

UNIVERSIDAD EVANGELICA DE EL SALVADOR  
ESCUELA DE POST GRADOS  
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS  
SEMINARIO DE ESPECIALIZACIÓN



**“PROYECTO DE INNOVACION: MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y  
SELECCIÓN VINCULADO CON PROYECTOS EXTERNOS DE  
EMPLEABILIDAD JUVENIL PARA OPTIMIZAR LA DOTACIÓN DE  
PERSONAL DE LA EMPRESA COMDATA GROUP”**

ESTUDIANTES:

KARLA REGINA ESCOBAR

NUBIA CAROLINA RECINOS

DAMARIS TATIANA RODRIGUEZ

DOCENTE: LIC. MRH MARVIN ALFREDO LÓPEZ LOVOS

MSc. NOE SAMAELE RIVERA LEIVA.

SAN SALVADOR, 30 DE MAYO DE 2020

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	3
CAPÍTULO 1. LA NECESIDAD DE INNOVAR .....	4
A) Estado anterior (del bien, servicio o proceso) .....	4
B). Justificación de la necesidad de cambio .....	6
C) Fundamentación Teórica.....	7
1. GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO.....	7
CAPÍTULO II. IMPLEMENTACIÓN DE LA INNOVACIÓN .....	40
A) Objetivos .....	40
B) Diseño de la innovación .....	41
C) Metodología y estrategias.....	57
D) Organización para la ejecución.....	59
E) Monitoreo y evaluación .....	61
F) Recursos y presupuesto .....	61
CAPÍTULO III. RESULTADOS DE LA INNOVACIÓN .....	62
A) Cambios en necesidades y problemas abordados .....	62
B) Cambios observados en (bien, servicio o proceso que se innovó). .....	63
C) Pruebas y demostraciones de la eficacia, eficiencia y efectividad.....	64
D) Percepciones y evaluaciones de usuarios y beneficiarios.....	65
CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES. ....	68
A) Conclusiones.....	68
B) Recomendaciones .....	68
C) Plan de socialización de resultados.....	69
FUENTES DE INFORMACIÓN CONSULTADAS.....	71
ANEXOS.....	76

## **INTRODUCCIÓN**

El presente informe contiene el proyecto de innovación que se propone implementar en la empresa Comdata Group, titulado manual de reclutamiento y selección vinculado con proyectos externos de empleabilidad juvenil para optimizar la dotación de personal de la empresa Comdata group, el cual ha tenido un periodo de elaboración y revisión para garantizar que sus resultados sean significativos.

Se plantea en primer lugar en el capítulo I el diagnóstico de la situación actual de la empresa, las necesidades asociadas, así como las razones por las que es importante abordar el tema desde el punto de empleabilidad juvenil, tratando de esta manera los problemas de reclutamiento y selección propios de la empresa y un fenómeno social como lo es el desempleo juvenil, lo cual se encuentra fundamentado teóricamente desde la perspectiva del marco social, empresarial y legal.

lo que da la pauta para socializar los objetivos que trazan las líneas de acción, que se encuentran reflejados en el capítulo número II, el cual plantea también la propuesta de solución en forma esquematizada, mostrando el paso a paso de su desarrollo con la finalidad de especificar mejoras en el proceso realizado por la empresa Comdata Group.

En el capítulo III, se presentan los resultados de la innovación, de tal manera que se detalla el impacto que se va a generar con la implementación del proyecto, tanto en las necesidades presentadas, como en el proceso de reclutamiento y selección y por último se encuentran las conclusiones y recomendaciones realizadas como resultado del trabajo final.

## **CAPÍTULO 1. LA NECESIDAD DE INNOVAR**

### **A) Estado anterior (del bien, servicio o proceso)**

Comdata Group, una empresa dedicada a las comunicaciones, que realiza procesos de reclutamiento y selección para sus clientes y para la empresa misma, presenta una serie de dificultades que llevaron a elaborar la propuesta de manual de reclutamiento y selección vinculado con proyectos externos de empleabilidad juvenil para optimizar la dotación de personal.

De manera particular, la empresa cuenta con un nivel de rotación en todas las campañas, dado a partir de diversos factores, tales como:

1. El perfil es básico y los jóvenes buscan otras oportunidades
2. Los salarios promedian el mínimo
3. Falta de crecimiento laboral
4. No se cuenta con los tiempos adecuados para cubrir con las requisiciones

La rotación se ve acompañada de baja productividad, porque cuando una persona reemplaza a otra, se necesite un tiempo para adaptarse a su puesto de trabajo y aprender a manejar las herramientas precisas para llevarlo a cabo, este periodo de adaptación supone una productividad menor durante los primeros días o semanas.

La empresa hace uso de la norma COPC, que es una norma que se utiliza en los Call center con el objetivo de especificar la cantidad de personas que fueron baja y la cantidad de empleados activos a final de mes para poder sacar el dato de rotación, por lo que para 2019 se presentó un índice de rotación de 26%.

Al comparar los datos de otras empresas dedicadas a Call center, se puede evidenciar que el índice de rotación de Comdata group es más alto que empresas con el mismo rubro, por ejemplo, Atento El Salvador presenta un índice de rotación anual que oscila entre el 15 y 20%”, otro caso es One link que es un call center que tiene cuentas en inglés y según supervisor en Recursos humanos, 2020, “los últimos 3 años presentamos un índice de rotación anual que oscila entre el 5 y 10%”.

El tema de la rotación alta lleva a la pérdida de tiempo de contratación de los agentes, pues hay que estar cubriendo en forma frecuente las mismas plazas que ya habían sido ocupadas, se genera un aumento de horas extras, lo que hace que se eleve el presupuesto de salarios y otras situaciones de cumplimiento de metas y proyectos que se tienen con los clientes.

Otro de los problemas presentes en la empresa es la falta de un espacio físico para el proceso de reclutamiento y selección, pues los postulantes tienen que realizar el proceso en la zona verde o el pasillo con la interferencia de las conversaciones de los empleados que se encuentra en las instalaciones en ese momento.

Según el diagnóstico realizado, cuando los candidatos aplican a una plaza vacante, el reclutamiento y selección se inicia en recepción en donde se les solicita la documentación respectiva y se realizan pruebas psicométricas, ofimática y ortográficas, posteriormente a las pruebas, si estas han sido aprobadas los candidatos pasan a la zona verde a llenar un formulario para luego ser entrevistados, para dicha entrevista se hace uso de dos mesas pequeñas y cuatro sillas que se encuentran a un costado de la puerta del segundo nivel.

Además, no tiene definido el mismo proceso de reclutamiento para todas las cuentas, ni se hace uso del mismo checklist de contratación, lo que dificulta la dotación del talento humano, sobre todo cuando se trata de reclutar personal operativo, es decir los agentes en el área de atención al cliente, quienes conforman la mayor parte de empleados de la empresa.

En cuanto al aspecto financiero, según datos proporcionados por la gerencia de Comdata tienen un gasto anual de \$10,500 en uso de herramientas y medios de contratación, como publicidad, uso de fuentes de reclutamiento vía electrónico, ferias, plataformas, pruebas psicológicas entre otras, más los salarios de los responsables de realizar dicho proceso. De acuerdo al diagnóstico realizado, se utilizan las plataformas de [tecoloco.com](http://tecoloco.com) y [computrabajo](http://computrabajo.com), un mejor empleo y últimamente se paga publicidad en Facebook.

La empresa también se ve muy afectada en imagen por la manera en cómo se realiza el proceso de reclutamiento y selección, perdiendo credibilidad con los clientes, pues el tiempo de contratación dura meses y hay requisiciones pendientes de respuestas y con ello clientes insatisfechos que dudaran en hacer uso del servicio nuevamente.

Todas estas dificultades mencionadas anteriormente afectan de manera directa al proceso de reclutamiento y selección, que si bien es cierto se realiza en la empresa Comdata group con su respectivo protocolo hay muchos elementos por mejorar, por lo que con la propuesta de innovación se pretende optimizar la dotación de personal mediante proyectos de empleabilidad juvenil.

### **B). Justificación de la necesidad de cambio**

Comdata es una empresa que en comparación con otros call center, mantiene un alto índice de rotación anual, la rotación se debe a muchos factores, uno de ellos son los salarios bajos que la empresa ofrece, lo cual no concuerda con la experiencia que solicitan en los perfiles de agentes de call center, lo que hace es que los empleados busquen mejores oportunidades y no hagan una carrera profesional dentro de la empresa.

Al utilizar los proyectos de empleabilidad juvenil como una herramienta principal de reclutamiento dentro de Comdata, se logrará la contratación de jóvenes que están en búsqueda de un primer empleo, al contratar a estos jóvenes que ya vendrán previamente preparados en algunas habilidades y competencias que el puesto requiere se lograra tener más fidelización por parte de los nuevos empleados, ya que habrán experimentado un buen proceso de reclutamiento e inducción y desde el inicio de sus labores podrán ver todas las oportunidades de crecimiento que la empresa les ofrece.

El proyecto de empleabilidad juvenil dará un ahorro del 67 % en el presupuesto anual de reclutamiento y selección de personal, al tener ese ahorro se podrán invertir en más talleres, capacitaciones y en la compra de diferentes incentivos que mantenga motivado a todo el personal de la compañía, lo que ayudara a disminuir los niveles de rotación anual en Comdata group.

La empresa estará invirtiendo tiempo en candidatos que están totalmente interesados en el puesto de trabajo, por lo que los tiempos de reclutamiento se reducirían menos y se tendrán candidatos con total disposición a adaptarse fácilmente a lo que la empresa solicita, también se reducirá el tiempo de formación, ya que lo que se hará en ellos será reforzar las habilidades de atención al cliente que ya han recibido. Por otro lado, aquellos candidatos que no sean aceptados en la empresa, tendrán la oportunidad en conjunto con el proyecto de empleabilidad en poder seguir desarrollando de una mejor manera sus puntos débiles, para

que, en un próximo proceso, puedan participar nuevamente y ser seleccionado dentro de la empresa.

### **C) Fundamentación Teórica**

Es importante describir los elementos teóricos que sustentan el proyecto de innovación sobre un manual de reclutamiento y selección vinculado a proyectos externos de empleabilidad juvenil para la empresa Comdata group. El cual expone la información relevante al tema, se describe la relación entre reclutamiento y selección y los proyectos de empleabilidad juvenil, y como los centros de formación primario y secundario que son exponentes en el tema, respaldado en teóricos y exponentes relacionados a la propuesta de innovación a realizar.

## **1. GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO**

### **1.1 Dotación de talento humano**

“La planeación del personal es el proceso de decisión sobre los recursos humanos indispensables para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado tiempo”. (Chiavenato, 2001, p.34). Se trata de anticipar la fuerza del trabajo y los talentos humanos necesarios para la actividad organizacional futura. La planeación no siempre es responsabilidad del departamento del personal.

El problema de anticipar la cantidad y calidad de personas que la organización requiere es muy importante, para alcanzar todo el potencial, la organización necesita disponer de las personas adecuadas para el trabajo, esto significa que los gerentes deben de estar seguros de que los puestos bajo su responsabilidad se ocupen por personas con la capacidad de desempeñarse exitosamente en él.

### **1.2 Modelos para realizar una planeación del personal:**

Según Alfaro (2012) la planeación de personal de una organización debe tener “la finalidad de mejorar la productividad, eficiencia y eficacia por un por un largo tiempo” (p.41)

Por otra parte, para Chiavenato (2001), existen cuatro modelos para poder realizar la planeación del personal:

Modelo basado en la demanda estimada del producto o servicio:

Las necesidades de personal son una variable dependiente de la demanda estimada del producto (en una industria) o del servicio (en una organización no industrial). La relación entre estas dos variables (número de personas y demanda del producto o servicio) recibe la influencia de las variaciones de productividad, tecnología, disponibilidad interna y externa de recursos financieros, y disponibilidad de personas en la organización. (p. 124)

Modelo basado en segmentos de puestos:

Para Chiavenato (2001), este modelo también se enfoca al nivel operativo de la organización. Es una técnica de planeación de personal propia de las empresas grandes. La planeación de personal consiste en:

1. Elegir un factor estratégico para cada área de la empresa, se trata de elegir un factor organizacional cuyas variaciones afecten las necesidades de personal.
2. Establecer niveles históricos (pasado y futuro) de cada factor estratégico.
3. Determinar los niveles históricos de mano de obra en cada área funcional.
4. proyectar los niveles futuros de mano de obra de cada área funcional y correlacionarlos con la proyección de los niveles del factor estratégico correspondiente (P. 135).

Modelo basado en el flujo de personal:

Este modelo describe el flujo de personas hacia el interior y hacia fuera de la organización. La verificación histórica y el seguimiento de ese flujo de entradas, salidas, promociones y transferencias internas permiten una predicción de corto plazo de las necesidades de personal. Se trata de un modelo vegetativo y conservador, adecuado para organizaciones estables y sin planes de expansión. Este modelo prevé las consecuencias de contingencias, como la política de ascensos, aumento de rotación, dificultades de reclutamiento, etcétera. También es muy útil en el análisis del sistema de carreras cuando la organización adopta una política congruente en ese sentido.

Modelo de planeación integrada:

Es el modelo de planeación integrada Chiavenato (2001), expone que es el más amplio e incluyente. Desde el punto de vista de los insumos, la planeación de personal toma en cuenta cuatro factores o variables:

1. Volumen planeado de producción.
2. Cambios tecnológicos que modifiquen la productividad del personal.
3. Condiciones de oferta y de demanda en el mercado, y comportamiento de los clientes.
4. Planeación de carrera dentro de la organización. (p. 131)

Modelo para el proyecto de innovación:

Se pretende integrar un modelo de planeación basado en la demanda de servicios y a la vez de formación de candidatos potenciales, donde se busque:

1. Contar con una base de posibles candidatos
2. Reducir el tiempo para un proceso de selección
3. Mantener alianza y entendimiento con las organizaciones e instituciones formadoras
4. Reducir costos de reclutamiento y sección de personal
5. Ser una empresa con responsabilidad social

Es factible trabajar con organizaciones de primer nivel y segundo nivel mencionadas en el apartado de intermediación laboral. De acuerdo a las necesidades y facilidad de acercamiento se trabajará con jóvenes que presenten as siguientes características:

1. No es indispensable su lugar de residencia, dependerá de disponibilidad
2. Mayor de edad
3. Que sea su primer o segundo trabajo como máximo
4. Sexo indiferente
5. Que haya sido parte de algún programa o proyecto de formación
6. Otros que el centro de formación disponga.

