio:	CBS
Rank:	Adm. Entry

Instrucciones: Marque con una X según corresponda.

a. ¿Cómo se enteró de la vacante?

- LinkedIn
- Anuncios y/o eventos en mi Universidad
- Sitios web de empleo
- Indique cuál: _____
- Referenciado por colegas o amigos que trabajan en la Firma
- Otro: _____

b. ¿Qué le animó a participar en el proceso de selección? Puede marcar más de una opción.

- Me encontraba en búsqueda activa de trabajo, estaba desempleado/a.
- Las funciones a realizar detalladas en la vacante me parecieron atractivas.
- Buscaba una mejora salarial en relación a mi trabajo anterior.
- Buscaba un mejor ambiente laboral en relación a mi trabajo anterior.
- Me sentía interesado/a en aprender la metodología de las Big Four.
- Otro: _____

c. Las tareas y funciones que se encuentra realizando, en comparación con las que creía usted que iba a realizar mientras participaba en el proceso de selección:

- Coinciden totalmente, siempre tuve este aspecto claro.
- Coinciden en su mayoría, muchas funciones las conocí una vez que ingresé a la Firma.
- Algunas coinciden, no sabía con claridad cuáles iban a ser mientras estaba participando en el proceso.
- No coinciden con lo que se me indicó mientras participaba en el proceso de selección.

d. ¿Recibió algún comunicado formal al finalizar su periodo de prueba?

- Sí
- No
- N/A

e. ¿Qué contenidos cree usted que deban incluirse para las futuras inducciones, o que deban enfatizarse de la inducción actual? Puede marcar hasta tres opciones.

- EY Leads
- Políticas para reembolso de expenses
- Counseling & MDS
- Código de Vestimenta
- Proceso para solicitar pagos de horas extras
- Proceso para justificar inasistencias
- Proceso para pedir permisos y vacaciones
- Coberturas y procedimientos del seguro médico
- Estructura y líneas de servicio de la Firma
- Otro: _____

f. Indique sobre las formas de retroalimentación que recibió en su período de prueba. Puede marcar más de uno.

- Reuniones programadas con superiores durante ese período
- Comentarios verbales breves de superiores y/o compañeros
- Sugerencias de compañeros
- Correos de mis superiores donde se me indicaba qué había logrado y qué debía mejorar
- No se me brindó retroalimentación en ese período

Instrucciones: Escriba el número que corresponda en el recuadro

g. Ordene los siguientes aspectos del proceso de selección en el que participó, otorgándoles un valor del 1 al 5 según su opinión, de acuerdo a la siguiente escala:

- 5= De mi total agrado
- 4= Me agradó mucho
- 3= Puede mejorarse
- 2= Debe mejorarse pronto
- 1= Necesita mejorarse inmediatamente

- Pruebas aplicadas en el proceso
- Comunicación y coordinación al momento de las entrevistas
- Duración de los procesos de selección
- Información y retroalimentación sobre el estatus del proceso
- Formatos y registros empleados durante el proceso

Encuesta

Línea de Servicio:	TAS
Rank:	Senior

Instrucciones: Marque con una X según corresponda.

a. ¿Cómo se enteró de la vacante?

- LinkedIn
- Anuncios y/o eventos en mi Universidad
- Sitios web de empleo
Indique cuál: CompuTrabajos
- Referenciado por colegas o amigos que trabajan en la Firma
- Otro: _____

b. ¿Qué le animó a participar en el proceso de selección? Puede marcar más de una opción.

- Me encontraba en búsqueda activa de trabajo, estaba desempleado/a.
- Las funciones a realizar detalladas en la vacante me parecieron atractivas.
- Buscaba una mejora salarial en relación a mi trabajo anterior.
- Buscaba un mejor ambiente laboral en relación a mi trabajo anterior.
- Me sentía interesado/a en aprender la metodología de las Big Four.
- Otro: _____

c. Las tareas y funciones que se encuentra realizando, en comparación con las que creía usted que iba a realizar mientras participaba en el proceso de selección:

- Coinciden totalmente, siempre tuve este aspecto claro.
- Coinciden en su mayoría, muchas funciones las conocí una vez que ingresé a la Firma.
- Algunas coinciden, no sabía con claridad cuáles iban a ser mientras estaba participando en el proceso.
- No coinciden con lo que se me indicó mientras participaba en el proceso de selección.

d. ¿Recibió algún comunicado formal al finalizar su periodo de prueba?

- Si
- No
- N/A

e. ¿Qué contenidos cree usted que deban incluirse para las futuras inducciones, o que deban enfatizarse de la inducción actual? Puede marcar hasta tres opciones.

- EY Leads
- Políticas para reembolso de expenses
- Counseling & MDS
- Código de Vestimenta
- Proceso para solicitar pagos de horas extras
- Proceso para justificar inasistencias
- Proceso para pedir permisos y vacaciones
- Coberturas y procedimientos del seguro médico
- Estructura y líneas de servicio de la Firma
- Otro: _____

f. Indique sobre las formas de retroalimentación que recibió en su periodo de prueba. Puede marcar más de uno.

- Reuniones programadas con superiores durante ese periodo
- Comentarios verbales breves de superiores y/o compañeros
- Sugerencias de compañeros
- Correos de mis superiores donde se me indicaba qué había logrado y qué debía mejorar
- No se me brindó retroalimentación en ese periodo

Instrucciones: Escriba el número que corresponda en el recuadro

g. Ordene los siguientes aspectos del proceso de selección en el que participó, otorgándoles un valor del 1 al 5 según su opinión, de acuerdo a la siguiente escala:

- 5= De mi total agrado
- 4= Me agradó mucho
- 3= Puede mejorarse
- 2= Debe mejorarse pronto
- 1= Necesita mejorarse inmediatamente

- 2 Pruebas aplicadas en el proceso
- 1 Comunicación y coordinación al momento de las entrevistas
- 3 Duración de los procesos de selección
- 4 Información y retroalimentación sobre el estatus del proceso
- 5 Formatos y registros empleados durante el proceso

Encuesta

Línea de Servicio: <i>Tas</i>
Rank: <i>Staff</i>

Instrucciones: Marque con una X según corresponda.

a. ¿Cómo se enteró de la vacante?

- LinkedIn
- Anuncios y/o eventos en mi Universidad
- Sitios web de empleo
- Indique cuál: _____
- Referenciado por colegas o amigos que trabajan en la Firma
- Otro: _____

b. ¿Qué le animó a participar en el proceso de selección? Puede marcar más de una opción.

- Me encontraba en búsqueda activa de trabajo, estaba desempleado/a.
- Las funciones a realizar detalladas en la vacante me parecieron atractivas.
- Buscaba una mejora salarial en relación a mi trabajo anterior.
- Buscaba un mejor ambiente laboral en relación a mi trabajo anterior.
- Me sentía interesado/a en aprender la metodología de las Big Four.
- Otro: _____

c. Las tareas y funciones que se encuentra realizando, en comparación con las que creía usted que iba a realizar mientras participaba en el proceso de selección:

- Coinciden totalmente, siempre tuve este aspecto claro.
- Coinciden en su mayoría, muchas funciones las conocí una vez que ingresé a la Firma.
- Algunas coinciden, no sabía con claridad cuáles iban a ser mientras estaba participando en el proceso.
- No coinciden con lo que se me indicó mientras participaba en el proceso de selección.

d. ¿Recibió algún comunicado formal al finalizar su periodo de prueba?

- Sí
- No
- N/A

e. ¿Qué contenidos cree usted que deban incluirse para las futuras inducciones, o que deban enfatizarse de la inducción actual? Puede marcar hasta tres opciones.

- EY Leads
- Políticas para reembolso de expenses
- Counseling & MDS
- Código de Vestimenta
- Proceso para solicitar pagos de horas extras
- Proceso para justificar inasistencias
- Proceso para pedir permisos y vacaciones
- Coberturas y procedimientos del seguro médico
- Estructura y líneas de servicio de la Firma
- Otro: _____

f. Indique sobre las formas de retroalimentación que recibió en su período de prueba. Puede marcar más de uno.

- Reuniones programadas con superiores durante ese período
- Comentarios verbales breves de superiores y/o compañeros
- Sugerencias de compañeros
- Correos de mis superiores donde se me indicaba qué había logrado y qué debía mejorar
- No se me brindó retroalimentación en ese período

Instrucciones: Escriba el número que corresponda en el recuadro

g. Ordene los siguientes aspectos del proceso de selección en el que participó, otorgándoles un valor del 1 al 5 según su opinión, de acuerdo a la siguiente escala:

- 5= De mi total agrado
- 4= Me agradó mucho
- 3= Puede mejorarse
- 2= Debe mejorarse pronto
- 1= Necesita mejorarse inmediatamente

- Pruebas aplicadas en el proceso
- Comunicación y coordinación al momento de las entrevistas
- Duración de los procesos de selección
- Información y retroalimentación sobre el estatus del proceso
- Formatos y registros empleados durante el proceso

Encuesta

Línea de Servicio:	Tax
Rank:	Senior

Instrucciones: Marque con una X según corresponda.

a. ¿Cómo se enteró de la vacante?

- LinkedIn
- Anuncios y/o eventos en mi Universidad
- Sitios web de empleo
- Indique cuál: LinkedIn
- Referenciado por colegas o amigos que trabajan en la Firma
- Otro: _____

b. ¿Qué le animó a participar en el proceso de selección? Puede marcar más de una opción.

- Me encontraba en búsqueda activa de trabajo, estaba desempleado/a.
- Las funciones a realizar detalladas en la vacante me parecieron atractivas.
- Buscaba una mejora salarial en relación a mi trabajo anterior.
- Buscaba un mejor ambiente laboral en relación a mi trabajo anterior.
- Me sentía interesado/a en aprender la metodología de las Big Four.
- Otro: _____

c. Las tareas y funciones que se encuentra realizando, en comparación con las que creía usted que iba a realizar mientras participaba en el proceso de selección:

- Coinciden totalmente, siempre tuve este aspecto claro.
- Coinciden en su mayoría, muchas funciones las conocí una vez que ingresé a la Firma.
- Algunas coinciden, no sabía con claridad cuáles iban a ser mientras estaba participando en el proceso.
- No coinciden con lo que se me indicó mientras participaba en el proceso de selección.

d. ¿Recibió algún comunicado formal al finalizar su período de prueba?

- Si
- No
- N/A

e. ¿Qué contenidos cree usted que deban incluirse para las futuras inducciones, o que deban enfatizarse de la inducción actual? Puede marcar hasta tres opciones.

- EY Leads
- Políticas para reembolso de expenses
- Counseling & MDS
- Código de Vestimenta
- Proceso para solicitar pagos de horas extras
- Proceso para justificar inasistencias
- Proceso para pedir permisos y vacaciones
- Coberturas y procedimientos del seguro médico
- Estructura y líneas de servicio de la Firma
- Otro: _____

f. Indique sobre las formas de retroalimentación que recibió en su periodo de prueba. Puede marcar más de uno.