Si bien es cierto algunas empresas han sido parte de contratar personal proveniente de centros de formación, no existe un manual o guía que describa el proceso de este, y las directrices

para realizar la dotación de personal de manera adecuada y bajo las bases de la formalidad, es por ello que el proyecto de innovación permitirá cubrir la dotación de agentes operativos en su 60% de los requerimientos como mínimo.

### **3. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.**

El reclutamiento es un proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Se obtiene así un conjunto de solicitantes, del cual saldrán posteriormente los nuevos empleados. Según Mondy (2010) “El reclutamiento es el proceso para atraer a los individuos de manera oportuna, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una organización” (p. 128)

Para los procesos internos, los jóvenes que ingresen a la empresa a través de los proyectos de empleabilidad juvenil tendrán que esperar 6 meses para poder participar en las promociones internas. Ese tiempo le servirá para terminarse de adaptar al puesto de trabajo,

El reclutamiento es la búsqueda y descubrimiento de candidatos altamente adecuados para poder ocupar cargos dentro de la organización con los requisitos para ser contratados, para cubrir la falta de personal: ausencias por renuncias o retiros, despidos o jubilaciones de los trabajadores, o por la creación de nuevos puestos de trabajo. (Ibáñez, 2005, p.21)

“El reclutamiento genera un alto costo, por eso las corporaciones precisan aplicar las fuentes y los métodos de reclutamiento más beneficiosos. La empresa al identificar las fuentes de candidatos, empleará los métodos adecuados para el reclutamiento, ya sea interno o externo, para alcanzar los objetivos que pretende”. (Mondy, 2010, p.132)

Chiavenato (2001) explica los requisitos que debe tener el proceso adecuado de reclutamiento:

1. Las contrataciones del personal serán a partir de las fechas en que se requiera la incorporación del personal.
2. Los perfiles del personal, los determinarán los directores de cada área correspondiente a la plaza vacante.
3. La forma de apertura del proceso de selección será por referencias de los actuales empleados, empleados anteriores, anuncios impresos, anuncios en Internet y en páginas Web especializadas, agencias de contratación y reclutamiento en centros de formación superior.
4. La contratación deberá contar con un presupuesto.
5. La incorporación del personal será el resultado de la evaluación de hojas de vida recibidos.
6. Todo candidato deberá realizar el análisis psicológico, evaluación médica, evaluación técnica.
7. Todo candidato deberá contar con dos cartas de recomendación.
8. Todo aspirante deberá entregar carta de antecedentes no penales. (p. 34).

El reclutador se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeñe. Siempre que lo juzgue necesario, el reclutador debe solicitar información adicional poniéndose en contacto con el gerente que solicitó el nuevo empleado. Se debe considerar el entorno en que habrán de moverse. Los límites de ese entorno se originan en la organización, el reclutador y el medio externo, de los cuales los elementos más importantes son:

#### **Disponibilidad interna y externa de recursos humanos:**

La tasa de desempleo en el área, las condiciones del ramo de la compañía, la abundancia o escasez en la oferta de personal, los cambios en la legislación laboral y las actividades de reclutamiento de otras compañías incluyen en la tarea de obtener un grupo de solicitantes para una ocupación dada. Aunque estos factores se incluyen en la planeación de recursos humanos, con frecuencia las condiciones económicas varían rápidamente.

Los proyectos de empleabilidad juvenil trabajan con jóvenes que estén en búsqueda de su primer empleo. Por lo tanto, es esta entidad quien formara a los jóvenes en técnicas relacionadas al giro de la empresa Comdata group.

### **Indicadores económicos.**

Permiten conocer las actuales coyunturas de la economía de un sector, de una zona geográfica o de toda la nación. Actividades de reclutamiento de otras compañías. Permiten conocer las estrategias básicas que se plantean las organizaciones competidoras. En muchos casos, puede medirse con relativa precisión a través de los avisos publicados. Pero esta técnica puede resultar costosa. (Chiavenato, 2001, p. 130)

Comdata al utilizar los proyectos de empleabilidad juvenil como herramienta de reclutamiento y selección, se estará ahorrando \$7,060.00 lo que equivale en un 67 % de ahorro en el presupuesto en el área.

“Las ventas actuales de la compañía y sus metas. Debido a que los planes de recursos humanos se basan parcialmente en las predicciones de ventas, las variaciones entre las ventas reales y las previstas constituyen un factor vital”. (Chiavenato, 2001, p. 131)

### **Políticas de la compañía**

En ocasiones, las políticas que se fije la compañía pueden convertirse en limitantes de las actividades de reclutamiento.

Las políticas de promoción interna estipulan que los actuales empleados tienen opción preferencial para acceder a determinados puestos, tiene el mérito de garantizar a cada empleado una carrera y no solamente un empleo. Esta práctica puede tener el efecto negativo de limitar el ingreso de personas con ideas y perspectivas nuevas en la organización. (Chiavenato, 2001, pág. 132).

Comdata al utilizar los proyectos de empleabilidad juvenil, seleccionara a los jóvenes que durante la formación que el centro de intermediación laboral haya culminado satisfactoriamente los cursos recibidos, los cuales ayudaran a que se vayan desarrollando las competencias que el puesto de trabajo necesita.

Políticas de compensación. Un factor limitante común en muchas áreas de reclutamiento son los niveles de compensación que estipulan las organizaciones. Por lo común, los reclutadores tienen un mínimo grado de discrecionalidad en las compensaciones que ofrecen.

Políticas sobre situación del personal. Que actúan en consonancia con las leyes de un país determinado, la organización puede vetar o favorecer la contratación de personal temporal, por ejemplo. Estas decisiones y parámetros incidirán directamente sobre las actividades de reclutamiento.

### **Prácticas de reclutamiento:**

Con frecuencia, las organizaciones tienden a perpetuar políticas y prácticas que dieron resultado en el pasado, sin someterlas a un análisis crítico, sin considerar que conviene revisarlas con frecuencia.

La parte esencial antes de reclutar está enfocada en los requisitos del puesto, que vienen dados gracias al descriptor del puesto construido en conjunto entre las partes implicadas, en todo caso, recursos humanos y el área específica que solicita el personal a contratar. (Chiavenato, 2001, pág. 133)

Otra dificultad deriva del bajo nivel de satisfacción en el trabajo que es posible que una persona excesivamente calificada va a encontrar en un puesto que presenta mínimos desafíos a su capacidad profesional. Determinar exactamente cuáles serán las responsabilidades del puesto que se intenta llenar es la única alternativa para obtener candidatos adecuados.

## **2.2 Componentes básicos del reclutamiento**

El reclutamiento implica un proceso que varía según la organización. Consiste en un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Para lograr su objetivo, el reclutamiento debe atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.

Como afirma Chiavenato (2001), el reclutamiento exige una planeación rigurosa constituida por una secuencia de tres fases:

1. Investigación interna sobre las necesidades.
2. Investigación externa del mercado.
3. Métodos de reclutamiento por aplicar

En otras palabras, en éstas fases se distinguen: las personas que la empresa requiere, lo que el mercado de recursos humanos puede ofrecerle y las técnicas de reclutamiento. Así, un esquema general de un proceso de reclutamiento lo detalla Chiavenato (2001), implica:

1. Planeación de los recursos Humanos.
2. Recepción de las solicitudes específicas de personal.
3. Identificar las vacantes requeridas.
4. Obtener información del análisis del puesto.
5. Confrontar las indicaciones de la gerencia.
6. Verificar los requerimientos del puesto.
7. Aplicar el método adecuado de reclutamiento. (p. 133)

### **2.3 Tipos de reclutamiento:**

Una empresa puede llevar a cabo la selección de personal y la gestión del talento humano de muchas formas diferentes, en función de los recursos de los que dispone, del tiempo con el que cuenta para encontrar al nuevo trabajador o incluso de las propias características del puesto a cubrir. También influirá, por supuesto, el tamaño de la empresa, y si cuenta esta con departamento de recursos humanos o no.

Todos los factores que se tienen en cuenta la hora de decidir por un tipo de reclutamiento u otro, pero también hay que saber que muchas veces lo que se lleva a cabo es una combinación de varios de estos tipos de reclutamiento. Asimismo, puede que en una ocasión se utilice una técnica, y pasado un tiempo se prefiera otra. Se trata de sistemas que se pueden cambiar y ajustar a las necesidades propias de cada momento.

## **El reclutamiento interno**

El reclutamiento interno hace referencia al tipo de selección de personal que se centra en cubrir una vacante donde se recurre a un trabajador de la propia empresa o a alguien que haya estado relacionado con ella, sin buscar fuera de la empresa directamente. (Chiavenato, 2001, Pg. 64)

Dentro del reclutamiento interno se realizan diferentes estrategias, entre ellas y de las más populares se encuentran los referidos, las bases de datos o candidatos potenciales, y la promoción interna, ya sea de manera horizontal o vertical, según el requerimiento del puesto a ocupar.

### **Los programas de referidos**

Activar un programa de referidos significa hacer partícipes a los empleados de las tácticas para retener el talento humano de la empresa para cubrir la vacante. Esto es una buena idea porque las personas que ya trabajan en la compañía conocen perfectamente su funcionamiento y su cultura, y solo recomendarán a personas afines y que sepan con seguridad que se adaptarán a su nuevo puesto.

### **La base de talento**

Otra estrategia en reclutamiento es recurrir a la base de talento que se ha generado a raíz de anteriores procesos de selección o que han compartido la información de su hoja de vida con la empresa en algún momento. Si alguno de ellos encaja con el puesto, sería una buena opción y permite agilizar el proceso de contratación.

### **La promoción interna**

También se puede aprovechar las oportunidades de promoción interna en el trabajo para que los trabajadores ocupen puestos superiores o simplemente diferentes. Hay que tener en cuenta que la promoción interna es una buena forma de motivar y devolver la ilusión a los empleados que desempeñan las mismas funciones, algo que puede resultar frustrante.

El reclutamiento interno es más económico para la empresa, pues evita gastos de anuncios de prensa u honorarios de empresas de reclutamiento, costos de recepción de candidatos, costos de admisión, costos de integración del nuevo empleado. Es más rápido, evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo, en una poderosa fuente de motivación para los empleados potenciales, y se aprovecha la no capacitación u entrenamientos. (Chiavenato, 2001, p. 134)

El reclutamiento interno, por otro lado, exige que los empleados nuevos tengan potencial de desarrollo para ascender por lo menos a ciertos niveles por encima del cargo que van a ocupar, si la organización no ofrece oportunidades de progreso en el momento adecuado, corre el riesgo de frustrar a los empleados en sus ambiciones, lo cual origina empatía, desinterés o el retiro de la organización para buscar oportunidades fuera de ella.

Puede además generar conflicto de intereses, ya que al ofrecer oportunidades de crecimiento en la organización, tiende a crear una actitud negativa en los empleados que no demuestran condiciones o no logran esas oportunidades. Cuando se efectúa continuamente, los empleados se adaptan a ellos y pierden la creatividad y la actitud de innovación. De este modo, las personas pasan a razonar casi exclusivamente dentro de los patrones de la cultura organizacional.

### **El reclutamiento externo**

Por otro lado, el reclutamiento externo es el que busca personal fuera de la empresa, es decir, busca a personas que, en principio, no tengan relación directa con la empresa. Dentro de las estrategias más frecuentes está la búsqueda por internet o apoyo de terceros, donde los proyectos de empleabilidad juvenil tendrán su aporte y beneficios a las organizaciones.

### **Búsqueda de talento por Internet**

Es sin duda una de las opciones más recurridas, pues es tan sencillo como publicar la oferta y posteriormente filtrar las ofertas de trabajo de los portales de empleo para escoger la mejor opción. (Chiavenato, 2001). Otra alternativa es recurrir a los servicios públicos de empleo, que de manera gratuita se encargarán de transmitir la vacante a las personas inscritas como demandantes de empleo.

## **Procesos de outsourcing**

Externalizar los procesos de selección de personal proporciona muchas ventajas y permite ahorrar mucho tiempo en los procesos de contratación, además de ser una de las estrategias que hoy en día se utilizan con frecuencia, así la empresa se dedica a la operación de sus servicios y no en contratar personal. (Chiavenato, 2001, p.45).

Autores como Alfaro (2012) menciona que se puede utilizar anuncios en diarios, en los medios de comunicación electrónicos (radio, televisión, Internet, otros), presentaciones de la entidad a estudiantes que están por graduarse, requerimientos a empresas que ofrecen este servicio. (p. 78)

## **Proceso de selección**

El proceso de selección se establece como el número de pasos a seguir, con el fin de separar a los candidatos idóneos para ocupar un puesto dentro de la organización; recopila los datos acerca de los demandantes a ocupar un puesto y cuyo propósito es elegir a la persona que recibirá el empleo.

Un factor importante dentro de este proceso son las pruebas de selección, que sirven de medición para establecer el comportamiento, evaluar el conocimiento, las capacidades y habilidades de los aspirantes y poder hacer un análisis de cada participante, a fin de contratar el que se ajuste al perfil requerido para el puesto. Entre las más conocidas está las pruebas de habilidades cognitivas, Inventarios de personalidad e interés, Pruebas de conocimientos del puesto y Pruebas a través de casos.

Entrevista de selección: Los solicitantes que fueron preseleccionados para el puesto, deberán ser entrevistados por el área de Recursos Humanos y una persona enviada por parte de la Dirección que solicita el puesto, y de esta forma determinar si cumple con los parámetros establecidos y el perfil deseado. (Chiavenato, 2001, p. 136)

Finalmente se realiza un análisis en conjunto de las pruebas realizadas junto con el reporte de entrevista y la experiencia previa que el perfil tiene para valorar si es seleccionado o no, en el caso que sea elegido, se le notifica su incorporación a la empresa.

### **3. MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL**

Todo lo expuesto en el capítulo anterior, por ser un proceso normado dentro de la mayoría de empresas, debe estar registrado y tener su respectivo manual de reclutamiento y selección, éste es un documento que pretenden crear las bases para establecer las líneas para incorporar y seleccionar al personal que cumpla con un perfil afín a las aptitudes para cada puesto requerido dentro de la organización, a fin fortalecer la administración del personal y la mejora continua de los procesos.

Tiene como objetivo principal establecer:

1. Los lineamientos y procedimientos a seguir para la selección e incorporación del personal.
2. Información de los puestos y los requisitos para ellos.
3. Las formas de reclutamiento.

El objetivo primordial de un manual de reclutamiento y selección es de integrar a la empresa personas, que satisfaga los requerimientos de manera general y específica acorde al perfil del puesto, así como el proceso a seguir para su contratación. Dentro de las políticas de los manuales de reclutamiento y selección, se establecen requisitos básicos que deben cumplir los aspirantes a obtener un empleo en una determinada empresa, algunos de estos requisitos es la edad mínima, grado de estudios académico y la documentación que se solicita en el proceso de reclutamiento y selección.