- Reuniones programadas con superiores durante ese período
- Comentarios verbales breves de superiores y/o compañeros
- Sugerencias de compañeros
- Correos de mis superiores donde se me indicaba qué había logrado y qué debía mejorar
- No se me brindó retroalimentación en ese período

Instrucciones: Escriba el número que corresponda en el recuadro

g. Ordene los siguientes aspectos del proceso de selección en el que participó, otorgándoles un valor del 1 al 5 según su opinión, de acuerdo a la siguiente escala:

- 5= De mi total agrado
- 4= Me agradó mucho
- 3= Puede mejorarse
- 2= Debe mejorarse pronto
- 1= Necesita mejorarse inmediatamente

- 1 Pruebas aplicadas en el proceso
- 5 Comunicación y coordinación al momento de las entrevistas
- 2 Duración de los procesos de selección
- 4 Información y retroalimentación sobre el estatus del proceso
- 3 Formatos y registros empleados durante el proceso

Encuesta

Línea de Servicio:	Tax
Rank:	Senior

Instrucciones: Marque con una X según corresponda.

a. ¿Cómo se enteró de la vacante?

- LinkedIn
- Anuncios y/o eventos en mi Universidad
- Sitios web de empleo
 Indique cuál: Computrabajo
- Referenciado por colegas o amigos que trabajan en la Firma
- Otro: _____

b. ¿Qué le animó a participar en el proceso de selección? Puede marcar más de una opción.

- Me encontraba en búsqueda activa de trabajo, estaba desempleado/a.
- Las funciones a realizar detalladas en la vacante me parecieron atractivas.
- Buscaba una mejora salarial en relación a mi trabajo anterior.
- Buscaba un mejor ambiente laboral en relación a mi trabajo anterior.
- Me sentía interesado/a en aprender la metodología de las Big Four.
- Otro: _____

c. Las tareas y funciones que se encuentra realizando, en comparación con las que creía usted que iba a realizar mientras participaba en el proceso de selección:

- Coinciden totalmente, siempre tuve este aspecto claro.
- Coinciden en su mayoría, muchas funciones las conocí una vez que ingresé a la Firma.
- Algunas coinciden, no sabía con claridad cuáles iban a ser mientras estaba participando en el proceso.
- No coinciden con lo que se me indicó mientras participaba en el proceso de selección.

d. ¿Recibió algún comunicado formal al finalizar su periodo de prueba?

- Sí
- No
- N/A

e. ¿Qué contenidos cree usted que deban incluirse para las futuras inducciones, o que deban enfatizarse de la inducción actual? Puede marcar hasta tres opciones.

- EY Leads
- Políticas para reembolso de expenses
- Counseling & MDS
- Código de Vestimenta
- Proceso para solicitar pagos de horas extras
- Proceso para justificar inasistencias
- Proceso para pedir permisos y vacaciones
- Coberturas y procedimientos del seguro médico
- Estructura y líneas de servicio de la Firma
- Otro: _____

f. Indique sobre las formas de retroalimentación que recibió en su período de prueba. Puede marcar más de uno.

- Reuniones programadas con superiores durante ese período
- Comentarios verbales breves de superiores y/o compañeros
- Sugerencias de compañeros
- Correos de mis superiores donde se me indicaba qué había logrado y qué debía mejorar
- No se me brindó retroalimentación en ese período

Instrucciones: Escriba el número que corresponda en el recuadro

g. Ordene los siguientes aspectos del proceso de selección en el que participó, otorgándoles un valor del 1 al 5 según su opinión, de acuerdo a la siguiente escala:

- 5= De mi total agrado
- 4= Me agradó mucho
- 3= Puede mejorarse
- 2= Debe mejorarse pronto
- 1= Necesita mejorarse inmediatamente

- 4 Pruebas aplicadas en el proceso
- 5 Comunicación y coordinación al momento de las entrevistas
- 2 Duración de los procesos de selección
- 1 Información y retroalimentación sobre el estatus del proceso
- 3 Formatos y registros empleados durante el proceso

Encuesta

Línea de Servicio:	Tax
Rank:	Staff

Instrucciones: Marque con una X según corresponda.

a. ¿Cómo se enteró de la vacante?

- LinkedIn
- Anuncios y/o eventos en mi Universidad
- Sitios web de empleo
Indique cuál: computrabajo
- Referenciado por colegas o amigos que trabajan en la Firma
- Otro: _____

b. ¿Qué le animó a participar en el proceso de selección? Puede marcar más de una opción.

- Me encontraba en búsqueda activa de trabajo, estaba desempleado/a.
- Las funciones a realizar detalladas en la vacante me parecieron atractivas.
- Buscaba una mejora salarial en relación a mi trabajo anterior.
- Buscaba un mejor ambiente laboral en relación a mi trabajo anterior.
- Me sentía interesado/a en aprender la metodología de las Big Four.
- Otro: _____

c. Las tareas y funciones que se encuentra realizando, en comparación con las que creía usted que iba a realizar mientras participaba en el proceso de selección:

- Coinciden totalmente, siempre tuve este aspecto claro.
- Coinciden en su mayoría, muchas funciones las conocí una vez que ingresé a la Firma.
- Algunas coinciden, no sabía con claridad cuáles iban a ser mientras estaba participando en el proceso.
- No coinciden con lo que se me indicó mientras participaba en el proceso de selección.

d. ¿Recibió algún comunicado formal al finalizar su periodo de prueba?

- Sí
- No
- N/A

e. ¿Qué contenidos cree usted que deban incluirse para las futuras inducciones, o que deban enfatizarse de la inducción actual? Puede marcar hasta tres opciones.

- EY Leads
- Políticas para reembolso de expenses
- Counseling & MDS
- Código de Vestimenta
- Proceso para solicitar pagos de horas extras
- Proceso para justificar inasistencias
- Proceso para pedir permisos y vacaciones
- Coberturas y procedimientos del seguro médico
- Estructura y líneas de servicio de la Firma
- Otro: _____

f. Indique sobre las formas de retroalimentación que recibió en su periodo de prueba. Puede marcar más de uno.

- Reuniones programadas con superiores durante ese periodo
- Comentarios verbales breves de superiores y/o compañeros
- Sugerencias de compañeros
- Correos de mis superiores donde se me indicaba qué había logrado y qué debía mejorar
- No se me brindó retroalimentación en ese periodo

Instrucciones: Escriba el número que corresponda en el recuadro

g. Ordene los siguientes aspectos del proceso de selección en el que participó, otorgándoles un valor del 1 al 5 según su opinión, de acuerdo a la siguiente escala:

- 5= De mi total agrado
- 4= Me agradó mucho
- 3= Puede mejorarse
- 2= Debe mejorarse pronto
- 1= Necesita mejorarse inmediatamente

- Pruebas aplicadas en el proceso
- Comunicación y coordinación al momento de las entrevistas
- Duración de los procesos de selección
- Información y retroalimentación sobre el estatus del proceso
- Formatos y registros empleados durante el proceso

Encuesta

Linea de Servicio:	<i>Tox</i>
Rank:	<i>Staff</i>

Instrucciones: Marque con una X según corresponda.

a. ¿Cómo se enteró de la vacante?

- LinkedIn
- Anuncios y/o eventos en mi Universidad
- Sitios web de empleo
- Indique cuál: _____
- Referenciado por colegas o amigos que trabajan en la Firma
- Otro: _____

b. ¿Qué le animó a participar en el proceso de selección? Puede marcar más de una opción.

- Me encontraba en búsqueda activa de trabajo, estaba desempleado/a.
- Las funciones a realizar detalladas en la vacante me parecieron atractivas.
- Buscaba una mejora salarial en relación a mi trabajo anterior.
- Buscaba un mejor ambiente laboral en relación a mi trabajo anterior.
- Me sentía interesado/a en aprender la metodología de las Big Four.
- Otro: _____

c. Las tareas y funciones que se encuentra realizando, en comparación con las que creía usted que iba a realizar mientras participaba en el proceso de selección:

- Coinciden totalmente, siempre tuve este aspecto claro.
- Coinciden en su mayoría, muchas funciones las conocí una vez que ingresé a la Firma.
- Algunas coinciden, no sabía con claridad cuáles iban a ser mientras estaba participando en el proceso.
- No coinciden con lo que se me indicó mientras participaba en el proceso de selección.

d. ¿Recibió algún comunicado formal al finalizar su periodo de prueba?

- Sí
- No
- N/A

e. ¿Qué contenidos cree usted que deban incluirse para las futuras inducciones, o que deban enfatizarse de la inducción actual? Puede marcar hasta tres opciones.

- EY Leads
- Políticas para reembolso de expenses
- Counseling & MDS
- Código de Vestimenta
- Proceso para solicitar pagos de horas extras
- Proceso para justificar inasistencias
- Proceso para pedir permisos y vacaciones
- Coberturas y procedimientos del seguro médico
- Estructura y líneas de servicio de la Firma
- Otro: _____

f. Indique sobre las formas de retroalimentación que recibió en su período de prueba. Puede marcar más de uno.

- Reuniones programadas con superiores durante ese período
- Comentarios verbales breves de superiores y/o compañeros
- Sugerencias de compañeros
- Correos de mis superiores donde se me indicaba qué había logrado y qué debía mejorar
- No se me brindó retroalimentación en ese período

Instrucciones: Escriba el número que corresponda en el recuadro

g. Ordene los siguientes aspectos del proceso de selección en el que participó, otorgándoles un valor del 1 al 5 según su opinión, de acuerdo a la siguiente escala:

- 5= De mi total agrado
- 4= Me agradó mucho
- 3= Puede mejorarse
- 2= Debe mejorarse pronto
- 1= Necesita mejorarse inmediatamente

- 1 Pruebas aplicadas en el proceso
- 5 Comunicación y coordinación al momento de las entrevistas
- 3 Duración de los procesos de selección
- 4 Información y retroalimentación sobre el estatus del proceso
- 2 Formatos y registros empleados durante el proceso

Encuesta

Línea de Servicio:	TAX
Rank:	STAFF

Instrucciones: Marque con una X según corresponda.

a. ¿Cómo se enteró de la vacante?

- LinkedIn
- Anuncios y/o eventos en mi Universidad
- Sitios web de empleo
- Indique cuál: _____
- Referenciado por colegas o amigos que trabajan en la Firma
- Otro: _____

b. ¿Qué le animó a participar en el proceso de selección? Puede marcar más de una opción.

- Me encontraba en búsqueda activa de trabajo, estaba desempleado/a.
- Las funciones a realizar detalladas en la vacante me parecieron atractivas.
- Buscaba una mejora salarial en relación a mi trabajo anterior.
- Buscaba un mejor ambiente laboral en relación a mi trabajo anterior.
- Me sentía interesado/a en aprender la metodología de las Big Four.
- Otro: _____

c. Las tareas y funciones que se encuentra realizando, en comparación con las que creía usted que iba a realizar mientras participaba en el proceso de selección:

- Coinciden totalmente, siempre tuve este aspecto claro.
- Coinciden en su mayoría, muchas funciones las conocí una vez que ingresé a la Firma.
- Algunas coinciden, no sabía con claridad cuáles iban a ser mientras estaba participando en el proceso.
- No coinciden con lo que se me indicó mientras participaba en el proceso de selección.

d. ¿Recibió algún comunicado formal al finalizar su período de prueba?

- Sí
- No
- N/A

e. ¿Qué contenidos cree usted que deban incluirse para las futuras inducciones, o que deban enfatizarse de la inducción actual? Puede marcar hasta tres opciones.

- EY Leads
- Políticas para reembolso de expenses
- Counseling & MDS
- Código de Vestimenta
- Proceso para solicitar pagos de horas extras
- Proceso para justificar inasistencias
- Proceso para pedir permisos y vacaciones
- Coberturas y procedimientos del seguro médico
- Estructura y líneas de servicio de la Firma
- Otro: _____

f. Indique sobre las formas de retroalimentación que recibió en su período de prueba. Puede marcar más de uno.

- Reuniones programadas con superiores durante ese período
- Comentarios verbales breves de superiores y/o compañeros
- Sugerencias de compañeros
- Correos de mis superiores donde se me indicaba qué había logrado y qué debía mejorar
- No se me brindó retroalimentación en ese período

Instrucciones: Escriba el número que corresponda en el recuadro

g. Ordene los siguientes aspectos del proceso de selección en el que participó, otorgándoles un valor del 1 al 5 según su opinión, de acuerdo a la siguiente escala:

- 5= De mi total agrado
- 4= Me agradó mucho
- 3= Puede mejorarse
- 2= Debe mejorarse pronto
- 1= Necesita mejorarse inmediatamente

- Pruebas aplicadas en el proceso
- Comunicación y coordinación al momento de las entrevistas
- Duración de los procesos de selección
- Información y retroalimentación sobre el estatus del proceso
- Formatos y registros empleados durante el proceso

Encuesta

Linea de Servicio:	TAX
Rank:	STAFF

Instrucciones: Marque con una X según corresponda.

a. ¿Cómo se enteró de la vacante?

- LinkedIn
- Anuncios y/o eventos en mi Universidad
- Sitios web de empleo
Indique cuál: COMPUTRABAJO
- Referenciado por colegas o amigos que trabajan en la Firma
- Otro: _____

b. ¿Qué le animó a participar en el proceso de selección? Puede marcar más de una opción.

- Me encontraba en búsqueda activa de trabajo, estaba desempleado/a.
- Las funciones a realizar detalladas en la vacante me parecieron atractivas.
- Buscaba una mejora salarial en relación a mi trabajo anterior.
- Buscaba un mejor ambiente laboral en relación a mi trabajo anterior.
- Me sentía interesado/a en aprender la metodología de las Big Four.
- Otro: _____

c. Las tareas y funciones que se encuentra realizando, en comparación con las que creía usted que iba a realizar mientras participaba en el proceso de selección:

- Coinciden totalmente, siempre tuve este aspecto claro.
- Coinciden en su mayoría, muchas funciones las conocí una vez que ingresé a la Firma.
- Algunas coinciden, no sabía con claridad cuáles iban a ser mientras estaba participando en el proceso.
- No coinciden con lo que se me indicó mientras participaba en el proceso de selección.

d. ¿Recibió algún comunicado formal al finalizar su período de prueba?

- Sí
- No
- N/A

e. ¿Qué contenidos cree usted que deban incluirse para las futuras inducciones, o que deban enfatizarse de la inducción actual? Puede marcar hasta tres opciones.

- EY Leads
- Políticas para reembolso de expenses
- Counseling & MDS
- Código de Vestimenta
- Proceso para solicitar pagos de horas extras
- Proceso para justificar inasistencias
- Proceso para pedir permisos y vacaciones
- Coberturas y procedimientos del seguro médico
- Estructura y líneas de servicio de la Firma
- Otro: _____

f. Indique sobre las formas de retroalimentación que recibió en su período de prueba. Puede marcar más de uno.

- Reuniones programadas con superiores durante ese período
- Comentarios verbales breves de superiores y/o compañeros
- Sugerencias de compañeros
- Correos de mis superiores donde se me indicaba qué había logrado y qué debía mejorar
- No se me brindó retroalimentación en ese período

Instrucciones: Escriba el número que corresponda en el recuadro

g. Ordene los siguientes aspectos del proceso de selección en el que participó, otorgándoles un valor del 1 al 5 según su opinión, de acuerdo a la siguiente escala:

- 5= De mi total agrado
- 4= Me agradó mucho
- 3= Puede mejorarse
- 2= Debe mejorarse pronto
- 1= Necesita mejorarse inmediatamente

- 2 Pruebas aplicadas en el proceso
- 3 Comunicación y coordinación al momento de las entrevistas
- 1 Duración de los procesos de selección
- 4 Información y retroalimentación sobre el estatus del proceso
- 5 Formatos y registros empleados durante el proceso

Encuesta

Línea de Servicio:	<i>tax</i>
Rank:	<i>Staff</i>

Instrucciones: Marque con una X según corresponda.

a. ¿Cómo se enteró de la vacante?

- LinkedIn
- Anuncios y/o eventos en mi Universidad
- Sitios web de empleo
Indique cuál: *computecollege*
- Referenciado por colegas o amigos que trabajan en la Firma
- Otro: _____

b. ¿Qué le animó a participar en el proceso de selección? Puede marcar más de una opción.

- Me encontraba en búsqueda activa de trabajo, estaba desempleado/a.
- Las funciones a realizar detalladas en la vacante me parecieron atractivas.
- Buscaba una mejora salarial en relación a mi trabajo anterior.
- Buscaba un mejor ambiente laboral en relación a mi trabajo anterior.
- Me sentía interesado/a en aprender la metodología de las Big Four.
- Otro: _____

c. Las tareas y funciones que se encuentra realizando, en comparación con las que creía usted que iba a realizar mientras participaba en el proceso de selección:

- Coinciden totalmente, siempre tuve este aspecto claro.
- Coinciden en su mayoría, muchas funciones las conocí una vez que ingresé a la Firma.
- Algunas coinciden, no sabía con claridad cuáles iban a ser mientras estaba participando en el proceso.
- No coinciden con lo que se me indicó mientras participaba en el proceso de selección.

d. ¿Recibió algún comunicado formal al finalizar su período de prueba?

- Sí
- No
- N/A

e. ¿Qué contenidos cree usted que deban incluirse para las futuras inducciones, o que deban enfatizarse de la inducción actual? Puede marcar hasta tres opciones.

- EY Leads
- Políticas para reembolso de expenses
- Counseling & MDS
- Código de Vestimenta
- Proceso para solicitar pagos de horas extras
- Proceso para justificar inasistencias
- Proceso para pedir permisos y vacaciones
- Coberturas y procedimientos del seguro médico
- Estructura y líneas de servicio de la Firma
- Otro: _____

f. Indique sobre las formas de retroalimentación que recibió en su periodo de prueba. Puede marcar más de uno.

- Reuniones programadas con superiores durante ese período
- Comentarios verbales breves de superiores y/o compañeros
- Sugerencias de compañeros
- Correos de mis superiores donde se me indicaba qué había logrado y qué debía mejorar
- No se me brindó retroalimentación en ese período

Instrucciones: Escriba el número que corresponda en el recuadro

g. Ordene los siguientes aspectos del proceso de selección en el que participó, otorgándoles un valor del 1 al 5 según su opinión, de acuerdo a la siguiente escala:

- 5= De mi total agrado
- 4= Me agradó mucho
- 3= Puede mejorarse
- 2= Debe mejorarse pronto
- 1= Necesita mejorarse inmediatamente

- Pruebas aplicadas en el proceso
- Comunicación y coordinación al momento de las entrevistas
- Duración de los procesos de selección
- Información y retroalimentación sobre el estatus del proceso
- Formatos y registros empleados durante el proceso

Encuesta

Línea de Servicio: <u>Tax</u>
Rank: <u>Staff</u>

Instrucciones: Marque con una X según corresponda.

a. ¿Cómo se enteró de la vacante?

- LinkedIn
- Anuncios y/o eventos en mi Universidad
- Sitios web de empleo
Indique cuál: Comp. trabajo
- Referenciado por colegas o amigos que trabajan en la Firma
- Otro: _____

b. ¿Qué le animó a participar en el proceso de selección? Puede marcar más de una opción.

- Me encontraba en búsqueda activa de trabajo, estaba desempleado/a.
- Las funciones a realizar detalladas en la vacante me parecieron atractivas.
- Buscaba una mejora salarial en relación a mi trabajo anterior.
- Buscaba un mejor ambiente laboral en relación a mi trabajo anterior.
- Me sentía interesado/a en aprender la metodología de las Big Four.
- Otro: _____

c. Las tareas y funciones que se encuentra realizando, en comparación con las que creía usted que iba a realizar mientras participaba en el proceso de selección:

- Coinciden totalmente, siempre tuve este aspecto claro.
- Coinciden en su mayoría, muchas funciones las conocí una vez que ingresé a la Firma.
- Algunas coinciden, no sabía con claridad cuáles iban a ser mientras estaba participando en el proceso.
- No coinciden con lo que se me indicó mientras participaba en el proceso de selección.

d. ¿Recibió algún comunicado formal al finalizar su período de prueba?

- Sí
- No
- N/A

e. ¿Qué contenidos cree usted que deban incluirse para las futuras inducciones, o que deban enfatizarse de la inducción actual? Puede marcar hasta tres opciones.

- EY Leads
- Políticas para reembolso de expenses
- Counseling & MDS
- Código de Vestimenta
- Proceso para solicitar pagos de horas extras
- Proceso para justificar inasistencias
- Proceso para pedir permisos y vacaciones
- Coberturas y procedimientos del seguro médico
- Estructura y líneas de servicio de la Firma
- Otro: _____

f. Indique sobre las formas de retroalimentación que recibió en su período de prueba. Puede marcar más de uno.

- Reuniones programadas con superiores durante ese período
- Comentarios verbales breves de superiores y/o compañeros
- Sugerencias de compañeros
- Correos de mis superiores donde se me indicaba qué había logrado y qué debía mejorar
- No se me brindó retroalimentación en ese período

Instrucciones: Escriba el número que corresponda en el recuadro

g. Ordene los siguientes aspectos del proceso de selección en el que participó, otorgándoles un valor del 1 al 5 según su opinión, de acuerdo a la siguiente escala:

- 5= De mi total agrado
- 4= Me agradó mucho
- 3= Puede mejorarse
- 2= Debe mejorarse pronto
- 1= Necesita mejorarse inmediatamente

- 2 Pruebas aplicadas en el proceso
- 1 Comunicación y coordinación al momento de las entrevistas
- 1 Duración de los procesos de selección
- 3 Información y retroalimentación sobre el estatus del proceso
- 5 Formatos y registros empleados durante el proceso



Proceso de Reclutamiento

Niveles Staff

Talent Team Ecuador

Índice

a. Políticas generales del proceso.....	4
b. Objetivos.....	6
c. Flujograma.....	6
d. Procedimientos.....	7
1. Requisición	7
2. Levantamiento del perfil	7
3. Difusión en fuentes	8
4. Interacción con Universidades target.....	9
5. Coordinación logística para actividades de <i>Campus Recruiting</i>	9
6. Interacción con los candidatos.....	10
7. Pre-screening.....	11

Índice de Tablas

Cuadro 1. Fuentes de reclutamiento	8
Cuadro 2: Base de Contactos.....	9
Cuadro 3: Tabla de <i>Screening</i>	11

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Estructura de la Firma.....	5
Gráfico 2: Flujograma de proceso de reclutamiento	6

a. Políticas generales del proceso

- La gente constituye el activo más importante de la Firma.
- La Firma tiene un compromiso global con la inclusión y diversidad. Los equipos inclusivos y que tienen el mejor desempeño nos ayudan a brindar un excepcional servicio al cliente. Los puntos de vista diferentes nos hacen más efectivos.
- Los procesos de reclutamiento contribuyen al fortalecimiento de la marca de la empresa como empleador atractivo.
- Los procesos de reclutamiento están orientados a la planificación, basada en un *Hiring Forecast*, que es un sondeo que se realiza cada 3 meses, en el cual se consulta a cada líder de área sobre los ingresos planificados para dicho trimestre, y se formaliza vía correo electrónico.
- Aún en el caso de que los Gerentes o Socios de las líneas de servicio no soliciten nuevas contrataciones, el proceso de reclutamiento continúa a través de la relación con las Universidades.
- Los procesos de Talento Humano, incluyendo reclutamiento, deben tener en cuenta la estructura basada en niveles de experiencia dentro de la línea de servicio, que divide a los colaboradores en niveles Staff, niveles Manager y niveles de Directorio y *Partners*, como se podrá observar con mayor claridad en el gráfico 1.
- En la Firma se realizan dos tipos de reclutamiento
 - *Campus Recruiting*: Reclutamiento enfocado a los niveles intern y staff 1. Las acciones estarán orientadas a la vinculación con Universidades con el fin de atraer a estudiantes, egresados y/o recién graduados.
 - *Experienced Recruiting*: Reclutamiento enfocado en niveles staff 2 y Seniors con diferentes niveles de experiencia, para lo cual se trabaja en la búsqueda de perfiles que laboren o hayan laborado en empresas target, identificadas en cada línea de servicio.