Dentro del proyecto innovador se pretende crear un manual, que determine los pasos y guía a seguir para la dotación de talento en el área de agentes de Call center, provenientes de jóvenes participantes en diferentes proyectos de empleabilidad juvenil, es importante definir las variables de reclutamiento y selección y como los proyectos externos a la empresa sobre empleo juvenil pueden ser una parte esencial en la gestión del recurso humano, para Comdata Group.

#### **4. ESTRATÉGIAS DE LA DOTACIÓN DE TALENTO**

Contar con una estrategia de reclutamiento ayudará, además, a que el proceso sea repetible y consistente. El éxito de la empresa depende de que contrate al mejor talento disponible. Después de todo, son el motor de la empresa y como tal, necesita las mejores piezas para que funcione a la perfección.

Es importante que dentro de la empresa exista una cultura organizacional donde se defina por los valores fundamentales que hacen única a la empresa. Es necesario definir estos valores antes de comenzar a reclutar, pues ayuda a identificar el tipo de empleado que se necesita; el talento que se considere a contratar debe estar alineado con los valores de la compañía.

Además, un segundo elemento que no se debe obviar es contar con descriptores de puestos, desarrollar la descripción de puesto es un buen ejercicio para identificar el candidato ideal. Se debe de poner atención a las destrezas técnicas para cumplir con las tareas requeridas y a las competencias sociales que debe tener el aspirante. Cuando se ha definido la cultura organizacional, se sabrá identificar la personalidad del candidato que necesitas.

En la actualidad, las redes sociales son consideradas como una de tus herramientas más efectivas. A través de ella, se puede buscar más información sobre el candidato que se considera evaluar para saber si es el tipo de persona que se contrataría. Además, las redes sociales son un excelente medio para captar efectivamente la atención de posibles candidatos.

En los últimos años como estrategias, muchas empresas utilizan servicios de outsourcing, las cuales brinda la oportunidad de enfocarse en otras áreas dentro de la compañía y no solo ver el reclutamiento y selección. Las compañías que ofrecen tercerización de servicios se encargan de conocer la empresa y en base a eso, buscan el talento mejor cualificado para la posición que se necesite ocupar. Una de las ventajas de la tercerización es que ayudará a ahorrar tiempo en empleados que no cumplen con los criterios de la plaza vacante o que, simplemente, no corresponden a la cultura organizacional.

## 5. VULNERABILIDAD LABORAL

Ya en el numeral anterior se habló sobre recursos humanos, conceptos generales, procesos y modelos que amparan teóricamente los elementos que giran en torno al tema, por lo que en este numeral se abordara el problema social con el que se va a vincular el proyecto de innovación, se desarrolla en primer lugar desde la perspectiva de la vulnerabilidad laboral, el desempleo juvenil, considerando sus causa y consecuencias.

Vulnerabilidad laboral, alude a la “incapacidad, e inseguridad ante el empleo y por consiguiente frente a los servicios de salud, educación, derecho a seguridad social en general” (Sánchez, 2006, p.44). Dentro del concepto de vulnerabilidad laboral se incluye a la población que se encuentra en condición de riesgo o situación que padece una persona, resultado de la acumulación de desventajas sociales, económicas, físicas y culturales, que impiden o limitan su incorporación al ámbito laboral, así como contar con un empleo de calidad.

Se estima que en El Salvador hay un millón de personas con ocupaciones que no les garantizan condiciones de un empleo decente. Los empleados vulnerables representan poco más del 37 % del total de personas ocupadas en el país y las mujeres son las más afectadas. Como referencia, hace dos décadas, un millón de salvadoreños, tenían ocupaciones que la Organización Internacional del Trabajo consideró empleo vulnerable (OIT, 2002, p. 4), por tanto, en El salvador es evidente el tema de la vulnerabilidad.

Por lo que, en los países en desarrollo, el desempleo juvenil visible se ve complicado por unos niveles considerables de subempleo y de puestos de trabajo de baja calidad en el sector informal. Ambos fenómenos se encuentran muy extendidos, lo que sugiere que el problema de integrar a los jóvenes en el mercado de trabajo en los países en desarrollo es incluso más grave de lo que parece a primera vista, lo que se ve respaldado de la siguiente manera.

En El Salvador la mayoría de jóvenes reciben una remuneración menor a las horas laborales que devengan con la demanda de empleos, la principal apuesta donde se

deben enfocar todo esfuerzo es la inserción de los jóvenes al mercado laboral (cámara de comercio, 2018).

De lo anterior, se puede concluir que los niveles de vulnerabilidad laboral, de manera específica en el sector juvenil son altos, pues en el sector formal falta crear espacios que cubran en su totalidad de la demanda laboral y las exigencias de los puestos y con ello la solución de problemas sociales de carácter estructural.

### **5.1 Desempleo juvenil**

El desempleo juvenil, especialmente cuando se encuentra vinculado a situaciones de pobreza y de exclusión social, es uno de los problemas más importantes de nuestro mundo globalizado. Este problema trae consigo grandes costos a los individuos, a sus familias y a la sociedad. Se sabe que el desempleo en edades tempranas compromete permanentemente la empleabilidad futura de las personas y genera patrones inadecuados de comportamiento laboral para toda la vida (Guerrero 2002, pág. 2)

Se trata entonces de un problema muy complejo, teniendo la razón de ser de forma estructural, que responde a cambios fundamentales en función de las políticas elaboradas y su nivel de cumplimiento, así como la presencia de las marcadas desigualdades sociales vinculadas a búsqueda de patrimonios capitales individuales.

En general, tanto para países desarrollados como no desarrollados las tasas de desempleo juvenil son dos a tres veces más altas que la de los adultos, en el caso en El Salvador, según un estudio realizado, la tasa de desempleo juvenil es casi el doble que la tasa de desempleo de país. “Si vemos la tasa de desempleo entre 15 y 29 años es de 11.8%: casi el doble que la tasa de desempleo nacional que es 7%, los jóvenes padecen más el desempleo que el total de la población” (Rovira, 2018).

## 5.2 Causas del desempleo

Son múltiples las causas del desempleo juvenil, sin embargo, USAID El Salvador y FEDISAL (2017) a través del Proyecto Educación para la Niñez y Juventud (ECYP), han analizado el mercado laboral en El Salvador a través de un estudio sobre las condiciones de inserción de una población mayoritariamente joven, y las transiciones que experimentan de la escuela al trabajo, considerando como causas del desempleo juvenil.

1. Falta de oportunidades, las transiciones de la escuela al trabajo para los jóvenes en El Salvador son difíciles en determinados escenarios. A nivel de bachillerato, como a escala total, las mujeres se enfrentan al contexto de mayor dificultad
2. Otro de los factores que determina la culminación de la transición al mercado laboral es la pertenencia a hogares de ingresos bajos. Los jóvenes en pobreza relativa y extrema experimentan grandes dificultades de inserción a un trabajo satisfactorio y permanente, esta es la realidad de más del 50% de los jóvenes en estas condiciones.
3. Además, el país cuenta con un sistema educativo bajo en tecnificación de nuevas tecnologías y tiene una falta de inversión por no existir las condiciones en el país.

Como ya se mencionó son muchas las causas del desempleo juvenil, por tanto, combatir las es una tarea difícil y de mucha responsabilidad, pues tendrían que abordarse desde el punto de vista estructural, con un enfoque sistémico que permita considerar las perspectivas sociales, legales y personales con la finalidad de cambiar dicha situación y con ello las consecuencias que este serio problema trae consigo.

“En el contexto actual de crisis económica, los jóvenes están siendo uno de los colectivos más perjudicados por la situación” (Instituto Nacional de Estadística, 2016). La falta de experiencia profesional dificulta su primera entrada en el mundo laboral, lo que da lugar a muchas dificultades para adquirir dicha experiencia que les permita escalar laboralmente.

Por lo que las personas jóvenes se enfrentan a una serie de retos en el mercado laboral. Además de la dificultad de encontrar un trabajo, la calidad del mismo es un desafío

prominente que se acompaña de una serie de consecuencias que repercuten en el ámbito social e individual, de tal forma que afecta en forma integral el desarrollo de esta población.

### **5.3 Consecuencias del desempleo juvenil**

Mientras tanto las consecuencias del desempleo juvenil son múltiples y variadas, y varían de acuerdo a la condición de cada país, según Márquez (2011).

1. Impide la independencia de los jóvenes: pues los jóvenes no abandonen el nido materno ante la imposibilidad de comprar su propia vivienda. De hecho, necesitan la generosidad y la ayuda mutua en las familias para sobrellevar con los efectos de la crisis económica.
2. Afecta el ámbito personal de los jóvenes, puesto que hoy día, los jóvenes también se casan y forman una familia más tarde. Algo lógico puesto que el dinero es esencial para poder formar un hogar y aportar una estabilidad económica a los hijos.
3. El desempleo juvenil aporta desesperanza y tristeza social puesto que los jóvenes tienen una gran capacidad creativa e ilusiones por aportar nuevos proyectos a una empresa.

Así también, la mayoría de los movimientos poblacionales en todas las regiones geográficas del mundo, obedecen principalmente a motivaciones vinculadas con la búsqueda de mejores condiciones de vida. “No es ilógico suponer que la migración es una de las alternativas que mejor resuelve el problema del empleo”. (Figuroa, Ramírez, González, Pérez y Espinosa 2012, p.845)

La falta de oportunidades laborales obliga a los jóvenes a tomar la decisión de dejar su país de origen en busca de mejores opciones, que les permitan suplir las necesidades propias y de su familia, lograr a costa de un gran precio cierta estabilidad laboral, para encontrar condiciones de empleo que no logran percibirse en El Salvador.

La relación entre la morbilidad y el desempleo tiene una naturaleza indirecta. Una persona carente de empleo muestra una mayor vulnerabilidad para manifestar conductas de riesgo y prácticas poco saludables, estas conductas y prácticas, como pueden ser el consumo de

alcohol, tabaco y otras drogas o el sedentarismo, conducen a la aparición de problemas de salud y al desarrollo de enfermedades.

El estudio llevado a cabo en diferentes países europeos a personas del mismo tramo de edad muestra un 18% de la población con empleo que padece de una mala salud, mientras que el porcentaje en la población desempleada se eleva hasta el 39%. Las enfermedades de larga duración, depresiones, derrames cerebrales, diabetes, enfermedades pulmonares crónicas y problemas musculares y óseos resultaron ser significativamente más comunes entre personas carentes de empleo. (Alavinia y Burdorf, 2008)

La preocupación y el estrés que se produce ante la falta de un empleo suele estar acompañado de problemas de salud, los cuales por lo general se manifiestan con enfermedades crónicas y otro tipo de dolencias que afectan el desempeño como tal de la persona, resultado de un mal estado de salud.

El desempleo tiene una gran repercusión en el ámbito familiar, puede producir gran tensión y desestabilizar las relaciones familiares perjudicándolas o en algunos casos los jóvenes deciden formar un hogar con alguien más con la intención que les genere estabilidad económica y olvidarse de la frustración de buscar empleo sin resultados.

## **6. MARCO LEGAL**

Con el propósito de contrarrestar la deficiencia de generación de empleos para los jóvenes y apoyarles en su preparación e ingreso al mundo laboral se han impulsado una serie de políticas, leyes e iniciativas, que respaldan el derecho de los jóvenes a acceder a un empleo decente, de manera específica en el presente trabajo se abordará políticas sobre empleo, código de trabajo y ley general de la juventud.

Considerar los desafíos que enfrentan los jóvenes resulta crucial no solo con el fin de mejorar su propio bienestar sino para promover un crecimiento sostenido e inclusivo en el futuro y que mejor forma que abordarlos de raíz y considerar los aspectos legales que respalden iniciativas y propósitos de mejora.

Como ya se mencionó anteriormente en el ámbito nacional existen esfuerzos de constitución de marco normativo que proteja los derechos de las personas en situación de vulnerabilidad y que promuevan el respaldo legal para que los jóvenes tengan otras condiciones laborales, que les permitan iniciar y ganar experiencia para escalar profesional y laboralmente.

Art. 1 reconoce como persona a todo ser humano desde el instante de la concepción. Asimismo, reconoce a la persona humana como el origen y el fin de la actividad del Estado, que está organizado para la consecución de la justicia, la seguridad jurídica y del bien común; en consecuencia, es obligación del Estado asegurar a los habitantes de la República el goce de la libertad, la salud, la cultura, el bienestar económico y la justicia social (Constitución de la república, 2009, p. 1)

Desde el marco regulatoria la constitución de la república obliga y faculta al estado a asegurar el bienestar económico, donde es necesario una mayor oferta de trabajo para que los nuevos contingentes de personas en edad de trabajar se inserten a la vida productiva, lo que requerirá del diseño e implementación de políticas laborales que atiendan tanto a la población económicamente activa como inactiva, dichas iniciativas ya están encaminadas en El Salvador, las cuales se describirán en el siguiente apartado.

### **6.1 Políticas sobre empleo**

Un importante marco normativo que orienta la formulación de políticas públicas de empleo es la ley de incentivo para la creación del primer empleo en las personas jóvenes en el sector privado, responder a los mandatos de la constitución de la república, que de conformidad a lo establecido en el Art. 37 es obligación del Estado emplear todos los recursos que estén a su alcance, para proporcionar ocupación al trabajador manual o intelectual, y para asegurarle a él y a su familia las condiciones económicas de una existencia digna (Constitución de la república, 2009, p. 8).

Al tomar en cuenta que la juventud en el país constituye un sector en condiciones de vulnerabilidad, fundamentalmente por la falta de oportunidades en el acceso a un empleo decente, que les permita poner en práctica los conocimientos obtenidos durante su formación académica y de adquirir la experiencia laboral necesaria para su desarrollo profesional, y para el acceso a mejores condiciones de vida para ellos y sus familias, surge la necesidad de la creación de este tipo de políticas, por lo que fue

emitida en el decreto número 57 de la asamblea legislativa de la república de El salvador, 20 de agosto de 2012. (Constitución de la república, 2009, p. 8).

Dicha política aborda el problema del desempleo juvenil a través de responsabilizar a las autoridades competentes para que lleven a cabo iniciativas que les den un salto a las tasas de desempleo juvenil, en su artículo 2, determina que “El Ministerio de Trabajo y Previsión Social deberá crear el registro denominado “Primer Empleo”, para que las personas empleadoras y jóvenes que decidan acogerse al programa se inscriban a fin de obtener los beneficios correspondientes.