Gráfico 1: Estructura de la Firma

	Rango en sistema	Rango para fines locales	Abreviatura
Nivel de Directors/Partners	Partner	Partner	P1
	Executive Director	Director Ejecutivo	X5
	Executive Director	Director Ejecutivo	X4
	Executive Director	Director Ejecutivo	X3
	Executive Director	Director Ejecutivo	X2
	Executive Director	Director Ejecutivo	X1
Nivel Managers	Senior Manager	Senior Manager	E6
	Senior Manager	Senior Manager	E5
	Senior Manager	Senior Manager	E4
	Senior Manager	Senior Manager	E3
	Senior Manager	Senior Manager	E2
	Senior Manager	Senior Manager	E1
	Manager	Manager	M5
	Manager	Manager	M4
	Manager	Manager	M3
	Manager	Manager	M2
	Manager	Manager	M1
Niveles Staff	Senior	Senior	S6
	Senior	Senior	S5
	Senior	Senior	S4
	Senior	Senior	S3
	Staff/Assistant	Asistente experimentado	S1/S2
	Intern	Asistente / Trainee	I1

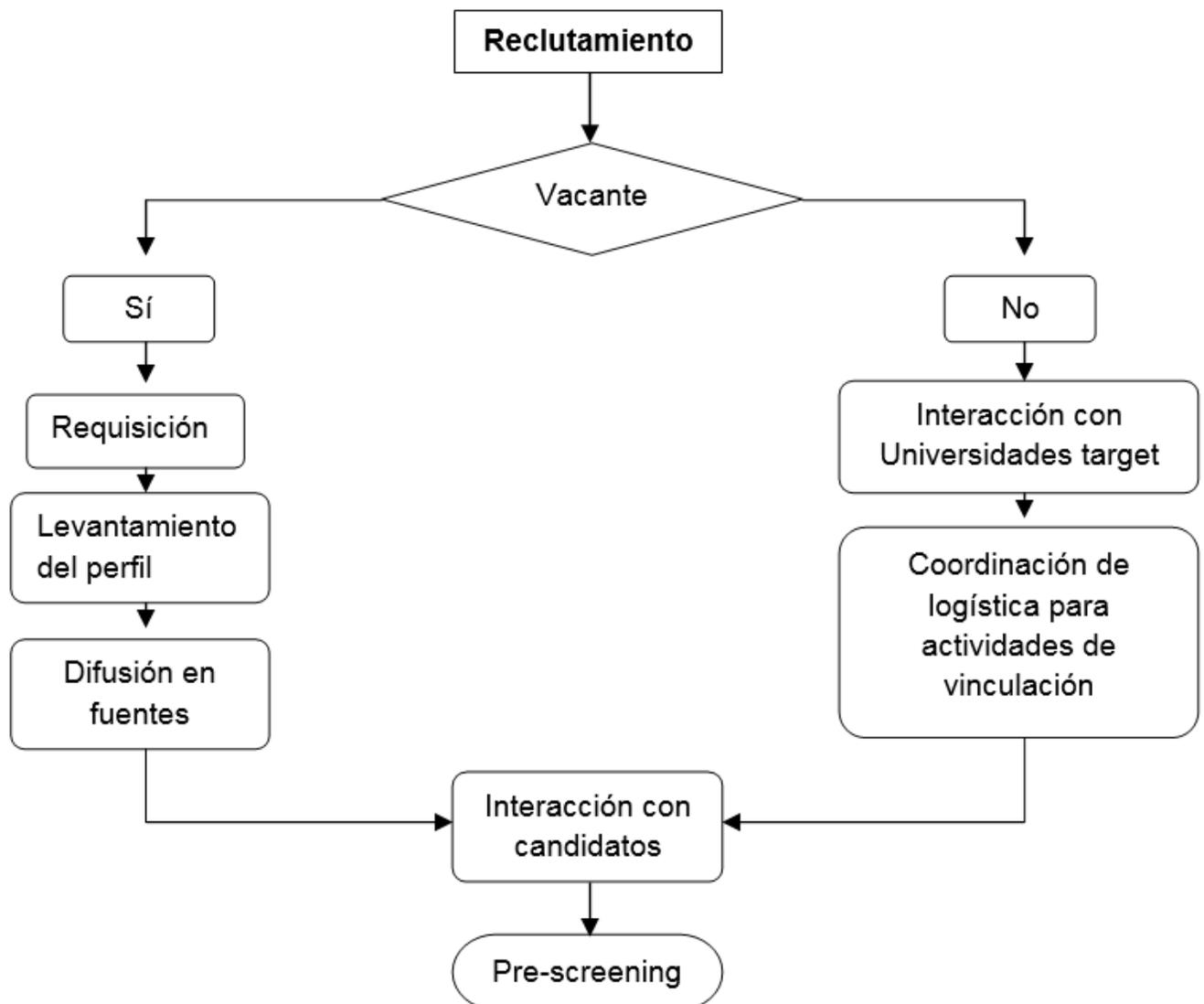
Fuente: Talent Team Ecuador, Firma de Auditoría y Consultoría

b. Objetivos:

- Atraer y captar al mejor talento humano
- Contar con una base de candidatos potenciales para los procesos de selección
- Fortalecer la marca de EY como un empleador atractivo para los profesionales en las carreras y Universidades target

c. Flujograma:

Gráfico 2: Flujograma de proceso de reclutamiento



Fuente: Karla Burgos. Associate Talent Team Guayaquil

e. Proceso

1. Requisición: El gerente solicitante debe formalizar la apertura del proceso de selección vía correo electrónico, indicando:

- Cantidad de posiciones a cubrir
- Nombre del cargo
- Rank
- Consideraciones sobre el perfil del cargo a tomar en cuenta

En el caso de que en el Hiring Forecast correspondiente al trimestre en curso, el Director de la Línea de Servicio haya indicado que se abrirían procesos, y no se reciba el correo de solicitud por parte de ningún Gerente solicitante, Talento Humano deberá reconfirmar este cambio en la planeación trimestral, y dejarla formalizada en correo.

2. Levantamiento del perfil: Para iniciar la búsqueda de los perfiles solicitados, se requerirá previamente definir:

- Perfil del cargo (educación formal y experiencia requerida, esto determinará el tipo de reclutamiento)
- Conocimientos adicionales
- Competencias
- Funciones generales del cargo

Para ello, Talento Humano deberá reunirse y definir con el Gerente Solicitante la información requerida, formalizarla por correo electrónico, y una vez que se encuentra aprobada, enviar a Comunicación y Marketing para que elabore el diseño que será difundido posteriormente.

En caso de que el perfil ya exista y haya sido utilizado en procesos anteriores, Talento Humano deberá enviarlo por correo al Gerente solicitante para que formalice que dicho perfil es el vigente y que no será modificado para el proceso en curso.

3. Difusión en fuentes: Para ello, de acuerdo al tipo de reclutamiento, se deberá escoger las adecuadas.

En el cuadro a continuación se podrá observar las fuentes y el tipo de reclutamiento para el que son enfocadas.

Cuadro 1. Fuentes de reclutamiento

	Campus Recruiting	Experienced Recruiting
Portales de empleo con costo: Computrabajos y Multitrabajos		✓
Portales de empleo sin costo: Verempleos y Red Socio Empleo	✓	✓
LinkedIn	✓	✓
Facebook	✓	✓
Bolsa de empleo de Universidades	✓	
Referidos	✓	✓
Taleo		✓

Fuente: Karla Burgos. Associate Talent Team Guayaquil

En el caso de las Universidades, tienen sus propios procedimientos internos para publicación de las vacantes.

- En el caso de la UEES y la UCSG, es necesario llenar un formulario estándar que se hace llegar a los responsables de vinculación.
- En la USM, se deberá hacer llegar la vacante en Word, sin ningún diseño ni imagen.
- En la ESPOL y UPS se ingresa la vacante directamente en sus portales web de empleo.

Las Universidades solicitan que se les comunique si sus estudiantes han ingresado en el proceso, y si alguno fue contratado.

En el caso de las vacantes de *Experienced Recruiting*, suele necesitarse una fuente de reclutamiento con costo. Para ello, se expone esto ante el Socio de la Línea de Servicio, y de contar con su aprobación, se realiza la publicación.

Una vez que la vacante ha sido difundida, se procede a la recepción de las hojas de vida, hasta formar una base inicial de candidatos.

4. Interacción con Universidades target: En caso de no existir vacantes, ni posiciones definidas para cubrir en un determinado período, el proceso de Reclutamiento de manera permanente debe establecer y fortalecer relaciones de cooperación con las Universidades target, y mantener su imagen como un empleador atractivo para los potenciales candidatos.

Para esto, es necesario contar con una base de contactos dentro de las áreas de Vinculación de cada Universidad y verificar su vigencia de manera periódica. A continuación se muestra el formato para dicha base.

Cuadro 2: Base de Contactos

Universidad	Persona de Contacto	Cargo	Teléfonos	Correo electrónico

Fuente: Karla Burgos. Associate Talent Team Guayaquil

5. Coordinación logística para actividades de *Campus Recruiting*: De manera semestral, Talento Humano deberá coordinar actividades de vinculación con las Universidades target:

- Participación en Ferias Laborales (fechas determinadas por las Universidades)
- Stands de reclutamiento
- Charlas a estudiantes
- Publicaciones en redes sociales de las Universidades

Dentro de la coordinación de la logística necesaria, deberá tomarse en cuenta lo siguiente.

- Participantes: Talento Humano y un representante de las Líneas de Servicio, de acuerdo a lo establecido por la Universidad con respecto al número máximo para los eventos. Los Programas *Client Service Model* y Embajadores EY servirán de guía para seleccionar a los representantes de cada línea.
- Perfiles: De acuerdo a la Universidad donde se vaya a realizar el evento, Talento Humano tendrá en cuenta las carreras y los perfiles que se reclutan, con el fin de acrecentar la base de candidatos con los que se contará cuando se abra una vacante.
- Material *POP*.: Verificar con anticipación al evento contar con stock de plumas, pulseras, carpetas y demás material *POP* para brindar a los asistentes al evento.

De igual manera, las Universidades posterior a los eventos solicitan se les informe sobre los estudiantes que ingresan a un proceso y en caso de que alguno resulte contratado.