No serán amparadas por esta Ley las relaciones de trabajo derivadas de contratos que no sean registrados en el Ministerio de Trabajo y Previsión Social (Ley de incentivo para La creación del primer empleo en las personas jóvenes en el sector privado, 2012, p.2)

La Ley de incentivo para La creación del primer empleo en las personas jóvenes en el sector privado (2012), en el artículo Artículo 7, define como contrato de Primer Empleo, aquel que da origen a una relación de trabajo cuya finalidad es proporcionar experiencia laboral, y facilitar la aplicación conocimientos obtenidos en el proceso de formación, de las personas jóvenes beneficiarias de la presente ley. (p. 3). Lo que es de suma importancia para que los jóvenes se integren al ámbito laboral y obtengan la experiencia necesaria para poder mantenerse en el rubro de los empleos formales.

Esta política se encuentra en concordancia con lo que el código de trabajo manda, y vela porque los jóvenes reciban un salario digno, que compense su fuerza de trabajo, en el Art. 9.- Las partes estipularán libremente el salario, pero en ningún caso podrá ser inferior al mínimo legal vigente, establecido de conformidad a lo dispuesto para tal efecto en el Código de Trabajo. (Ley de incentivo para La creación del primer empleo en las personas jóvenes en el sector privado, 2012 p. 3).

## **6.2 Código de trabajo**

En relación con los derechos laborales de los jóvenes, como ya se ha mencionado en el país se cuenta con un marco jurídico que busca proteger los derechos laborales, así como otros aspectos de su vida. Esto reafirma de alguna manera el compromiso del estado por apoyar y

proteger a esta población vulnerable, en apoyo al aspecto legal es importante mencionar los mandatos del código de trabajo.

En el Art. 1.- El Código tiene por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, establecer sus derechos, obligaciones y se funda en principios que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores. Lo que se vincula con los requerimientos legales establecidos en la política de mi primer empleo, como una forma de ofrecer mejores oportunidades laborales a los jóvenes (código de trabajo, 2010, p. 20)

Además, El Código de Trabajo de El Salvador, en lo relativo a los regímenes especiales, artículo 61 establece que el Contrato de aprendizaje es el convenio escrito en virtud del cual una persona, natural o jurídica, se obliga por sí o por tercero, a enseñar a otra persona natural, la práctica y preparación técnica de un oficio, arte u ocupación, y a pagarle una retribución equitativa. (Código de trabajo, 2010, p. 55)

Según el código de trabajo (2010), en el artículo. 62 son obligaciones del empleador:

- a) Pagarles la retribución estipulada en el contrato respectivo;
- b) Proporcionarles enseñanza y adiestramiento en todas las tareas o fases del oficio, arte u ocupación;
- c) Pagarles o suministrarles las prestaciones económicas y sociales a que tuvieren derecho conforme este Capítulo, contratos y reglamentos internos;
- d) Proporcionarles los materiales, equipos, herramientas y útiles necesarios para el trabajo;
- e) Guardarles la debida consideración, absteniéndose de maltratarles de obra o de palabra.

Obligaciones de los aprendices Art. 63.- Son obligaciones de los aprendices:

- a) Respetar al patrono, su cónyuge, ascendientes, descendientes o representantes y observar buena conducta en el lugar de trabajo o en el desempeño de sus funciones;

- b) Obedecer las órdenes o instrucciones que reciba del patrono o de sus representantes, en lo relativo al desempeño de sus labores;
- c) Observar la necesaria aplicación en el desempeño de su trabajo;
- d) Asistir a las clases de instrucción técnica y observar la aplicación necesaria; y
- e) Todas las demás que este Capítulo y el respectivo contrato les impongan. (p. 55)

Entonces en el capítulo I del trabajo de los aprendices deja claro la obligación de los patronos de adiestrarlos para que realicen la tarea asignada, proporcionándoles los insumos necesarios y considerar la condición de aprendiz, sin dejar de lado que estos últimos también tienen obligaciones que deben responder de manera responsable y con buena conducta. El respeto y la garantía del derecho al trabajo y a sus distintas manifestaciones constituyen obligaciones primordiales por tanto deben respaldarse las iniciativas con el amparo legal.

### **6.3 Ley general de juventud**

La Ley General de Juventud (LGJ) es resultado de la voluntad política y del compromiso del gobierno con la juventud salvadoreña, asegurar que el tema de juventud quede oficialmente incorporado en la agenda política del Estado Salvadoreño.

En el capítulo I disposiciones generales Finalidad Artículo 1. La ley es de interés social y tiene por finalidad establecer el marco jurídico y la institucionalidad que dirija las acciones del Estado, en la implementación de políticas públicas, programas, estrategias y planes para el desarrollo integral de la población joven y su vinculación a la participación activa en todos los ámbitos de la vida nacional. (Ley general de la juventud, 2012, p. 8)

En la ley se contemplan los derechos de la población joven Artículo 9, de manera particular en el inciso s) Derecho al primer empleo, que les sea compatible con sus responsabilidades académicas y familiares, así como a las condiciones de trabajo en igualdad de oportunidades, trato en lo relativo a la inserción, remuneración y promoción; así como, a que existan programas que promuevan el trabajo decente, la capacitación laboral y que se atienda de manera especial a la población joven temporalmente desocupada.(Ley general de la juventud ,2012)

#### **6.4. Política Nacional de empleo decente**

Con esta política se está dando cumplimiento con una de sus principales competencias en la formulación de políticas públicas de empleo y contribuyendo con ello a la institucionalización de programas y acciones impulsado a fin de garantizar a la población salvadoreña el acceso a un empleo digno y decente.

Se incluyen en sus enfoques, el enfoque de trabajo decente: el cual dicta que El trabajo decente sintetiza las aspiraciones de las personas durante su vida laboral. Significa la oportunidad de acceder a un empleo productivo que genere un ingreso justo, la seguridad en el lugar de trabajo y la protección social para las familias, mejores perspectivas de desarrollo personal e integración social, libertad para que los individuos expresen sus opiniones, se organicen y participen en las decisiones que afectan sus vidas, y la igualdad de oportunidades y trato para todos, mujeres y hombres. (Política Nacional de empleo Decente, 2017, p. 19)

### **7. PROYECTOS DE EMPLEABILIDAD JUVENIL**

Hoy en día, organizaciones e instituciones públicas y no gubernamentales como NEO, un millón de empleos, USAID con el proyecto puentes para el empleo, Visión mundial y su proyecto jóvenes súper pilas, alcaldías a través de curso de formación laboral, etc., que buscan empoderar los jóvenes y brindarles una oportunidad de empleo, sobre todo a aquellos que recién finalizan el bachillero y se encuentran con una realidad poco favorable para la inserción laboral.

Para que existan estas oportunidades para los jóvenes debe existir un apoyo por parte de empresas privadas o demás instituciones en conjunto con el gobierno, para abrir las oportunidades de empleo que estos jóvenes buscan o cursos donde puedan formarse para la vida y el trabajo.

Hablar de empleabilidad juvenil, debe ser entendida no solo como la generación de oportunidades para la inserción al mercado laboral, sino para permanecer en él durante un tiempo adecuado que les permita a los jóvenes mejorar su calidad de vida y solventar sus necesidades básicas.

Los datos en el país sobre la inserción laboral son adversos sobre todo para las mujeres jóvenes. “El porcentaje de mujeres jóvenes fuera del mercado de trabajo es 71.4%, mayor que el de los hombres, que es 28.6%” (Barraza, 2018, p. 24). Las situaciones sociales han permitido que las mujeres sean la población más excluida y con menos oportunidades de emplearse, por estigmas sociales, por temor a la maternidad por parte de las empresas, o por la cultura familiar de patriarcado, donde las jóvenes se quedan en casa para realizar oficios en el hogar.

Los proyectos de empleabilidad juvenil impartidos por ONGS, instituciones internacionales con apoyo local, buscan formar a los jóvenes mediante cursos cortos o largos que la duración oscila entre 3 días a 6 meses, y luego graduarles en habilidades para la vida, donde lo esencial es potenciar las habilidades blandas como la comunicación, trabajo en equipo, facilidad de expresión, responsabilidad entre otras.

Por otro lado, las habilidades para el trabajo, que van desde la realización adecuada de la hoja de vida, presentación e imagen, entrevistas laborales, pruebas psicométricas, entre otras, que permitan al joven conocer y tener una primera experiencia en el área del mundo laboral y así prepararse para desempeñarse con éxito en los procesos de reclutamiento y selección futura.

Las empresas se ven limitadas por una fuerza laboral poco calificada y con una educación pobre, al mismo tiempo se ven despojados de muchos trabajadores productivos que caen a merced de las pandillas y la emigración.

Este ha sido un tema de focalización de los proyectos de empleabilidad juvenil en El Salvador. Por lo cual se busca que los jóvenes tengan una oportunidad laboral antes de que puedan ser víctimas de grupos delictivos, aclarando que como propuesta de Reclutamiento y selección se busca que los jóvenes que ingresen estén en solventes de antecedentes policiales y penales.

Dentro de la población que abarcan los proyectos se busca trabajar y beneficiar jóvenes entre los 18 a 29 años que son considerados como jóvenes, y que estén en condiciones de desempleo, subempleo, que haya salido del sistema educativo o que se encuentre finalizado la educación media; y que sean de municipios específicos que se consideren vulnerables o de interés según el proyecto y ente ejecutor.

Un aspecto negativo con el que se encuentran los jóvenes salvadoreños es la falta de información sobre los servicios de empleabilidad, más del 70% de los jóvenes busca un empleo por medios informales y redes de contacto de su entorno que no le conectan con el empleo formal (USAID, 2001, p. 3).

Los jóvenes que buscan empleo generalmente no tienen información completa sobre el mercado laboral y no saben dónde buscarla. Con nivel educativo más bajo y más alejados de los sistemas de empleabilidad, usan métodos informales y encuentran trabajos de peor calidad o que no permiten cubrir sus necesidades básicas. La descoordinación entre entidades de formación, servicios de empleo y empleadores también genera una necesidad de mejorar la calidad de la información centralizada sobre las ofertas de trabajo y los servicios socio-laborales de apoyo para los jóvenes y su divulgación apropiada.

### **7.1 Socios estratégicos**

A nivel nacional existen instituciones de segundo nivel que aportan significativamente la inserción de jóvenes al ámbito laboral, entre ellas el Instituto técnico industrial (INTI) y otras de educación como privada como La Universidad evangélica de El Salvador, Universidad Alberto Masferrer etc.

Dentro de las alcaldías y otras fundaciones que brindan apoyo y cursos de formación, las más reconocidas:

1. Alcaldía de mejicanos
2. Alcaldía de San Salvador
3. Alcaldía de Santa tecla
4. Alcaldía de Soyapango
5. Fe y alegría
6. Ágape
7. Plan internacional
8. Fundación Gloria de Kriete
9. Funde plast
10. Servicio social pasionista
11. Comité de proyección social

Así también agencias de primer nivel de cooperación internacional, que trabajan desde hace años en temas de educación y empleabilidad juvenil en el país, como se ha mencionado antes: El pueblo de los Estado Unidos USAID, Visión mundial, Nuevas oportunidades de empleo (NEO), entre las más grandes y de mayor impacto social. Pero la colocación de jóvenes sigue siendo un reto debido a factores sociales y de las empresas mismas que no cuentan con una guía de como tomar en cuenta estos jóvenes formados.

A pesar de que entidades gubernamentales como el ministerio de trabajo y previsión social que busca intermediar laboralmente, INSAFORP con la formación de jóvenes, la brecha entre la demanda y búsqueda de empleo de los jóvenes y la oportunidad laboral es amplia, y son los retos que los programas de empleo provenientes de cooperantes internacionales pretenden disminuir.

Es por ello que surge nuevas estrategias como el proyecto de innovación que se presenta posteriormente, donde se hace un aporte formal y de cartas de entendimiento para poder ejecutar las acciones de la propuesta. Así como el desarrollo metodológico que este proyecto conlleva descrito en el diseño como tal.

En relación a los proyectos de empleabilidad en el país van surgimiento nuevos programas y planes de inversión, y existen otros que están en curso en la actualidad. Se pueden mencionar aquellos proyectos de mayor impacto que han finalizado y otros que están en curso desde los últimos 3 años:

El proyecto NEO El Salvador ha sido uno de los más significativo, nace después de un proceso de concertación y planeación participativa de más de seis meses, que ha conducido a la conformación de una alianza, creada para un período definido, con el propósito de administrar y supervisar la ejecución de su programa de trabajo con los fondos de la donación de la Corporación del Reto del Milenio, compuesta por entidades públicas, privadas y de la sociedad civil salvadoreña, que buscan mejorar la empleabilidad de los jóvenes del país. (Centro de Estudios Educativos y Sociales, 2015, p.15)

El Centro de Estudios Educativos y Sociales, (2015) manifiesta que NEO, como proyecto surge gracias a cooperación internacional como la International Youth Foundation, en alianza

con el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) del Banco Interamericano de Desarrollo con el objetivo de mejorar la empleabilidad de jóvenes en situación de desventaja de América Latina y el Caribe. (p.42).

Se puede mencionar autores locales como el Ministerio de trabajo y previsión social, instituto salvadoreño de formación profesional, ministerio de educación, instituto nacional de la juventud; dentro de sector privado: Walmart, Microsoft, cámara de comercio de El Salvador; sectores de la sociedad civil y académica: asociación ágape de El Salvador, Fundación Salvador del mundo, asociación instrucción salesiana, plan internacional, federación internacional de fe y alegría, Catholic Relief Services, fundación para la educación integral salvadoreña. Centro de Estudios Educativos y Sociales, 2015, p.13)

“La visión de la Alianza NEO El Salvador, es ser un modelo y agente de innovación en la empleabilidad de los jóvenes, que transforma la cultura laboral tanto de los empleadores, del servicio público, como de los jóvenes vulnerables” (Banco interamericano de desarrollo fondo multilateral de inversiones, s.f).

La iniciativa NEO El Salvador contribuirá al objetivo de reducción de la pobreza mediante el fortalecimiento de la capacidad institucional de proveedores de servicios para la empleabilidad juvenil que incrementará el desarrollo de capacidades de jóvenes pobres y vulnerables de 16 municipios del país.

Es importante mencionar que los empleadores en el país, valoran las habilidades para la vida (motivación, actitud hacia el trabajo, responsabilidad, compromiso) pese a que son difíciles de medir y observar en el momento de la contratación, aún más que las técnicas. Por tanto, la influencia de las habilidades para la vida es alta para el éxito de las relaciones interpersonales, ámbito escolar y mercado laboral. Donde los jóvenes aun sin tener una experiencia laboral pueden ser tomados en cuenta en procesos de reclutamiento y selección y obtener un empleo formal.