6. Interacción con los candidatos

Cuando ya se obtiene una base inicial de candidatos, el proceso de Reclutamiento implica la interacción con los mismos mediante correo electrónico. Estas respuestas pueden ser:

- Para agradecer por la participación en el proceso/evento.
- Para indicar que el perfil no corresponde al proceso vigente y que será en cuenta para procesos posteriores.

En ambos casos, se cuentan con modelos de comunicación pre-definidos para generar una respuesta rápida y establecer el contacto inicial.

7. Pre-screening

Del total de candidatos que se obtienen, será necesario filtrar rápidamente aquellos cuyo perfil no aplica en definitiva para los procesos abiertos.

Pueden entonces mostrarse dos escenarios:

- Perfil que no cumple con requerimientos actuales, pero podría aplicar a futuro: candidatos de carreras target que suelen necesitarse para procesos posteriores. En dicho caso deberán archivarse sus hojas de vida y categorizar el correo para poder filtrar posteriormente y encontrar según sea el caso.
- Perfil que no corresponde a ninguna vacante actual o futura: candidatos cuya formación corresponde a carreras que no son solicitadas porque no tienen relación con el giro del negocio. En este caso, se brinda una respuesta a su correo aclarando a qué se dedica la Firma, y agradeciendo la participación e interés.

De los candidatos que sí cumplen con el perfil para los procesos en curso, se extrae de su hoja de vida información que se colocará en la tabla de screening, que se completa con la entrevista telefónica.

Cuadro 3: Tabla de Screening

Nombre	Teléfono	E-mail	Background Académico	Background Laboral	Aspiración Salarial	Nivel de inglés	Comentarios Adicionales	Fuente

Fuente: Karla Burgos. Associate Talent Team Guayaquil

Con los datos sintetizados para el cuadro de screening, se tiene el insumo del siguiente proceso, correspondiente a Selección.



Proceso de Selección

Niveles Staff

Talent Team Ecuador

Índice

a. Políticas generales del proceso.....	4
b. Objetivos.....	4
c. Flujograma.....	6
d. Proceso	7
1. Screening.....	7
2. Pruebas.....	9
3. Informe Resumen.....	10
4. Entrevista grupal	10
5. Entrevista Final y Oferta con Director/Socio	11

Índice de Tablas

Cuadro 1: Tabla de Screening 8
Cuadro 2: Informe Resumen 10

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Estructura de la Firma 5
Gráfico 2: Flujograma de proceso de reclutamiento 6

a. Políticas generales del proceso

- La gente constituye el activo más importante de la Firma.
- La Firma tiene un compromiso global con la inclusión y diversidad. Los equipos inclusivos y que tienen el mejor desempeño nos ayudan a brindar un excepcional servicio al cliente. Los puntos de vista diferentes nos hacen más efectivos.
- Los procesos de selección contribuyen al fortalecimiento de la marca de la empresa como empleador atractivo.
- Los procesos de selección involucran a los Gerentes solicitantes en la evaluación técnica detallada de los postulantes.
- Se permite la participación de ex colaboradores, referidos y familiares de empleados activos, quienes serán sometidos al proceso normal en igualdad de condiciones.
- Los procesos de Talento Humano, incluyendo reclutamiento, deben tener en cuenta la estructura basada en niveles de experiencia dentro de la línea de servicio, que divide a los colaboradores en niveles Staff, niveles Manager y niveles de Directorio y Partners, como se podrá observar con mayor claridad en el gráfico 1.

b. Objetivos

- Establecer los parámetros de evaluación que los candidatos deberán cumplir para ingresar a la empresa.
- Verificar que las nuevas contrataciones cumplan con los requerimientos del cargo y de la Firma.

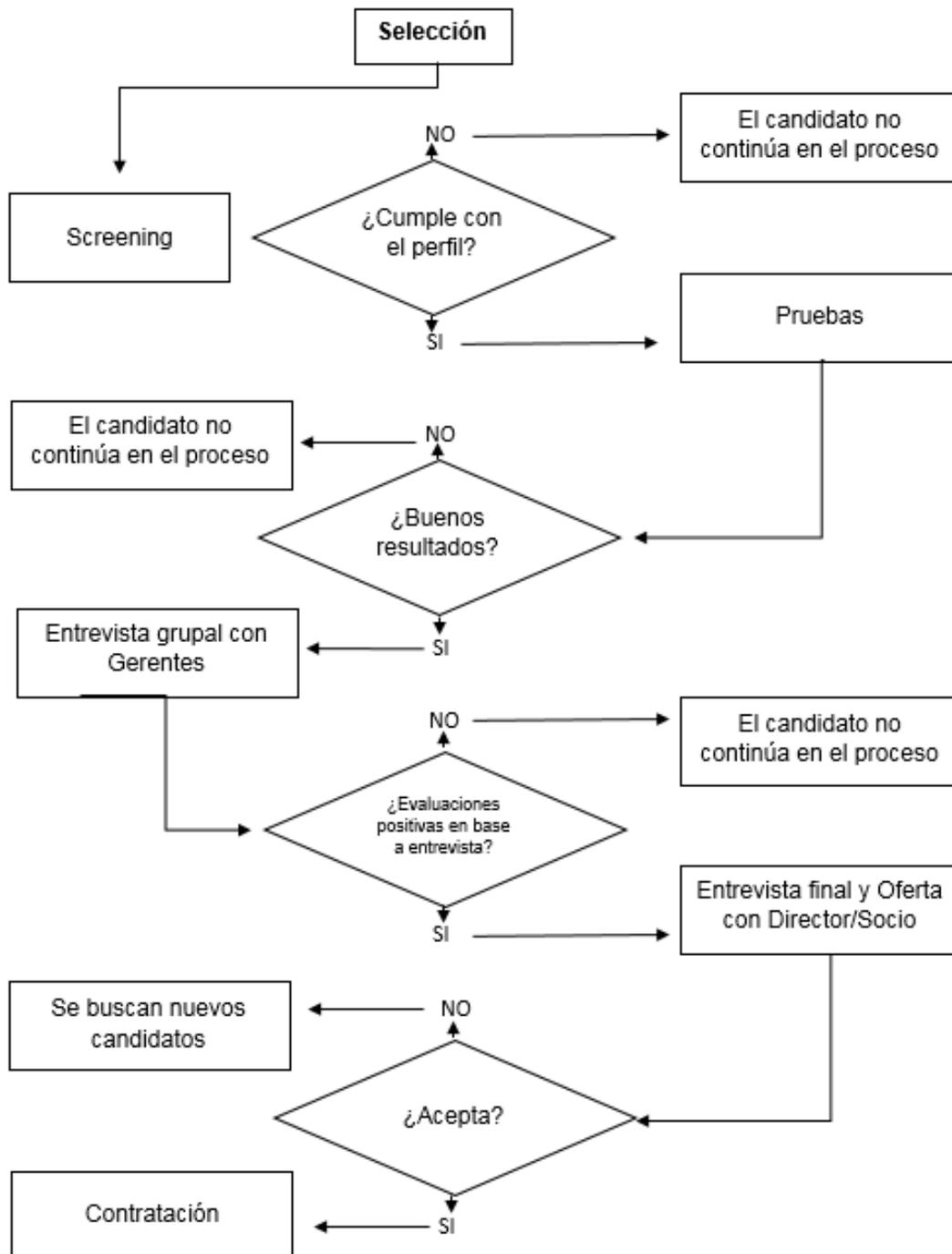
Gráfico 1: Estructura de la Firma

	Rango en sistema	Rango para fines locales	Abreviatura
Nivel de Directors/Partners	Partner	Partner	P1
	Executive Director	Director Ejecutivo	X5
	Executive Director	Director Ejecutivo	X4
	Executive Director	Director Ejecutivo	X3
	Executive Director	Director Ejecutivo	X2
	Executive Director	Director Ejecutivo	X1
Nivel Managers	Senior Manager	Senior Manager	E6
	Senior Manager	Senior Manager	E5
	Senior Manager	Senior Manager	E4
	Senior Manager	Senior Manager	E3
	Senior Manager	Senior Manager	E2
	Senior Manager	Senior Manager	E1
	Manager	Manager	M5
	Manager	Manager	M4
	Manager	Manager	M3
	Manager	Manager	M2
	Manager	Manager	M1
Niveles Staff	Senior	Senior	S6
	Senior	Senior	S5
	Senior	Senior	S4
	Senior	Senior	S3
	Staff/Assistant	Asistente experimentado	S1/S2
	Intern	Asistente / Trainee	I1

Fuente: Talent Team Ecuador, Firma de Auditoría y Consultoría

c. Flujograma

Gráfico 2: Flujograma del proceso de selección



Fuente: Fuente: Karla Burgos. Associate Talent Team Guayaquil

d. Proceso

1. *Screening*: De la base de datos obtenida del proceso de reclutamiento, se realiza vía telefónica una breve entrevista a través de la cual se podrá corroborar y/o actualizar la información que consta en la hoja de vida. Se deberá tener en cuenta los siguientes aspectos:
 - a. Rapport inicial: Indicar cuál es el motivo de la llamada, comentar que su perfil aplica para el proceso vigente y que se necesita conocer un poco más a detalle sobre el mismo
 - b. Formación académica formal y adicional: Cursos, certificaciones, talleres, seminarios relacionados al perfil que se está solicitando
 - c. Experiencia laboral actual: dónde se encuentra trabajando, qué funciones desempeña, cuál es el nombre de su cargo y cuánto tiempo lleva en el mismo, por qué motivos consideraría otra oferta laboral
 - d. Experiencias laborales previas: breve descripción de las mismas y su motivo de salida
 - e. Preguntas de *screening* específicas de la service line y/o del cargo: ¿domina alguna herramienta? ¿Conoce cuáles son las últimas actualizaciones de algún software? Estas preguntas se definen con el Gerente Solicitante en el momento del levantamiento del perfil.
 - f. Nivel de inglés: pedirle al candidato que se autocalifique en una escala del 1 al 10. En caso de contar con alguna certificación que avale su suficiencia, indicar cuál es.
 - g. Aspiración salarial: base sobre la cuál consideraría negociar cualquier oferta
 - h. Conocimiento sobre la Firma: ¿Ha escuchado hablar sobre EY? Cuál es su percepción previa sobre la empresa, ¿Por qué se interesó en aplicar para el cargo? Este momento de la entrevista telefónica es ideal para ampliar el punto de vista del candidato y comentarle más sobre la empresa, con el fin de aumentar su interés en participar en el proceso.
 - i. Confirmación de datos posteriores de contacto: resolver cualquier inquietud que el candidato presente y corroborar los medios y circunstancias preferibles para

las siguientes comunicaciones, pudiendo ser llamadas o correo electrónico, horas en las que está disponible, y plazos estimados en los que volverá a ser contactado.

A través de esta entrevista, se corrobora y completa el cuadro obtenido en el proceso de Reclutamiento.

Cuadro 1: Tabla de Screening

Nombre	Teléfono	E-mail	Background Académico	Background Laboral	Aspiración Salarial	Nivel de inglés	Comentarios Adicionales	Fuente

Fuente: Karla Burgos. Associate Talent Team Guayaquil

En esta fase del proceso puede constatarse incongruencias entre lo expresado en la hoja de vida y la información proporcionada por el candidato en la entrevista telefónica. Es necesario considerar lo siguiente:

- La experiencia no coincide con lo requerido por el perfil, (en el caso de cargos *experienced*)
- El candidato afirma que su nivel de inglés es bajo o intermedio – bajo, se autocalifica entre 1-6 sobre 10.
- La aspiración salarial excede lo presupuestado para el cargo
- El candidato no se encuentra interesado en participar en el proceso.