En este proyecto la agencia ejecutora fue FEDISAL, es una “Institución Privada sin fines de lucro, fundada en 1992 por un grupo de empresarios y miembros de la Comunidad Salesiana

de El Salvador, con el objetivo de apoyar el desarrollo sostenible por medio del desarrollo de capital humano”. (Centro de Estudios Educativos y Sociales, 2015, p. 5).

Desde su fundación, FEDISAL ha acumulado amplia experiencia en el diseño y gestión de proyectos de escala nacional, así como en estudios y consultorías, cuenta con solidez financiera y prestigio ante los sectores público y privado, lo mismo que ante los cooperantes internacionales.

Por otro lado, un proyecto que aún está en vigencia, es Puentes para el empleo, financiado por el pueblo de los Estados Unidos, conocido como USAID. “Se Busca facilitar la capacitación técnica de 20.000 jóvenes salvadoreños durante cuatro años comprendidos del 2017 al 2020”. (USAID/El Salvador, 2017, p. 3).

El pueblo de los Estados Unidos como actor principal, pero que, con el apoyo de centros de formación laboral local, donde se sigue con la ejecución del proyecto de USAID que permitan la sostenibilidad de este tipo de proyectos y la continuidad de formación y apoyo de búsqueda de empleo de los jóvenes salvadoreños. Se ha un sistema de apoyo integral y de largo plazo denominado C-ORIENTA presente en al menos 10 centros de formación a nivel nacional.

El Proyecto de USAID Puentes para el Empleo trabaja con instituciones de capacitación laboral para mejorar la empleabilidad de jóvenes entre las edades de 18 y 29 años. Al mejorar la calidad y relevancia de los servicios de capacitación, los jóvenes están mejor preparados para el mercado laboral. USAID facilita el desarrollo de competencias laborales y para la vida que contribuirán al crecimiento profesional, las iniciativas de emprendimiento o la continuación de la educación formal de los jóvenes participantes.

## **7.2 Intermediación laboral**

La intermediación laboral es un tema nuevo dentro de la sociedad y el mundo laboral, ya que no solo es lo que se conocía como agencias externas que favorecen la contratación de personal, sino centros de formación que preparan el capital humano joven para obtener un empleo formal que beneficie su calidad de vida.

El sector privado es la piedra angular para el desarrollo económico en el país. Por ello, USAID por ejemplo crea alianzas con asociaciones industriales y empresas para garantizar que la capacitación técnica ofrecida a los jóvenes se adapte a las

necesidades del mercado laboral y facilite pasantías y oportunidades de empleo para los jóvenes. (USAID, 2019, p. 7)

Sin embargo, las empresas se han quejado de las deficiencias que muestran los solicitantes de empleo en cuanto a habilidades básicas como la aritmética, la alfabetización y la comunicación oral y escrita. Además, se informó sobre problemas de actitud relacionados con la tardanza, seguir instrucciones, y trabajar en equipo con otras personas. Las empresas prefieren retener a los adultos que ya poseen las habilidades necesarias para trabajar y no contratan a jóvenes que carecen de dichas habilidades.

Aproximadamente el 80 por ciento de las empresas reportaron haber contratado a personal nuevo en el 2015 (alrededor de 9.000 empleados). Por otra parte, sólo el 10 por ciento de las empresas menciona haber reducido su personal en el último año (un total de alrededor de 400 empleados). Aproximadamente el 71,8 por ciento de las empresas respondió que los empleados jóvenes (entre los 16 y 29 años de edad) abandonan los puestos de trabajo con mayor frecuencia que sus pares mayores (30 años de edad y mayores). (USAID, 2017, p. 8)

Si bien el nivel de escolaridad proporciona un buen punto de partida para comprender las necesidades que las empresas tienen, también buscan evaluar y filtrar a los solicitantes sobre la base de sus habilidades técnicas y habilidades blandas. Generalmente, se consideran habilidades técnicas la escritura, la aritmética, la fluidez del lenguaje inglés, conocimientos de informática, o la operación de equipos.

Es conocido que las habilidades técnicas son las que pueden comprobarse fácilmente en relación con los puntos de referencia establecidos, y el nivel de escolaridad con frecuencia se puede utilizar como una forma indirecta de evaluar las habilidades técnicas porque han pasado por un proceso académico de formación o experiencia de las mismas.

Las habilidades blandas son más difíciles de comprobar, ya que comprenden actitudes, habilidades interpersonales y afectivas, aunque son extremadamente importantes en el lugar de trabajo. Es aquí donde los proyectos de empleabilidad tienen su interés mayor de brindar herramientas adecuadas para que los jóvenes puedan desenvolverse y ser exitosos en sus lugares de trabajo.

Los jóvenes en el país tienen dificultades para encontrar un empleo, especialmente para aquellos que acaban de terminar sus estudios y que aún no poseen experiencia laboral. Las empresas en El Salvador buscan trabajadores con experiencia en el trabajo, pero no toman en cuenta que es difícil para los estudiantes obtener dicha experiencia ya que existen pocas oportunidades flexibles. Sin embargo, este tipo de proyectos permite si bien es cierto no obtener una experiencia laboral como tal, tener un acercamiento a roles y escenarios laborales, donde se prepara en habilidades esenciales para cualquier puesto de trabajo.

Pero que realmente es la intermediación laboral, Pérez (2013) expone como: “el conjunto de estrategias y actividades que faciliten la consecución de empleos dignos y la permanencia en trayectorias laborales exitosas, acordes con los intereses y capacidades de los jóvenes y con las demandas de los empleadores”. (p.24)

Proyectos como el NEO y Puentes para el empleo USAID, buscan tener una guía clara del desarrollo total del proyecto, pretenden en ese sentido no se limitarse a establecer una relación entre los jóvenes y los empleadores (que suele ser el foco de los tradicionales servicios tipo bolsas o bancos de empleo) sino que incorpora una serie de servicios preparatorios y complementarios que buscan:

FEDISAL (2017) explica: los objetivos que el proyecto sostuvo durante su ejecución finalizada el recién 2019, y una posible continuidad en 2021.

1. Fortalecer las capacidades de las personas para que mejoren sus posibilidades de inserción laboral
2. Disminuir el riesgo de la obsolescencia y permanecer activos y productivos a lo largo de su vida mediante el desarrollo de competencias claves.
3. Formar para un aprendizaje permanente y complejo
4. Apoyar y acompañar a las personas para que identifiquen los obstáculos internos y las barreras externas o del contexto. Este acompañamiento les permitirá identificar sus limitaciones personales, reconocer y valorar sus habilidades y sus potencialidades, y conocer las demandas y competencias requeridas en el mundo del trabajo.

Los servicios de intermediación son importantes porque dan respuesta a muchos de los problemas que afectan a todas las personas que encuentran barreras para acceder al mercado laboral. (p.25).

Según autores como Jacqueline Mazza (2001), Especialista líder en mercados laborales del BID, los principales atributos de este tipo de servicios son:

La rapidez: al encontrar un empleado en menos tiempo, la empresa reduce las pérdidas de producción y disminuye el tiempo dedicado a la administración de personal. Igualmente, cuando el trabajador encuentra empleo más pronto aumenta sus ingresos, y así disminuir los costos familiares y sociales del desempleo o del subempleo.

La calidad: significa que el trabajador se adapta mucho mejor al empleo, es más productivo y por lo tanto puede quedarse más tiempo. El menor costo: con este atributo se beneficia la comunidad al reducir los costos por prestación de servicios sociales y por auxilios o seguros de desempleo. (P. 14)

A través del tiempo los procesos de intermediación laboral tradicionales están principalmente a cargo de entidades públicas, se han desarrollado como servicios autónomos, tradicionalmente en oficinas municipales de empleo, o han estado a cargo de actores del mercado en la modalidad de bolsas o agencias de empleo.

Los proyectos de empleabilidad juvenil bajo la modalidad de entes de intermediación laboral juvenil funcionan con perspectivas innovadoras donde se motiva a los jóvenes no solo a la búsqueda de empleo, sino que este sea decente, potenciar a que los jóvenes se conozcan a sí mismos, reconozcan sus competencias y habilidades, aumentar la resiliencia en los jóvenes para enfrentar las dificultades familiares y sociales, los proyectos buscan disminuir el desempleo en el país y mejorar la calidad de vida de estos.

Por otro lado, buscan contribuir de manera positiva a disminuir la rotación de personal, a bajar costos en contrataciones en las empresas, y apoyar el crecimiento de dichas empresas, así como que sean reconocidas por su labor social y de apoyo a la sociedad específicamente a un sector vulnerable en temas sociales y sobre todo de empleabilidad.

Las personas encargadas y capacitadas para la intermediación laboral, a quienes realizan esta labor también suele denominárseles orientadores, tutores, mentores o consejeros, sus funciones son: Sensibilizar a los jóvenes frente al proceso que inician, Realizar los diagnósticos de los jóvenes para explorar las características de su personalidad y sus intereses. Brindar adecuada orientación vocacional y ocupacional, que conduzca a la formulación y puesta en práctica de sus proyectos de vida y de su plan de gestión para la inserción laboral. (Pérez, 2017, p. 25)

Otros casos internacionales de proyectos de empleabilidad y del cual se tomaron bases para implementar por ejemplo NEO y puentes para el empleo son proyectos en Chile, que incluyó información para ayudar a los jóvenes a definir su trayectoria laboral y a utilizar las herramientas tradicionales y digitales para vincularse al mercado laboral. Es por ello que aparte del uso de teléfono, dan buen resultado el correo electrónico, las redes sociales y todo tipo de publicación en las mismas para poder llegar a los jóvenes en primer momento y para continuar todo el proceso de formación y de empleabilidad.

### **7.3 Funciones de los centros de formación**

Dentro de los servicios que ofrecen los proyectos de empleabilidad para los jóvenes se encuentran, la Orientación y consejería laboral, Capacitación mediante talleres cortos y largos, Información para búsqueda de empleo, medios, empresas etc. Información sobre el mercado de trabajo.

Según Pérez, (2017) algunos de los recursos esenciales, para intermediar a los jóvenes más utilizados son:

#### **Recurso Humano**

1. Coordinador
2. Personal de apoyo: asistentes, promotores, consejeros, comunicadores.

#### **• Infraestructura**

1. Espacio físico para atender a los jóvenes
2. Espacio físico para reuniones y talleres
3. Materiales

4. Test
5. Material promocional dirigido a jóvenes y a empleadores
6. Cartillas, manuales, videos, etc.
7. Equipos
8. Computadores
9. Equipos audiovisuales
10. Transporte para visitas. (p.29).

La intermediación resulta en dos vías, por un lado, los jóvenes formados por los cursos cortos o largos en habilidades para la vida y el trabajo pasan a una segunda fase del proyecto que es la colocación por parte de gestores de empleo que tienen buscan empresas para la contratación o el autoempleo según el caso.

Básicamente los jóvenes participantes deben esperar que los gestores de empleos tengan plazas disponibles que son por medio de empresas privadas, sin embargo, esta labor no siempre es rápida o la mejor alternativa, ya que la mayoría de empresas cuentan con sus propios recursos para la dotación del talento, además no siempre existen alianzas fuertes y que en realidad brinden apoyo a los proyectos debido a la falta de confianza o poco conocimiento de dicha labor.

En general los centros de formación encargados de la formación y colocación de los jóvenes tienen que implementar alternativas para la colocación de los mismos, donde muchos se desaniman por la larga espera o el limitado número de plazas. Dichos gestores funcionan como en especie de agencia de intermediación, en este caso los jóvenes cuentan con experiencia mínima o nula en el área laboral, pero preparados para enfrentar el mundo del trabajo formal, gracias a la preparación y formación por parte de los centros de formación.

## **8. LINEAMIENTOS DE ACCIÓN PARA LA EMPLEABILIDAD JUVENIL**

Es por ello que se propone generar un manual para la empresa Comdata Group, donde se retome a los jóvenes parte de los proyectos de empleabilidad, que provienen de centros de formación , de la cooperación internacional y local, más allá de la apertura a los proyectos, se implementen estrategias innovadoras, donde los jóvenes de este tipo de proyectos

fortalezcan el proceso de reclutamiento y selección, impacte en el índice de rotación, el presupuesto de Reclutamiento y selección entre otros resultados positivos.

Se pretende diseñar un manual de reclutamiento exclusivo para estos proyectos, donde la fuente primaria de reclutamiento son los jóvenes formados, el proceso de selección sea rápido e innovador, y donde la mayoría de jóvenes puedan ser contratados para las diferentes cuentas de la empresa.

Es fundamental mencionar que Comdata Group, se verá beneficiada con el manual y con las alianzas estratégicas con los centros de formación que son parte de dichos proyectos que en la actualidad están en marcha: Puentes para el empleo, C-orienta y otros como jóvenes súper pilas de Visión mundial, donde la dinámica de formación es similar.

Así también el área de Recursos humanos tendrá un impacto positivo, ya que el área de mayor demanda de dotación en este caso los agentes de Call center, un porcentaje del 30% sean parte de proyectos externos de empleabilidad juvenil y una serie de pasos y flujo gramas que mejoren el proceso dentro de Comdata Group y a la vez apoyen la sostenibilidad de los proyectos externos de empleabilidad juvenil.

## **CAPÍTULO II. IMPLEMENTACIÓN DE LA INNOVACIÓN**

### **A) Objetivos**

Objetivo general:

Disponer de un manual de reclutamiento y selección vinculado con proyectos externos de empleabilidad juvenil para optimizar la dotación de personal de la empresa Comdata group.

Objetivos específicos:

1. Diagnosticar los procesos de reclutamiento y selección de la empresa Comdata Group
2. Determinar los elementos técnicos de la propuesta del manual de reclutamiento y selección para la empresa Comdata Group.
3. Diseñar la propuesta del manual de reclutamiento y selección vinculado a proyectos externos de empleabilidad juvenil para la empresa Comdata Group.

## **B) Diseño de la innovación**

### **MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN VINCULADO A PROYECTOS EXTERNOS DE EMPLEABILIDAD JUVENIL PARA OPTIMIZAR LA DOTACIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA COMDATA GROUP.**

#### INTRODUCCIÓN

El presente manual tiene como finalidad abordar los elementos teóricos y prácticas para la ejecución del proyecto de innovación en la empresa Comdata group relacionado al proceso de reclutamiento y selección.

El proceso de Reclutamiento y Selección que se contiene en dicho manual presenta un conjunto de elementos interrelacionados, constituido por políticas, normas, procedimientos, pruebas técnicas, evaluaciones psicológicas, etc. que se instala con el de fin de propiciar una transparente y eficiente gestión de los recursos institucionales a fin de proveer las vacantes a contrata y honoraria en función del mérito y la idoneidad, todo ello vinculado a proyectos externos de empleabilidad juvenil.

El manual se divide en diferentes partes, primeramente, describe el propósito que este tendrá para la empresa y para los clientes, su alcance y el momento en el que dicho manual puede ser actualizado. Seguidamente se expone la parte del reclutamiento, como se hará este proceso y quienes son los involucrados; posteriormente se explica el proceso de reclutamiento y selección, los pasos y quienes son las partes involucradas para llevar a cabo este proceso; además se menciona el proceso de inducción que existe dentro de la empresa.

El manual contiene diferentes flujogramas que explican gráficamente los procesos. Finalmente, los anexos de los formatos que la empresa requiere para su ejecución y los que se han creado para que el reclutamiento y selección sea más eficiente.

## PROPÓSITO DEL MANUAL

El presente manual tiene como propósito:

1. Realizar eficientemente el proceso de reclutamiento y selección de personal operativo a través de proyectos externos de empleabilidad juvenil a fin de que la empresa cuente con personal idóneo para ocupar los puestos de agentes de call center, que contribuya a disminuir el índice de rotación.
2. Brindarle a la empresa procesos claros y eficientes para reducir los tiempos de reclutamiento y selección para los diferentes clientes que poseen y para la empresa misma.
3. Establecer un procedimiento general, y eficaz para reclutar y seleccionar personal idóneo para la empresa Comdata Group vinculada con instituciones formadoras de jóvenes.
4. Promover buenas prácticas laborales a través de la igualdad de oportunidades y no discriminación.
5. Analizar las habilidades, características y capacidades de los postulantes a fin de decidir, sobre bases objetivas y comprobables, cuales tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto individual como de la institución.

## OBJETIVOS

### Objetivo General

Disponer de un documento técnico que sirva de guía para establecer los lineamientos y procedimientos de Reclutamiento y Selección vinculado a proyectos externos de empleabilidad juvenil para la empresa Comdata group.

### B. Objetivos Específicos

1. Describir el procedimiento de reclutamiento y selección vinculado a proyectos externos de empleabilidad juvenil.
2. Establecer alianzas con centros de formación juvenil para dotar a la empresa Comdata Group de personal idóneo que permita cubrir plaza de agente de call center.
3. Presentar herramientas necesarias e innovadoras para llevar a cabo un proceso de reclutamiento por competencias.
4. Optimizar tiempo y recursos para realizar el proceso de reclutamiento y selección dentro de la empresa.

## ALCANCES DEL MANUAL

El presente manual será de aplicación para todas las plazas de agente de call center de la empresa Comdata Group, por lo que se detallan los pasos a seguir para realizar el proceso. Es necesario cada vez que exista una plaza vacante o nueva es de acatamiento seguir lo establecido para cubrirla.

La competencia de este manual reside en el gerente de Recursos Humanos, quien será el responsable de capacitar al personal encargado del área de reclutamiento y selección para que se ponga en práctica todas las disposiciones contempladas en dicho documento. Si todas las partes involucradas respetan los lineamientos, el proceso de reclutamiento y selección serán más oportunos y como resultado la empresa lograra optimizar la dotación de personal.

## MARCO CONCEPTUAL

**Administración de personal:** Es el conjunto de previsiones, los medios y las ejecutorias que se orientan a procurar armonía dentro de los ámbitos de trabajo, así como lograr el mayor grado de eficacia interna y externa a cualquier tipo de organización tiene como objetivo combinar a los grupos sociales para imprimir mayor eficacia en el logro de sus objetivos.

**Reclutamiento:** es el proceso cuyo fin es el de integrar a los candidatos calificados para ocupar cargos dentro de la institución y de esta manera contribuir con los intereses de la misma. Es uno de los pasos fundamentales de la contratación, donde atraer a candidatos potenciales es la clave.

**Selección.** Es el proceso que establece el número de pasos a seguir, con el fin de separar a los candidatos idóneos para ocupar un puesto dentro de la organización; recopila los datos acerca de los demandantes a ocupar un puesto y cuyo propósito es elegir a la persona que recibirá el empleo.

**Contratación:** es el proceso mediante el cual se formaliza la relación laboral en cumplimiento de las leyes laborales que rigen a la institución.

**Entrenamiento:** Es un proceso mediante el cual la persona se prepara para desempeñar de manera excelente las tareas específicas del cargo que debe ocupar. Además, es un proceso educativo, ya que a través de él se desarrollan competencias que ayudan al cumplimiento de los objetivos de la organización.

**Aplicación de pruebas de selección:** Estas pruebas califican la personalidad, las capacidades y la motivación de empleados potenciales, lo que permite a los gerentes elegir a los candidatos de acuerdo con la manera en que se adaptarán a los puestos vacantes y a la cultura corporativa.

**fuelle interna:** hace referencia al tipo de selección de personal que se centra en cubrir una vacante recurriendo a un trabajador de la propia empresa o a alguien que haya estado relacionado con ella, sin buscar fuera de la empresa directamente.

**Fuelle externa:** es el que busca personal fuera de la empresa, es decir, busca a personas que, en principio, no tengan relación directa con la empresa.

**Centros de formación:** es aquel establecimiento, tanto público como privado, de carácter permanente, con dotación de medios técnicos, materiales y humanos precisos para la impartición, total o parcial, de la formación de oferta, de alguna de las especialidades

**Proyectos de empleabilidad juvenil:** se compone por acciones que fortalezcan las habilidades y competencias que les permita a las personas jóvenes disminuir brechas de acceso al mercado laboral.

## POLITICAS DE RECLUTAMIENTO

1. El proceso de reclutamiento y selección iniciará por las siguientes condiciones:
  - a. Por creación de plaza nueva
  - b. Por plaza vacante existente.
  - c. Por traslado de personal.
  - d. Por renuncia de empleado.
  - e. Por despido o destitución.
  - f. Por abandono de labores.
  - g. Fallecimiento del ocupante de una plaza.
2. Las descripciones de puesto y los perfiles de contratación deberán estar debidamente actualizados, para así poder agilizar la solicitud al centro de formación de un elemento cuando surja una vacante.
3. El reclutamiento deberá efectuarse con base a la planificación de Recursos Humanos y a las solicitudes de los clientes de la empresa.
4. La política de selección se basará en la elección de las personas que mejor cumplan con el perfil del puesto para desempeñarse en cada función dentro de la organización, teniendo en cuenta su capacidad de integración al grupo y los requerimientos específicos para la función, y la concordancia de sus valores con la filosofía institucional
5. El proceso de reclutamiento, selección y contratación de Recursos Humanos a la empresa deberá hacerse apegado a las disposiciones legales y a las políticas de Comdata Group.
6. No podrán participar quienes hayan sido despedidos y tengan un mal record en su expediente.
7. Podrá participar todo candidato que el centro de formación envíe y que cumpla con el perfil requerido.

8. Todo el procedimiento empleado para la selección de un empleado deberá estar apegado a las mejores prácticas de la gestión de Recursos Humanos.

9. Se dará prioridad a los jóvenes que provengan de los centros de formación con los que se haya establecido alianzas.

## PROCEDIMIENTO PARA EL RECLUTAMIENTO

### **1. El reclutamiento de Recursos Humanos, se inicia luego de tener:**

- a) Aprobada la plaza dentro del presupuesto
- b) Como resultado de una solicitud específica.
- c) Como necesidad de la empresa.

### **2. Solicitud de personal:**

Presenta el área de recursos humanos la solicitud de personal por escrito, indicando el perfil del puesto, las funciones y justificaciones para llenar la plaza que se encuentra vacante.

### **3. Perfil del puesto:**

Con su respectivo descriptor, que muestre con claridad los detalles de la necesidad del recurso humano.

### **4. Establecer alianza con centros de formación (USAID a través de C-ORIENTA y VISION MUNDIAL) u otras instituciones que se requiera.**

Se realiza una alianza a través de carta de intención donde se harán los acuerdos de trabajo, que permita definir la dinámica a seguir, para establecer lazos y disposiciones sobre la vinculación y dotar a la empresa Comdata group de recursos humanos de los centros de formación.

Inicia con el envío de solicitud por parte de la empresa Comdata Group a los centros de formación para establecer alianzas que permitan adquirir personal capacitado en habilidades para la vida con perfil idóneo para trabajar en puestos de atención al cliente y telemarketing.

## **5. Formación de jóvenes**

El centro de formación realiza el proceso de formación y de orientación laboral a jóvenes, según lineamientos de sus proyectos de capacitación y orientación laboral y los relacionados con Comdata group.

## **6. Envío de requerimiento de personal:**

El centro de formación recibe requerimiento de personal de parte de Comdata group para que estos retribuyan con la lista de candidatos formados o que recibieron la orientación laboral adecuada según el perfil establecido.

## **7. Recepción de video:**

Los candidatos seleccionados por centro de formación envían un video con duración de 1 minuto máximo, expresando aspectos relevantes, habilidades e intereses, lo cual será considerado como un primer filtro.

Los videos son filtrados por personal de reclutamiento y selección, y área de atención al cliente, los cuales seleccionan a los candidatos que cumplan con el perfil establecido para poder pasar al proceso de selección.

## **8. Pre selección de candidatos:**

Los videos de los candidatos son pre seleccionados por el área de reclutamiento y selección y área técnica, para proceder al proceso de selección, aquellos que cuenten con las habilidades blandas y competencias requeridas al puesto, continúan la fase de selección que conlleva realizar pruebas psicológicas y psicosociales.

Tabla 1. Proceso de reclutamiento.

<b>PROCESO: RECLUTAMIENTO</b>			
<b>No.</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ESPECIFICACIÓN DE LA ACTIVIDAD</b>
1.	Inicio		---
2.	Recibe formulario de solicitud de cliente	Recursos humanos	Jefe de RRHH recibe formulario con la información completa de Gerente General con los requerimientos para ser revisado
3.	Describir el puesto	Recursos humanos	Contar con el descriptor de puestos de la plaza, tener actualizado el perfil solicitado.
4.	Alianza con centros de formación	Recursos humanos	Establecer cartas de entendimiento con los centros de formación. Ver anexo 1
5	Formación de jóvenes	Centros de formación	De acuerdo a los lineamientos y acuerdos, el centro de formación busca, filtra y forma en habilidades y competencias para el puesto.
6	Envío de solicitud al centro de formación	Asistente de recursos humanos	Enviar el número de vacantes, el descriptor de puestos u otras especificaciones necesarias.
7	Recepción de video	Asistente de recursos humanos	Recibir los videos de 1 minuto, donde exponga su perfil los participantes para realizar la pre selección por parte de Recursos humanos y el área técnica.
8	Preselección de candidatos	Asistente de RRHH Personal técnico	Selección de candidatos a través del video para verificar el más idóneo que cumpla con los requerimientos para el puesto y pasar a la fase de selección.
9	Decisión El candidato es idóneo?	Asistente de RRHH Personal técnico	Si es si, va hacia la fase de selección Si es no, regresa a paso 6
10	Fin	---	---

Matriz elaboración propia, 2020.

## PROCEDIMIENTO PARA LA SELECCIÓN

### **1. Entrevista semi-estructurada:**

A través de la entrevista semi estructurada, se cuenta con un guion y una estructura básica que el/la entrevistadora se salta cuando considere necesario, respecto a cada persona o la plaza en particular, es importante utilizar el formato establecido.

### **2. Evaluación Psicológica:**

Para la exploración de rasgos de personalidad, habilidades mentales, capacidad de aprendizaje y desarrollo intelectual de los candidatos para determinar quién es el más idóneo para el puesto, considerando su naturaleza y nivel de exigencia se utilizará el sistema de evaluación PSICOWEB, que consta de 26 pruebas de diferentes áreas, nivel de exigencia, para cada puesto.

#### **Aplicación de pruebas psicológicas:**

Para la aplicación de las pruebas existe la modalidad de notificar la realización de las pruebas, indicaciones, tiempo para desarrollarlas. Enviadas vía correo de igual manera con la respectiva indicación, usuario y contraseña. El número de pruebas varía de 3 a 4, el evaluador asigna la batería correspondiente a la plaza.

Nota: si el candidato tiene dificultades con la realización de las pruebas puede citarse y desarrollarlas presencialmente en la empresa o en el centro de formación.

Deberá aplicarse una de inteligencia, una de personalidad y una de comportamiento, en casos de puestos gerenciales agregar una de inteligencia emocional.

Pruebas psicológicas para las diferentes áreas de evaluación o niveles de las plazas.