En caso de que se presente cualquiera de estas circunstancias, u otra observación que indique que el candidato no cumple con el perfil solicitado, el postulante no continuará en el proceso.

2. Pruebas: De los candidatos cuyo perfil se aproxima a lo requerido de acuerdo al *screening* inicial, se organizan grupos de 5 a 6 participantes para citarlos en la fase de pruebas, la cual consta de:

a. *Assessment* grupal: En el momento previo a las pruebas, se realiza una actividad de presentación. Talento Humano establece el rapport dando la bienvenida y los lineamientos de las actividades siguientes, que en conjunto no deberán tomar más de una hora.

- Hacer una breve presentación de sí mismos en un minuto
- Completar frases rápidamente con temas como: relación entre jefes-subordinados, compañeros. Por ejemplo: “Me molesta cuando mi jefe...” “Un buen compañero de trabajo siempre...”
- Abrir temas de diálogo que permitan explorar las competencias de la Firma. Por ejemplo, para conocer sobre su Flexibilidad se podría preguntar “Cuando han tenido una gran asignación por cumplir, y la fecha de entrega está muy cerca, ¿cómo lo han resuelto?” Es ideal que una misma pregunta permita explorar más de una competencia.

b. Evaluación de inglés: Talento Humano comunicará las indicaciones y resolverá las inquietudes previo al inicio de la prueba, la cual no podrá ser interrumpida una vez que se comience. El tiempo que toma esta prueba es de 2 horas.

c. Prueba de personalidad: la que se emplea actualmente es 16PF-5. La duración de la misma es de 45 minutos.

d. Pruebas técnicas: son diferentes por cada línea y sublínea de servicio, y para *campus* y *experienced*. Las preguntas de los test son cerradas, y al final de cada prueba se incluye una pregunta de desarrollo para evaluar las capacidades de redacción escrita del aspirante. El tiempo para completar la totalidad de la prueba técnica es de 60-90 minutos.

Por cuestiones de tiempo, las pruebas se pueden dividir en dos bloques. Talento Humano debe coordinar esta fase verificando disponibilidad de locación, materiales,

horario de los participantes, y demás aspectos necesarios para que la experiencia del candidato durante el proceso contribuya positivamente a la marca EY.

Para la interacción con los candidatos en esta fase, existen modos de comunicación pre-determinados para las convocatorias, que se envían por correo electrónico.

3. Informe Resumen: Para presentar al Gerente Solicitante, se formaliza un informe que sintetice los resultados del proceso, siguiendo el modelo a continuación.

Cuadro 2: Informe Resumen

Nombre	Background Académico	Background Laboral	Aspiración Salarial	Comentarios Assessment Grupal	Resultados Prueba de Inglés	Resultados Pruebas Técnicas

Fuente: Fuente: Karla Burgos. Associate Talent Team Guayaquil

Los resultados del test psicológico se adjuntan en formato pdf en el correo mediante el cual se comunica este informe resumen, copiando al Socio de la línea de servicio, y agregando cualquier detalle a tener en cuenta.

En el caso de que los resultados obtenidos por el candidato en la fase de pruebas no alcancen el mínimo necesario para cumplir con el perfil solicitado, el proceso se termina para el postulante.

4. Entrevista grupal: Los candidatos con resultados sobresalientes en las pruebas, de acuerdo al criterio del Gerente solicitante, pasan a esta fase, que consiste en una entrevista realizada en conjunto por todos los Gerentes de la línea o sublínea de servicio, candidato por candidato.

Para ello, Talento Humano deberá coordinar lo descrito a continuación.

- Disponibilidad de los Gerentes que participarán, agendar en el calendario una vez que se encuentre confirmada la fecha y hora que se realizará la entrevista grupal
- Disponibilidad de los candidatos: para la interacción con los postulantes existen modelos predeterminados de comunicación para las convocatorias en esta fase del proceso.
- Locación
- Material: hoja de vida impresa para cada Gerente y hoja de evaluación de entrevista, *campus o experienced* según corresponda al proceso, cualquier otro material impreso relevante.
- Preparación de la entrevista: Los Gerentes deberán emplear el formulario de evaluación de entrevistas para evaluar las competencias del candidato en relación a las que la Firma requiere a nivel global. Para ello, al ser ocho Competencias *Core*, estas deberán dividirse entre los Gerentes participantes con anticipación, para que cada uno enfoque sus preguntas de manera que se pueda explorar con mayor facilidad la totalidad de las mismas. Esta coordinación es interna entre los Gerentes participantes en la entrevista, no obstante Talento Humano debe brindar guía con el fin de que se cumplan entrevistas que generen valor agregado y permitan captar y contratar al candidato adecuado al cargo.

En caso de que los Gerentes solicitantes indiquen, de acuerdo a la entrevista, que el candidato no cumple con las competencias requeridas, el proceso termina para el postulante.

5. Entrevista Final y Oferta con Director/Socio: Previa discusión y evaluación de las valoraciones que los Gerentes otorgaron a cada candidato en las entrevistas conjuntas, Talento Humano solicita se formalice la retroalimentación de las mismas tanto en los formularios respectivos, como vía correo electrónico, señalando cuál es el/la candidato/a con los mejores resultados, para ser presentado ante el Director/Socio de la línea de servicio.

Una vez obtenido y formalizado este dato, Talento Humano coordinará:

- Disponibilidad del Director/Socio: agendar en su calendario
- Disponibilidad del candidato elegido: interacción con modelos predeterminados de convocatoria por correo

Esta es la fase definitiva del proceso de Selección, en la que el Director/Socio tiene una entrevista final con el candidato elegido y le realiza, si confirma que es conveniente, la oferta formal de trabajo indicando cuál será el cargo a ocupar y salario a percibir, fecha de ingreso y cualquier otro aspecto necesario.

En el caso de que el candidato decline la oferta que el Director/Socio le realice, el proceso se reinicia con la búsqueda de nuevos candidatos (proceso de Reclutamiento) u optando por otros perfiles sobresalientes en el proceso de Selección en curso, a criterio de los Gerentes participantes en la entrevista grupal.

En el caso de que el candidato acepte las condiciones presentadas por el Director/Socio, se inicia la contratación.



Proceso de Inducción

Talent Team Ecuador

Índice

a. Políticas Generales del Proceso.....	4
b. Objetivos.....	4
c. Flujograma.....	4
d. Proceso	5
1. Pre-inducción	5
2. Programa Welcome to EY.....	5
3. Firma de Documentos de Ingreso	7
4. Recorrido por las instalaciones y áreas	8
5. Check List de Acompañamiento	8
6. Apoyo y Seguimiento	8
e. Anexos.....	10

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Flujograma de proceso de inducción	4
---	---

Índice de Anexos

Anexo 1: Correo de Bienvenida	11
Anexo 2: Registro de Asistencia a la Inducción General	12
Anexo 3: Acta de Entrega de Documentos para File	13
Anexo 4: Check List de Acompañamiento	14
Anexo 5: Correo de Material Digital de Inducción.....	15
Anexo 6: Correo de expectativas iniciales del cargo	16

a. Políticas Generales del Proceso

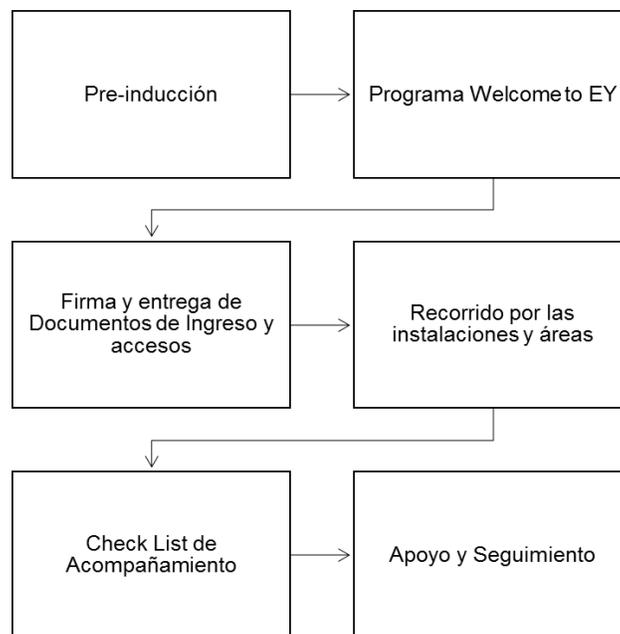
- El proceso de inducción debe brindar la guía general para el colaborador de reciente ingreso.
- La duración de la inducción general inicial no será superior a 6 horas ni inferior a 4 horas.
- La inducción específica está a cargo del área donde es asignado el colaborador, apoyada en el departamento de Recursos Humanos.
- El material de soporte de la inducción debe estar disponible para uso y consulta de los colaboradores.

b. Objetivos

- Establecer los lineamientos de la identidad corporativa y la incorporación al cargo, contextualizándolos al ámbito local.
- Facilitar la incorporación del empleado a la Firma y a sus responsabilidades específicas
- Describir las Políticas y herramientas globales.

c. Flujograma

Gráfico 1: Flujograma del proceso de reclutamiento



Fuente: Karla Burgos. Associate Talent Team Guayaquil

d. Proceso

1. Pre-inducción

Una vez definido el ingreso de un nuevo colaborador, se le formaliza esto a través de una llamada con una respectiva felicitación por parte de Ernst & Young, y un correo de bienvenida, en el que se detalla:

- Fecha de inicio de labores
- Cargo para el que ha sido contratado/a
- Hora de ingreso a la oficina
- Lista de documentos necesarios para la creación de su file de empleado
- Instrucciones para fotografía de acuerdo a la imagen corporativa global, en el mismo archivo

Este correo es enviado con mínimo una semana de antelación a la fecha de ingreso, con el fin de que el colaborador prepare los documentos necesarios. (ver anexo 1)

2. Programa Welcome to EY

En su primer día, las nuevas incorporaciones reciben el programa “Welcome to EY”.

- Bienvenida y rapport: En la Firma no suelen contratarse a varias personas el mismo día, pero de ser el caso, se hace una breve presentación de cada ingreso y del encargado de Talento Humano que dirigirá la inducción. El fin es generar el ambiente de confianza y cordialidad necesario para continuar con los contenidos a impartir. Además se firma el registro de asistencia como constancia al cumplimiento de este paso en el proceso de inducción (ver anexo 2)
- ¿Quiénes somos? Una introducción sobre la Firma a nivel global y local. Dentro de este apartado se encuentra:
 - ¿Dónde estamos ubicados en el mundo? Global Chairmans
 - ¿Dónde estamos ubicados en Ecuador?
 - Misión y Visión

- Valores
- ¿Cómo funciona nuestra estructura?
- Líneas de servicio: ¿Cómo ayudan a nuestros clientes?

- Procesos y Herramientas Internas
 - Procedimientos administrativos iniciales: documentos de ingreso
 - Herramientas Globales: reporte de horas y gastos, SIWA, GMS, EY Knowledge, Yammer, entre otros.
 - Políticas de asistencia, permisos y licencias
 - Políticas de reembolso de gastos
 - Código de Conducta

- Imagen Corporativa
 - La marca EY
 - La marca personal de cada colaborador
 - Código de Vestimenta
 - Uso de redes profesionales e imagen

- Mi carrera en EY
 - Línea de ascensos y promociones
 - Proceso de Consejería
 - Uso de la plataforma virtual MDS
 - Fechas de cumplimiento para el proceso de promociones

- ¿Cómo contribuyo al cumplimiento de las estrategias de EY?
 - Estrategia Visión 2020
 - Enfoque en Ganar en el Mercado: Servicio Excepcional al Cliente (SEC)
 - La independencia y la Gestión de Riesgos
 - Creación de equipos de alto rendimiento
 - Fortalecernos globalmente y empoderarnos localmente a través de la sustentabilidad

- Beneficios Corporativos
 - Seguro de Vida y Asistencia Médica: lineamientos

Entre cada sección del programa Welcome to EY, se realizan pausas en las que se responden preguntas e inquietudes, se realizan comentarios y se comparten opiniones.

3. Firma y entrega de Documentos de Ingreso y accesos

Una vez que culmina el programa Welcome to EY, el empleado firma un conjunto de documentos necesarios para su contratación y beneficios:

- Contrato de Trabajo
- Tarjeta de Enrolamiento al Seguro Médico Privado
- Carta de acumulación de décimos (si aplica)

Adicional a esto, se le hace entrega de la carta de apertura de cuenta bancaria, pues la empresa paga a través de transferencias a Produbanco, y en caso de que el colaborador no cuente con una cuenta de ahorros en dicha entidad, los socios emiten una carta solicitando al banco la apertura de una, sin costo para el nuevo ingreso.

Posterior a esto, los accesos se configuran en el área de IT, donde se realiza la toma de huellas del nuevo colaborador para su acceso en las instalaciones, pues cada puerta tiene accesos biométricos.

En este momento, el empleado también entrega los documentos solicitados para la creación de su file, dejando constancia en un acta, cuales quedan pendientes y cuáles no aplican (ver anexo 3); es importante señalar que se formaliza en un correo electrónico al colaborador, que su compromiso con la Firma es mantener su file completo y actualizado.

4. Recorrido por las instalaciones y áreas

Parte de la inducción también es un recorrido por las instalaciones de la empresa, en el que se presenta a la nueva contratación con los integrantes de todas las áreas, quienes le brindan la bienvenida a la Firma.

Se le señala al nuevo colaborador su nueva área de trabajo, y se le presenta a sus compañeros y al equipo de trabajo al cual se está integrando, usualmente incorporado por un Gerente, un Senior y otros Staff-asistentes, quienes guiarán al nuevo empleado a la comprensión de sus responsabilidades específicas. Si el ingreso es un Senior, entonces se presenta a su Gerente y staff a cargo.

5. Check List de Acompañamiento

Para facilitar el acoplamiento del nuevo ingreso a sus labores específicas, el área en donde ingresa debe tener en cuenta una serie de pasos para facilitar el aprendizaje del nuevo colaborador, para este fin se ha creado un check list que señala la secuencia de pasos a tener en cuenta.

Talento Humano entrega a los Gerentes de cada línea de Servicio el documento (ver anexo 4), el cual se va llenando en el transcurso de la primera semana del colaborador, progresivamente mientras va recibiendo información y responsabilidades. Al final de este período, el documento se devuelve entregado a Talento Humano como una constancia del cumplimiento de la inducción específica.

6. Apoyo y Seguimiento

Posterior a la inducción y durante su primera semana, el nuevo ingreso recibe por parte de Talento Humano:

- a. Material impreso: una carpeta con información sobre su línea de Servicio, líderes, estructura, extensiones telefónicas y contactos de ayuda, formatos de solicitudes para la política de permisos y licencias explicados en la inducción general.
- b. Material digital: un correo electrónico en el que se detallan aspectos relevantes del programa Welcome to EY, y se adjuntan los archivos correspondientes al Código Global de Conducta y Código de Vestimenta, más el contenido impartido en la inducción. (ver anexo 5)

- c. Cursos en línea: durante el primer mes del ingreso del nuevo colaborador tiene habilitado el acceso a una plataforma de e-learning, donde recibe cursos ampliados sobre las Políticas Globales de la Firma.

En conjunto con el Superior inmediato del área donde trabaja, conoce, discute y documenta las expectativas de su cargo, las cuales quedarán formalizadas en un correo electrónico (ver anexo 6), donde se establecerán las metas, cuyo cumplimiento será evaluado al final del período de prueba.

Dichas metas deberán expresarse de forma clara y concisa, dando a entender claramente plazos de entrega, e indicadores de éxito.

ANEXOS

Anexo 1: Correo de Bienvenida



TALENT TEAM ECUADOR
!!!Welcome to EY!!!

To: 'monisala1992@gmail.com'

Message  Documentación Requerida Ingresos.pdf (185 KB)



¡Bienvenida a EY!

Estimada Mónica

¡Permíteme darte la bienvenida a la firma! ¡Para nosotros es todo un placer tenerte a tí como parte de nuestro equipo!

Mediante este correo, además de reiterarte mis felicitaciones, te hago llegar un listado de documentos que deberás presentar sin falta tu primer día. Estos documentos serán necesarios para la creación de tu file de empleada de la firma, además de permitir la legalización de tu contrato como **intern de Auditoría**.

Por favor, ayúdanos además con una copia digital de tu cédula de identidad y papeleta de votación actualizada.

Sin más, te reitero la bienvenida a la firma el día lunes 06 de febrero del 2017, nuestro horario de ingreso es a las 08:30. Cualquier duda o pregunta, por favor, me encuentro a las órdenes.

Un abrazo, y nuevamente ¡Welcome to EY!

Anexo 2: Registro de Asistencia a la Inducción General



Registro de Asistencia a la Inducción General-Onboarding

Orden	Nombre	Service Line	Fecha	Firma
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				

Anexo 4: Check List de Acompañamiento



Onboarding EY

Anexo 4: Check List de Acompañamiento

Nombre del nuevo Ingreso:	
Service Line:	
Rank:	
Senior encargado:	
Gerente encargado:	

a. Línea de Reporte

Descripción de los integrantes del equipo	
Descripción de las responsabilidades de cada integrante	

b. Cliente

Información del cliente	
Información del proyecto asignado	
Avances hasta la fecha del Ingreso del nuevo colaborador	

c. Herramientas

Descripción de las herramientas específicas del área	
Verificación de accesos a las herramientas	

d. Plazos de entrega

Descripción de las revisiones periódicas de avances del proyecto	
--	--

e. Observaciones adicionales:

--

Anexo 5: Correo de Material Digital de Inducción



TALENT TEAM ECUADOR
¡Welcome to EY!

To  Jose A Romero Cortez

Message  Codigo de Conducta Global.pdf (8 MB)  Manual de Vestimenta.pdf (2 MB)



¡Bienvenido a EY!

Estimado Jose

¿Qué tal? ¿Cómo te está yendo? ¡Espero que excelente!
¡Estamos muy contentos de tenerte en nuestra Firma! Recuerda que EY es líder global en servicios de aseguramiento, impuestos, transacciones y asesoría y que somos uno de los mejores lugares para trabajar en el mundo, ¡y eso es gracias a personas como tú!

Estas primeras semanas son valiosas para tu adaptación a tu nuevo ambiente de trabajo y tareas. Permíteme recordarte ciertos detalles brindados en tu inducción que deberás tener en cuenta:

- El **horario** de entrada es a las 08:30 y de salida, a las 18:00, con un período de almuerzo desde las 13:00 hasta las 14:30.
- Recuerda que nuestra política es realizar el **GT&E Report** cada jueves. Si tienes duda sobre los engagements que debes cargar, puedes consultar con los Gerentes de tu Service Line.
- El engagement al que puedes cargar las horas de la inducción inicial es **WELCOME TO EY GYE FY16**, code: 18930466
- Ten en cuenta que debes concluir los web'l's mandatorities en la plataforma de **EY Leads** preferiblemente **antes de que se cumpla un mes** desde tu ingreso, en caso de tener dudas, puedes consultar a Reyna Vélez (reyna.velez@ec.ey.com)
- Es muy importante que, como nuevo empleado de la firma, siempre tengas presente nuestro **Código de Conducta Global**, el cual debe regir tu comportamiento en todas tus actividades.
- Ayúdanos a mantener una imagen corporativa de profesionalismo siguiendo nuestro **Código de Vestimenta**.

Te recordamos además sobre el **Proceso de Consejería**
Tu counselor es: Betsy Zorrilla

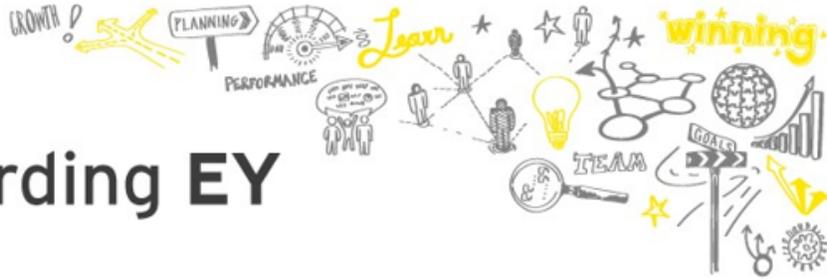
Deberás reunirte con él/ella para que te brinde guía durante el desarrollo de tu carrera en EY. Lo primero que deberás tener en cuenta es la elaboración de tu Plan de Objetivos en la plataforma de **My Development Site**, y cumplir con las actividades de evaluación en las fechas que te serán comunicadas.

Para que te sigas familiarizando con las herramientas que te mostramos en la inducción, te recomendamos visitar nuestro portal **Welcome to EY**, en el siguiente link:

http://wtey.ey.net/wps/myportal/tut/p/a0/tcyxDolwFhXhJzL3Ult6GVuQQJMSIOZtF9IBDVHQMHXVydHBuN4kv984OAIORYVhEritQglof91LVPqMGdf3Rjq-5tKDNwtVpwJoQWCWeKUpmSJMGE1DG9b7TKI2zOfn-041_s_Zx907u-sdfihvbxAs_fiecl/

Anexo 6: Correo de expectativas iniciales del cargo

Onboarding EY



Estimado Bryan

Esperamos que estas primeras semanas en la Firma sean de gran aprendizaje para ti, como parte de nuestro equipo, siendo Associate de IT.

De acuerdo a lo conversado, detallo las expectativas iniciales del cargo, cuyo cumplimiento será tomado en cuenta en tu evaluación preliminar:

1. Reducir en el tiempo de respuesta para cada error reportado, de 3 días a 2 días como máximo, dentro de tu primer mes.
2. Inventariar todos los equipos informáticos del área de Impuestos, asignándoles un código único que deberá registrarse, hasta el 12 de abril.
3. Habilitar las salas de videoconferencia pendientes, mediante la instalación de las cámaras web y software indicado, hasta el 20 de marzo.

Para cualquier duda que tengas, recuerda que el área de IT está a las órdenes, queremos conocer las dificultades y/o sugerencias que puedas tener.