Tabla 2. Cuadro de pruebas psicométricas

TIPO DE PERSONAL	NOMBRE DE PRUEBA	ASPECTOS QUE EVALUA
<b>PRUEBAS PARA AGENTES DE CALL CENTER</b>	<b>RAVEN</b>	Test de Inteligencia no verbal. Mediante Matrices Progresivas, constituido por 60 tareas en 5 subtest con el nivel ascendente de complejidad. Se evalúa la observación, comparación y pensamiento racional
	<b>BFQ</b>	Prueba de personalidad para Atención a Clientes. Evalúa la personalidad del individuo mediante 5 dimensiones y 10 subdimensiones, contando con un perfil de puesto predeterminado y una escala de distorsión, consta de 132 preguntas, las cuales evalúa: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinamismo</li> <li>• Cooperación</li> <li>• Perseverancia</li> <li>• Creatividad</li> <li>• Facilidad de Palabra</li> <li>• Control de Impulsos</li> <li>• Cordialidad</li> </ul>
	<b>CLEAVER</b>	Prueba de Comportamiento para mandos Administrativos, Ejecutivos, Gerenciales y Directivos. Evalúa el comportamiento del sujeto como líder de forma normal, motivado y bajo presión, así como su desempeño en el puesto, puede usarse en una amplia gama de evaluaciones, consta 24 reactivos, mediante: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Influencia</li> <li>• Constancia</li> <li>• Apego a normas</li> </ul>
<b>PRUEBAS PARA MANDOS MEDIOS EN CALL CENTER</b>	<b>RAVEN</b>	Test de Inteligencia no verbal. Mediante Matrices Progresivas, constituido por 60 tareas en 5 subtest con el nivel ascendente de complejidad. Se evalúa la observación, comparación y pensamiento racional
	<b>PIP</b>	Test que evalúa aspectos de la personalidad, como la autoestima. Grado de responsabilidad, cautela y relaciones sociales
	<b>CLEAVER</b>	Prueba de Comportamiento para mandos Administrativos, Ejecutivos, Gerenciales y Directivos. Evalúa el comportamiento del sujeto como líder de forma normal, motivado y bajo presión, así como su desempeño en el puesto, puede usarse en una amplia gama de evaluaciones, consta 24 reactivos, mediante: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Influencia</li> <li>• Constancia</li> <li>• Apego a normas</li> </ul>
<b>PRUEBAS PARA JEFATURAS Y GERENCIAS</b>	<b>TERMAN</b>	Prueba de inteligencia para mandos Ejecutivos, Administrativos, Supervisores, Jefaturas y Gerencias. Test que mide la capacidad intelectual, provee el perfil de habilidades y los tipos de inteligencia mediante 10 subtests, algunos de los factores que se evalúan son <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concentración</li> <li>• Análisis</li> <li>• Planeación</li> </ul>
	<b>INTELIGENCIA EMOCIONAL (IE)</b>	Prueba de inteligencia para mandos Ejecutivos, Administrativos, Supervisores, Jefaturas y Gerencias. Test que evalúa la Inteligencia Emocional del individuo aplicada al liderazgo y a las organizaciones mediante 4 pilares

	<b>16 PF</b>	Prueba de Personalidad para mandos Ejecutivos, Administrativos, Supervisores, Jefaturas y Gerencias. Test que evalúa la personalidad del individuo mediante un conjunto multidimensional de dieciséis factores, y escala de distorsión, consta de 187 preguntas. Algunos de los factores que se evalúan son: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidez</li> <li>• Dominio</li> <li>• Impulsividad</li> <li>• Imaginación</li> <li>• Astucia</li> </ul>
	<b>KOSTICK</b>	Prueba de Liderazgo para mandos Gerenciales y Directivos. Instrumento diseñado para ayudar a los gerentes a comprender sus estilos administrativos, percepción y preferencias.         Grado de Energía <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Modo de Vida</li> <li>• Naturaleza Social</li> <li>• Adaptación al trabajo</li> <li>• Naturaleza Emocional</li> <li>• Subordinación</li> </ul>

Fuente: Recursos humanos Comdata Group 2019.

### **Calificación e interpretación de las pruebas psicológicas:**

Una vez realizadas las pruebas por el candidato, deben ser revisadas a través de la plataforma de PSICOWEB, para analizar los resultados, los cuales deben ser incluidos en cada curriculum correspondiente al candidato a fin de ordenar el proceso. Los resultados son comparados para determinar la idoneidad con el puesto, en temas de personalidad, habilidades, conocimientos, inteligencias, otros.

Las evaluaciones psicológicas permitirán depurar o elegir candidatos para la continuidad en el proceso de selección ya que son contrastadas y analizadas en conjunto con la fase de entrevistas.

Nota: los resultados de las pruebas son confidenciales y administradas por personal capacitado y autorizado.

### **3. Evaluación por medio de rol playing**

Con el fin de determinar habilidades para el puesto se aplicarán 2 actividades psicosociales, relacionadas a los temas de:

- Trabajo en equipo

- Liderazgo
- Comunicación
- Expresión
- Resolución de conflictos

Estas son elaboradas por la Unidad técnica requirente, quien determina el diseño, objetivo. Tiempo de duración, nivel de complejidad y destinatarios. Su calificación está determinada por la misma unidad técnica.

Elementos a considerar:

Tema o área a evaluar
Objetivo de la evaluación
Quién será el evaluado
Cómo se evaluará
Dónde se evaluará.

Nota: las evaluaciones técnicas deben estar planificadas en conjuntos con el cliente, el comité evaluador, a fin de plasmar el tema, la metodología y evaluación de la misma.

Seguir el formato de evaluación de pruebas técnicas. La decisión de la aplicación de prueba técnica estará determinada por el tipo de plaza o el requerimiento del cliente solicitado en la requisición o en el proceso continuo a la evaluación psicológica.

Incluir los resultados en el expediente de los candidatos de selección.

#### **4. Informe de selección:**

Todo proceso de selección es registrado en una matriz de procesos, el cual incluye:

Nombre de la plaza
Candidatos
Fase del proceso
Aprobación o no de la fase
Finalistas o terna

Candidato seleccionado
------------------------

## **5. Presentación de terna**

Se debe hacer una presentación de los candidatos finalistas, el número varía según la plaza y complejidad de la misma, que han aprobado todas las etapas previas de selección a la autoridad correspondiente que tomará la decisión para contratar los candidatos, puede ser a nivel interno o externo a los clientes.

Nota: enviar la información correspondiente de los candidatos, el cliente debe dejar formalizado la contratación con anticipación.

## **6. Toma de decisión**

Para las plazas externas, el cliente debe enviar orden de compra aprobada para informar al candidato sobre su selección a la plaza, y para las plazas internas y externa el establecimiento de una carta compromiso donde establezca la fecha de contratación, el salario y las deducciones de ley.

Se establece un proceso estructurado y serio a través de la cual la empresa se asegura una contratación y mantiene su prestigio como una empresa outsourcing ante el cliente y el candidato.

Nota: una vez notificado el candidato sobre la elección, este debe recibir una carta oferta, la cual compromete su aceptación del empleo, debidamente firmada por ambas partes.

Tabla 3. Proceso de selección

PROCEDIMIENTO: PROCESO DE SELECCIÓN			
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	ESPECIFICACIÓN DE LA ACTIVIDAD
1	Entrevista semi estructurada	Asistente de RRHH	Una vez notificado el participante, asiste a la fase de selección y es entrevistado en Recursos humano, en la cual se exploran a profundidad los conocimientos técnicos, experiencias y aspectos de la personalidad del aspirante.
2	Decisión El candidato aprueba la entrevista	Asistente de RRHH	Si aprueba entrevista, va a paso 3 Si es no, regresa a fase de reclutamiento
3	Realizar pruebas técnicas psicológicas a candidatos seleccionados  Decisión de aprobación de pruebas	Gerente General  Asistente de RRHH	Si el candidato es idóneo y el cliente requiere pruebas, se realizan las evaluaciones técnicas, psicológicas o ambas.  Si es así va a paso 4 Si no, regresar a fase de reclutamiento
4	Técnicas de rol playing	Asistente de RRHH Centro de formación	Los participantes son sometidos a 2 actividades psicosociales, en la cual expondrán sus habilidades y competencias al puesto.
5	Presentación de ternas  Decisión Cliente aprueba la terna	Gerente General Asistente de recursos humanos	Presentación de los candidatos finalistas, el número varía según la plaza y complejidad de la misma, que han aprobado todas las etapas previas de selección a la autoridad correspondiente.  Si es así va a fase de entrenamiento Si no, regresar a fase de reclutamiento
6	Toma de decisión	Cliente	Se elige al mejor candidato de entre los finalistas, el cual el presentado al cliente. El cliente debe enviar orden de compra aprobada para informar al candidato sobre su selección a la plaza, y para las plazas internas y externa el establecimiento de una carta compromiso donde establezca la fecha de contratación, el salario y las deducciones de ley

7	Decisión	Gerente General Cliente	Si hay candidatos aprobados pasan a fase de entrenamiento. Si no va a fase de reclutamiento
8	Fin	---	---

Matriz elaboración propia, 2020.

## ENTRENAMIENTO E INDUCCIÓN

Una vez los candidatos han sido seleccionados son convocados para iniciar el entrenamiento en una cuenta en específico, se les citará para que asistan 15 días en un horario laboral de 8:00 am a 5:00 pm. En la formación reciben la información teórica y práctica sobre el servicio que estarán brindando, se les enseña desde como saludar al cliente y qué hacer ante cada situación que el cliente presente en la llamada, aprenden sobre el sistema que se ocupa.

En el transcurso de la formación se les da a conocer también información de la empresa, como el código de vestimenta, información de donde surge Comdata group, se les realiza un recorrido en las instalaciones para que conozcan y se vaya adaptando al lugar donde estarán trabajando.

En el transcurso de la formación se realizan evaluaciones teóricas y prácticas para medir el conocimiento que los candidatos van adquiriendo. El último día de la inducción se les realiza una evaluación final y el área de operaciones en conjunto con el entrenador se analiza los resultados de cada perfil, analizan las notas obtenidas, así como el comportamiento en el aula

## PROCEDIMIENTO PARA LA CONTRATACIÓN

Los candidatos que aprobaron el entrenamiento se les asignan un día para que puedan tramitar la documentación restante que deben de presentar, como la solvencia o antecedentes penales, copia de AFP, ISSS y cuenta bancaria. Posteriormente firman la acción de personal en donde se detalla la contratación permanente, los seleccionados son asignados a diferentes equipos para que ya convivan con todo el personal y no solo con el grupo que tenían en formación.

Las acciones de personal las aplica el equipo de administración de personal y luego las entregan en recursos humanos, para anexarlas al expediente.

## CONSIDERACIONES ESPECIALES

1. Si un candidato no es seleccionado y llegó a la fase de terna, deberá ser considerado en plazas vacantes futuras con una actualización de información que se considere necesaria. Si es dentro de los 6 meses siguientes a la previa participación no deberá repetir pruebas psicológicas, salvo que sean nuevas pruebas o que se exijan por el cliente.
2. Si un candidato no puede presentarse a entrevista o cualquier parte del proceso, y la plaza es urgente, deberá hacer constar formalmente luego para poder continuar en el proceso.
3. Si un candidato no cuenta con las condiciones para realizar las pruebas psicológicas vía internet en su casa, podrá solicitarlo u ofrecerle la opción de realizarlas en la empresa o el centro de formación.
4. Puede variar algún paso del proceso de selección en orden según la cantidad de plazas y las condiciones para avanzar en el proceso, siempre rectificando y cumpliendo con todo el proceso descrito.
5. Otras que el cliente exija o solicite.

## PROCEDIMIENTO DE ACTUALIZACIÓN

El presente manual se estará actualizando una vez al año, en base a las evaluaciones que se realicen sobre los resultados que ha dado el uso de los proyectos de empleabilidad juvenil como herramienta de reclutamiento en Comdata group. Las actualizaciones pueden realizarse en menos tiempo cuando haya disposiciones nuevas por parte de los clientes de cada cuenta. Este procedimiento se hará en conjunto con el departamento de reclutamiento y el personal involucrado en los proyectos de empleabilidad juvenil

## **C) Metodología y estrategias**

### **Alianza con centros de formación.**

Se realizan alianzas a través de carta de intención con los centros de formación, se toma en cuenta los proyectos actuales a través de cooperante internacionales con apoyo de instituciones locales, entre ellos Visión mundial y jóvenes súper pilas, USAID a través de C-ORIENTA, para establecer lazos y disposiciones sobre la vinculación para dotar a la empresa Comdata group de recursos humanos de los centros de formación, cuyo proceso se ejecuta de la siguiente manera:

Inicia con el envío de solicitud por parte de la empresa Comdata Group a centros de formación para establecer alianzas que permitan adquirir personal capacitado en habilidades para la vida con perfil idóneo para trabajar en puestos de atención al cliente y telemarketing.

Una vez establecida esta apertura se firma por ambas partes una carta de intención con el compromiso de cada uno, siendo para los centros de formación dotar de jóvenes que buscan adquirir su primer empleo y con ánimos de responsabilizarse en el mundo laboral, capacitados en habilidades para la vida y orientación laboral, mientras que para la empresa Comdata Group su responsabilidad está enfocada a adquirir este nuevo recurso humano, capacitarlo en el área específica y fomentar su desarrollo laboral.

### **Reclutamiento de personal basado en proyectos externos de empleabilidad juvenil**

Para el reclutamiento de personal la empresa Comdata group envía el requerimiento de personal a los centros de formación para que estos retribuyan con la lista de candidatos formados o que recibieron la orientación laboral adecuada según el perfil establecido, lo cual debe estar vinculado con el requerimiento claro para poder facilitar el proceso, esto incluye una construcción o modificación en conjunto del o los perfiles a trabajar mediante descriptores de puesto por competencias.

Los candidatos que figuren en el listado enviarán por medio de centro de formación un video de 1 minuto máximo, con la oportunidad de exponer aspectos relevantes o de intereses del

área laboral, personal y habilidades, para ser tomados en cuenta en el proceso de selección, lo cual será considerado como un primer filtro.

Los videos son observados por personal de reclutamiento y selección y de área de atención al cliente, quienes tienen claridad del perfil requerido de la empresa y toman en cuenta el desenvolvimiento del candidato para considerar si pasan o no a la siguiente etapa, sin embargo; por el tipo de formación y proceso por parte de centro de formación se estima una adecuación del perfil de los candidatos del 75%.

### **Preselección de personal**

Si se identifica que los candidatos son potenciales se procede a realizar entrevista y evaluaciones psicológicas. El reclutador realiza una entrevista estructurada para conocer a profundidad al candidato y se le administrarán tres pruebas psicométricas, en este apartado se acordará con el centro de formación la asignación de 10 computadoras o laptops para que los candidatos accedan a llenar una entrevista en línea y puedan realizar las pruebas psicométricas, que, de igual manera, son en línea.

Caso contrario en que el centro de formación no disponga de los recursos antes mencionados se realizará en las instalaciones de la empresa Comdata group o si el candidato dispone de los recursos en su casa se realizan ahí.

Los candidatos que aprueban la entrevista y pruebas psicométricas, se someten a un role playing, en el centro de formación, donde realizan 2 actividades psicosociales para evidenciar capacidades y competencias. Para el role playing se presenta una situación de las que suelen ocurrir en la empresa, áreas a las que se enviará a los nuevos candidatos, para que estos a través de la representación de un personaje muestren cómo resolverían o actuarían ante determinada situación, por ejemplo, crear una necesidad en el cliente, cliente difícil y atención exprés.

Para ello se prepara con anticipación, tomar en cuenta el rol de los personajes, las competencias que quieren verse, el problema que quiere resolverse y que es lo que se pretende alcanzar, lo cual se enfocará a la realidad de la empresa Comdata Group. Con el role playing se puede observar cómo se comporta cada candidato ante la problemática que se exponga, lo

que permite evidenciar la capacidad para resolver conflictos, el asertividad con lo que lo haga y el control emocional ante situaciones difíciles.

Posteriormente a dicho proceso se toma la decisión de selección de candidatos aptos para poder ingresar a los 15 días de entrenamiento realizadas para el puesto de atención al cliente o telemarketing.

### **Fase de entrenamiento**

Los reclutadores realizan la convocatoria de los candidatos preseleccionados para que se presenten a la fase de entrenamiento de duración de 2 semanas

Las personas están 15 días en inducción específica sobre el uso de equipo y conocimiento de productos y servicios de la empresa. La inducción está a cargo de los entrenadores de la empresa Comdata Group y el / los supervisores del área quienes orientan, ubican y brindan al nuevo candidato las herramientas necesarias para que se adapte y desempeñe su trabajo según los lineamientos de la empresa.