Carla Armas N. Senior Associate | IT-Global

Ernst & Young Ecuador
Andalucía y Cordero, Quito, Ecuador
Office: +593 2 555553 Ext. 189
Website: <http://www.ey.com>



Proceso de Evaluación del Desempeño

Talent Team Ecuador

Índice

a. Políticas generales del proceso.....	3
b. Objetivos.....	3
c. Flujograma.....	4
d. Proceso	4
1. Ingreso de nuevos colaboradores	4
2. Definición de expectativas del cargo	5
3. Evaluación preliminar	5
4. Documentación de avances en el aprendizaje y oportunidades de mejora..	5
5. Establecimiento de compromisos	5
6. Evaluación Definitoria.....	6
7. Anexos	7

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Flujograma del proceso de evaluación de desempeño	4
--	---

Índice de Anexos

Anexo 1: Registro de Evaluación Definitoria	8
---	---

a. Políticas generales del proceso

- El proceso de evaluación de desempeño en el período de prueba es el soporte objetivo para la toma de decisiones con relación a la nueva contratación.
- En base a la evaluación del desempeño del colaborador se determinará a su vez la efectividad de los procesos de reclutamiento, selección e inducción y se brindaran las bases para realizar correcciones en los mismos, de ser necesario.
- El proceso está ligado a la cláusula cuarta de los contratos de trabajo que suscriben los colaboradores de la Firma, en todos sus niveles y líneas de servicio. Esta cláusula establece:

CUARTA: PLAZO DE DURACION Y PERIODO DE PRUEBA.-

Este contrato se entenderá como de prueba los primeros noventa días desde la fecha de su celebración de conformidad con el Art. 15 del Código del Trabajo; durante éste período cualquiera de las partes podrá darlo por terminado sin formalidad alguna y sin derecho a ninguna indemnización.

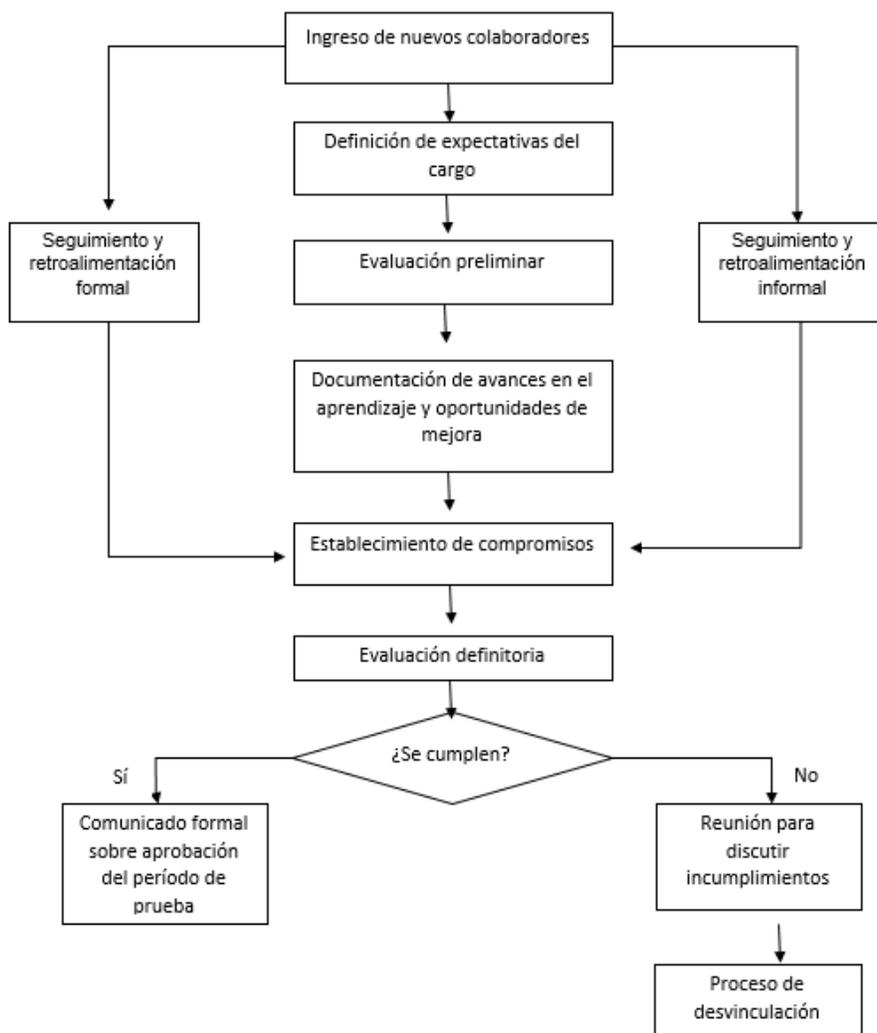
Vencido este plazo, automáticamente, de acuerdo con el Art. 14 de la misma Ley, se entenderá que continúa en vigencia por tiempo indefinido.

b. Objetivos

- Evaluar el desempeño de los nuevos colaboradores durante el período de prueba
- Identificar oportunidades de mejora en relación al rendimiento del colaborador
- Formalizar avances en el aprendizaje de las funciones específicas de los colaboradores en su período de prueba

c. Flujograma

Gráfico 1: Flujograma del proceso de evaluación de desempeño



Fuente: Karla Burgos. Associate Talent Team Guayaquil

d. Proceso

1. Ingreso de nuevos colaboradores

Se comprende que este insumo en el proceso, comprende previamente haber pasado por reclutamiento, selección e inducción tanto general como el acompañamiento específico.

2. Definición de expectativas del cargo

Durante el check list de acompañamiento de la inducción específica, se procedió a dejar constancia de las expectativas del cargo en un correo electrónico (Ver Proceso de Inducción, registro 1)

3. Evaluación preliminar

Se realiza entre al finalizar el primer mes del colaborador en la empresa. Toma en cuenta los avances en el cumplimiento de las expectativas planteadas en la inducción específica.

Consiste en una reunión formal entre el reciente ingreso y su superior inmediato, en la que se conversa sobre las principales dificultades encontradas y se aprovecha para felicitar y estimular al nuevo colaborador por sus logros y aprendizaje.

4. Documentación de avances en el aprendizaje y oportunidades de mejora

Al finalizar la reunión, el supervisor inmediato formaliza lo conversado a través de un correo electrónico, con seguimiento al correo de establecimiento de expectativas como precedente, expresando los avances en el aprendizaje y los aspectos en los que el nuevo colaborador debe revisar y mejorar hasta el plazo de la evaluación definitiva.

5. Establecimiento de compromisos

En el correo que se describe en el punto 4 de este proceso, se formalizan los compromisos acordados en la evaluación preliminar. Dichos compromisos son mutuos, pueden ser tanto del colaborador hacia la empresa, como viceversa. Se debe dejar por sentado un mínimo de 3 compromisos redactados de forma concisa, y expresando con claridad cómo se podrá comprobar su cumplimiento en el plazo de la evaluación definitiva, los cuales son enviados por correo electrónico dando seguimiento al correo anterior de expectativas del cargo

6. Evaluación Definitoria

- Se realiza entre el día 80 y 85 a partir del ingreso del colaborador. Toma en cuenta las expectativas iniciales planteadas y los compromisos establecidos en la evaluación preliminar.
- Es una reunión formal entre el colaborador y su superior inmediato, en la que se expone todo lo hallado por ambas partes en el transcurso del cumplimiento de lo planteado.
- El evaluador debe actuar con objetividad y emitir su criterio al evaluado, teniendo en cuenta los logros y el aprendizaje, así como los aspectos que no logró cumplir totalmente. Para guía y constancia de la evaluación definitiva, se emplea el registro que se puede observar en el anexo 1, dicho documento constará en el file del empleado.
- El evaluado debe emitir su opinión sobre las principales dificultades que tuvo durante el período de prueba.

Al finalizar este paso, surgen dos posibles escenarios:

- En caso de que se cumplan las expectativas y compromisos

El colaborador aprueba el período de noventa días y recibe un comunicado formal donde se lo felicita y se le anima a continuar desempeñándose de forma adecuada.

- En caso de que no se cumplan las expectativas y compromisos

Se realiza una reunión final entre el empleado y su superior inmediato, donde se exponen los incumplimientos, y se conversa con el colaborador sobre las expectativas y acuerdos no alcanzados. El evaluador debe hacer comprender gentilmente al colaborador evaluado, que posterior a este proceso realizado con objetividad y seguimiento, no ha alcanzado lo requerido para que su contrato sea de plazo indefinido, y de conformidad con el Art. 15 del Código del Trabajo y la cláusula Cuarta del contrato de trabajo que el colaborador suscribe, se da por terminada la relación laboral.

ANEXOS

Anexo 1: Registro de Evaluación Definitoria



Onboarding EY

EVALUACION DEFINITORIA DEL PERÍODO DE PRUEBA

Nombre del evaluado:	
Fecha de ingreso:	
Service Line:	
Rank:	
Evaluador:	

Establezca una calificación del 1 al 5 de acuerdo a la siguiente escala:

- 5= cumplió más allá de las expectativas
- 4= cumplió lo acordado de forma satisfactoria
- 3= cumplió con lo acordado
- 2= cumplió de forma regular con algunas expectativas
- 1= no cumplió

a. Nivel de cumplimiento de expectativas iniciales del cargo

Observaciones

b. Nivel de cumplimiento de compromisos establecidos

Observaciones

Calificación final

Decisión final

Firma del evaluador



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Karla Daniella Burgos Beltrán**, con C.C: # **1207474964**, autor/a del trabajo de titulación: **Optimización de los procesos de incorporación y adaptación al cargo del staff de una empresa de Auditoría y Consultoría de Guayaquil mediante la formalización y la implementación de políticas y procedimientos**, previo 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, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 21 de febrero de 2017.

f. _____

Nombre: **Karla Daniella Burgos Beltrán**

C.C: **1207474964**

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Optimización de los procesos de incorporación y adaptación al cargo del staff de una empresa de Auditoría y Consultoría de Guayaquil mediante la formalización y la implementación de políticas y procedimientos		
AUTOR(ES)	Karla Daniella Burgos Beltrán		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Efrén Chiquito Lazo		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación		
CARRERA:	Psicología Organizacional		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciado en Psicología Organizacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	21 de febrero del 2017	No. PÁGINAS:	195
ÁREAS TEMÁTICAS:	Reclutamiento, Selección, Inducción, Evaluación de Desempeño		
PALABRAS CLAVES/KEYWORDS:	Sistema de Gestión de Calidad, Procesos, Incorporación de Personal, Adaptación al Cargo, Reclutamiento, Selección, Inducción, Evaluación de Desempeño, Marco Legal Ecuatoriano.		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):			
<p>En medio del entorno altamente competitivo en el que se sitúan actualmente las empresas, captar al Talento Humano adecuado es transcendental. No obstante, no se pueden alcanzar los resultados esperados si las acciones se realizan de forma improvisada. El presente trabajo describe la importancia de la definición de políticas, procesos y procedimientos dentro del área de Talento Humano, para así mejorar la incorporación y adaptación de los nuevos colaboradores, alineando esto a un Sistema de Gestión de Calidad con enfoque en procesos. El desarrollo de este estudio se llevó a cabo en una Firma de Auditoría y Consultoría de la ciudad de Guayaquil, y a partir del mismo se ha obtenido una descripción detallada de los procedimientos para los subsistemas de reclutamiento, selección, inducción y evaluación del desempeño en período de prueba, formalizando sus respectivos registros, sirviendo como punto de partida para la adopción de un Sistema de Gestión de Calidad para toda la organización.</p>			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-978718721	E-mail: karlotitaburgos53@gmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre: Luis Bonilla		
	Teléfono: +593-4-2209210		
	E-mail: BONILLAMORAN@hotmail.com		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			