### **Selección de candidatos**

Finalizados los 15 días de inducción, los perfiles que aprueban satisfactoriamente el entrenamiento, reciben la acción de personal de contratación permanente y de manera indefinida con la empresa. Posteriormente firman el contrato laboral.

### **D) Organización para la ejecución**

Es fundamental visualizar y hacer una planeación del proyecto de innovación para Comdata group, establecer lazos de entendimiento para desarrollar el proyecto, recibir el apoyo por parte de la empresa de información que permita analizar y evaluar la situación actual del proceso de contratación, y como equipo de implementación brindar el mejor producto e innovación que beneficie los procesos de reclutamiento y selección, y que a la vez tenga un impacto social.

**PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN VINCULADO A PROYECTOS EXTERNOS DE EMPLEABILIDAD JUVENIL PARA LA EMPRESA COMDATA GROUP.**

*Tabla 4. Organización para la ejecución*

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN VINCULADO A PROYECTOS EXTERNOS DE EMPLEABILIDAD JUVENIL PARA LA EMPRESA COMDATA GROUP.			
FASE	PROCESO	RESPONSABLE	ESPECIFICACIÓN DE PROCESO
1.	Alianza con centros de formación.	Recursos humanos-coordinadores de centros de formación.	Se realizará una alianza a través de carta de intención donde se harán los acuerdos de trabajo, que permitan acordar la dinámica a seguir.
2.	Formación de jóvenes	Centros de formación	El centro de formación realiza el proceso de formación y de orientación laboral a jóvenes, según lineamientos de sus proyectos de capacitación y orientación laboral y los relacionados con Comdata group.
3.	Reclutamiento de personal	Recursos humanos Comdata Group-coordinadores de centros de formación.	1. El centro de formación recibe requerimiento de personal de parte de Comdata group. 2. Se envía la lista de candidatos formados o que recibieron la orientación laboral adecuada según el personal solicitado mediante un video de presentación.
4	Recepción de video de presentación	Reclutadores	1. Los candidatos envían por medio del centro de formación el video de 1 minuto máximo, donde exponen aspectos relevantes o de interés del área laboral, personal y habilidades, para ser tomados en cuenta en el proceso de selección: ya que no envían curriculum, es un primer filtro para identificar competencias que requiere el puesto.
5	Preselección de personal	Reclutadores	1. Si se identifica que los candidatos son potenciales se procede a realizar entrevista y evaluaciones psicológicas. 2. Los candidatos que superen la entrevista, serán sometidos a la técnica de rol playing, en el centro de formación donde se desarrollaran 2 actividades psicosociales para evidenciar capacidades y competencias necesarias relacionadas con el puesto.
6	Convocatoria para la fase de entrenamiento	Reclutadores	Realizan la convocatoria de los candidatos preseleccionados para que se presenten a la fase de entrenamiento de duración de 2 semanas.
7	Selección de candidatos	Formadores y supervisores	1. Los candidatos que aprueben proceso de entrenamiento se les entrega la acción de personal de contratación y posteriormente el contrato de trabajo. 2. Si el candidato no es idóneo, volver a fase 3, paso 1.
8	Fin	---	---

Matriz elaboración propia, 2020

### E) Monitoreo y evaluación

Como empresa Comdata Group se estará en constante comunicación con los centros de formación aliados, para brindar la retroalimentación a los no seleccionados, cuales son las áreas de mejora para futuras contrataciones.

Además, el área de reclutamiento y selección brindara un seguimiento a los jóvenes contratados bajo la modalidad de proyectos de empleabilidad a fin de evaluar los procesos de contratación trimestralmente y de desempeño laboral, así como registrar los beneficios que el proyecto ha dado a la empresa y a la sociedad.

### F) Recursos y presupuesto

Los beneficios e impacto están orientados a reducir costos de reclutamiento y selección y no de personal de área. Como resultado se espera reducir en un 25% los tiempos de contratación y tener la capacidad de brindar el mejor servicio en tiempo adecuado a los clientes. A continuación, se detalla la reducción de costos proyectada con la implementación del proyecto de innovación.

Tabla 5. Presupuesto del proyecto

<b>PRESUPUESTO ANUAL DE PROYECTO DE INNOVACIÓN</b>			
<b>Detalle</b>	<b>Monto actual</b>	<b>Monto futuro</b>	<b>Impacto</b>
Publicidad	\$2,400.00	\$0	100%
Papelería	\$600.00	\$300.00	50%
Plataformas de reclutamiento (tecoloco y computrabajo, licencias anuales)	\$4,360.00	\$0	100%
Pruebas psicológicas	\$1,200.00	\$1,200.00	0%
Inducción	\$2,000.00	\$2,000.00	0%
<b>Total</b>	<b>\$10,560.00</b>	<b>\$3,500.00</b>	<b>67%</b>

Fuente: Recursos humanos Comdata Group 2019. Matriz Elaboración propia.

## **CAPÍTULO III. RESULTADOS DE LA INNOVACIÓN**

### **A) Cambios en necesidades y problemas abordados**

Como ya se mencionó en capítulos anteriores la empresa presenta una serie de dificultades, tanto en los procesos como en la manera en que se realizan, por lo que con la propuesta de innovación se pretende influir para obtener mejores resultados. A continuación, se detallan los cambios que se esperan en función de la puesta en marcha del manual de reclutamiento basado en proyectos externos de empleabilidad juvenil:

#### **1. Optimización de tiempo y recursos:**

Al establecer la alianza con los centros de formación se agilizarán los procesos y el tiempo de búsqueda, debido a que el centro de formación es quien realizará dicho proceso, la empresa ya no publicará las vacantes, además se reducirá el tiempo que recursos humanos invertía en realizar esta labor de publicidad y búsqueda.

#### **2. Adecuación de puesto-persona:**

Gracias a la labor de los centros de formación que trabajan arduamente con jóvenes de 18 a 29 años, se podrá facilitar la incorporación de personal joven y activo para el puesto de agente de Call center, donde se adaptan fácilmente y su aprendizaje es rápido y de calidad, con lineamientos empresariales.

#### **3. Reducción de costos:**

Con la implementación de la propuesta la empresa se ahorrará un 67% de los costos, pues se eliminan los gastos de inversión en las plataformas de reclutamiento y publicidad, ya que el proceso se realizará de forma directa con los centros de formación, además gracias a la estrategia de sustituir curriculum por video de presentación de habilidades y competencias, todo vinculado a la tecnología, permite reducir papelería y otros gastos de oficina.

#### **4. Personal idóneo:**

Los jóvenes que forman parte de los centros de formación tienen habilidades y competencias desarrolladas, habilidades blandas como el liderazgo, la comunicación, trabajo en equipo y

otros lo que se verá evidenciado en el comportamiento y desempeño laboral de los empleados.

5. Bajo índice de rotación de personal:

Debido a que los jóvenes que ingresaran a la empresa ya están capacitados en habilidades para la vida y orientación laboral por los centros de formación asegura que tengan una mayor permanencia en la empresa Comdata Group, además como en la mayoría de casos se trata de su primer empleo conlleva a que sean más responsables sin intención de buscar en poco tiempo otra oportunidad laboral. Se espera bajar la tasa de rotación de 26% anual, a un 15% gracias al proyecto de innovación.

6. Base de datos y contratación garantizada:

Los centros de formación son constantes en la implementación de proyectos de jóvenes, lo cual garantiza a la empresa Comdata group tener personal de forma rápida. Las alianzas con dichos centros permitirán agilizar el proceso de dotación y mejora en la calidad de resultados con los clientes externos.

**B) Cambios observados en (bien, servicio o proceso que se innovó).**

1. Disponer de un documento técnico como guía para establecer los lineamientos y procedimientos de reclutamiento y selección vinculados a proyectos externos de empleabilidad juvenil, que permita realizar todo el proceso de manera más eficiente y con parámetros igualitarios.
2. Contar con alianzas con centros de formación juvenil para dotar a la empresa comdata Group de personal idóneo que permita cubrir plaza de agente de call center, teniendo entendimientos claros y una relación de ganar-ganar donde ambas partes aportan con lo establecido.
3. Realizar eficientemente el proceso de reclutamiento y selección de personal a través de proyectos externos de empleabilidad juvenil, que permiten tener líneas directas de

contratación para ocupar las vacantes de agentes de call center, contribuyendo a disminuir las tasas de desempleo juvenil.

4. La empresa contara con procesos claros y eficientes para reducir los tiempos de reclutamiento y selección para los diferentes clientes que poseen y para la empresa misma, de manera que se tiene un procedimiento específico, y eficaz para reclutar y seleccionar personal idóneo para la empresa Comdata Group.
5. Se espera que con el proceso implementado se puedan analizar las habilidades, características y capacidades de los postulantes que permite tomar las mejores decisiones, sobre bases objetivas y comprobables, considerando el mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto individual como de la institución.

### **C) Pruebas y demostraciones de la eficacia, eficiencia y efectividad.**

La evaluación del proyecto innovador contempla un integrado de herramientas para medir el nivel de impacto que tiene en los resultados generales de la empresa, para ello se utilizará:

#### 1. Evaluación de desempeño

Para los contratados bajo la modalidad de proyectos externos de empleabilidad, que será aplicada trimestralmente con el objetivo de medir su eficacia y su adecuación al puesto, donde se espera un resultado positivo de la misma. Ver anexo 6.

#### 2. Revisión de resultados y alianzas

Recursos humanos y los centros de formación realizan una reunión periódica trimestral, para analizar los resultados del número de jóvenes seleccionados y propuesta de mejoras o estrategias que garanticen la efectividad de las alianzas.

#### 3. Revisión y análisis de gastos

Recursos humanos solicita una revisión en el área de finanzas de los gastos mensuales y trimestrales en materia del área de reclutamiento y selección, a fin de brindar un informe de

los gastos actuales, gracias a la aplicación del proyecto innovador y la disminución en publicidad y papelería. Además de brindar un consolidado de la reducción de tiempo invertido en el reclutamiento de los agentes de call center.

#### 4. Evaluación del índice de rotación:

Es fundamental la revisión a través del método que la empresa utiliza para medir el nivel de rotación (COPC), la cual refleja los cambios considerados de la permanencia de los empleados contratados bajo la modalidad de proyectos externos de empleabilidad. Reflejando así los beneficios de la implementación del proyecto innovador. Donde se espera una disminución progresiva del índice de rotación, bajando del 26% que ha registrado los últimos años.

### **D) Percepciones y evaluaciones de usuarios y beneficiarios**

#### 1. Clientes

Con la implementación del proyecto se espera que los clientes se encuentren más satisfechos, pues se podrá dar respuesta a sus solicitudes en un tiempo de 20 días máximo, con resultados de plazas ocupadas por personal responsable formados ya en habilidades para la vida y con lineamiento estratégicos empresariales asumiendo con mayor responsabilidad las funciones de su puesto.

La permanencia de los jóvenes en la empresa será mucho mayor que en periodos anteriores, puesto que son jóvenes que adquieren su primer empleo y los vincula con mayor compromiso a asumir esta responsabilidad, aumentando la productividad luego de tener el entrenamiento respectivo y con ello la estabilidad laboral.

Los clientes tendrán mayor confianza en Comdata Group por su capacidad de respuesta y por la seguridad que podrán disponer de personal comprometido y con verdadero espíritu de servicio, teniendo la ventaja que los jóvenes reciben dos procesos de formación, los otorgados por el centro de formación y el entrenamiento que proporciona la misma empresa.

## 2. Jóvenes de centros de formación

Los jóvenes tendrán una mayor motivación, con la ilusión que al culminar con su proceso de formación tendrán una oportunidad laboral que garantice retribución económica que esperen como compensación de su esfuerzo, llevándolos a superar la etapa de desempleo en la que se encuentran muchas personas a causa de la falta de oportunidades.

Los jóvenes contratados se sentirán parte de una empresa, adquiriendo sentido de pertenencia, de compromiso y de servicio como agradecimiento a este tipo de iniciativas, manifestando el deseo de permanecer en la empresa y que se les brinde oportunidades de crecimiento para fomentar su desarrollo.

## 3. Centros de formación.

Los centros de formación contarán con un aliado más para cumplir con su objetivo de apoyar a los jóvenes de escasos recursos y con deseos de superación, considerando que son precisamente este tipo de iniciativas que mantiene la ilusión en los jóvenes y da lugar a que culminen su formación y las exigencias dentro de dichos centros.

Los responsables de los centros de formación verán resultados de su ardua labor, sintiéndose motivados y agradecidos por este tipo de iniciativas, pues por lo general son ellos quienes buscan y establecen coordinaciones con las empresas para que los jóvenes sean tomados en cuenta para una oportunidad laboral y en esta ocasión han sido contactados para lograr el mismo fin.

## 4. Área de recursos humanos de la empresa Comdata Group.

El personal del área de recursos humanos considera percibirá que los esfuerzos que se están realizando son más productivos, ya que los jóvenes evaluados tienen el perfil requerido, cumpliendo con las edades, nivel educativo y el compromiso para ocupar el puesto de agentes de call center, de tal forma que se garantice su permanencia en el.

El proceso de entrenamiento genera mejores resultados, los jóvenes ya están formados en ciertos aspectos, por lo que es más fácil desarrollar el marco educativo al que se someten los jóvenes que ingresan por primera vez a la empresa, ya que sus entrenadores solo tienen que enfocarse en aspectos específicos del puesto.

## 5. Empresa Comdata group.

La empresa ganara reconocimiento en el mercado, los clientes tendrán confianza y enviaran sus requerimientos de personal a Comdata Group, lo que produce un cambio en su imagen porque proporciona mejores resultados, y además contribuye a una causa social que le otorga publicidad y agradecimiento social.

Le permite además a la empresa Ahorrar dinero que puede invertir en otros procesos encaminados a mejorar sus resultados, además contar con mecanismos de soporte de contratación que aseguran la dotación de personal que necesita para el área de atención al cliente, lo que evita pérdida de tiempo en búsqueda a través de otros medios.

Los recursos estarán concentrados en un esfuerzo que proporciona resultados, pues las plazas vacantes ocupadas no son abandonadas con facilidad, y por tanto la productividad no disminuye con el remplazo constante de otras personas, y percibirá reducción de costos en un 67%.

## **CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

### **A) Conclusiones**

1. La implementación del proceso definido en el Manual permitirá la agilización del proceso de dotación de personal reduciendo los tiempos de respuesta en un 70 % respecto al tiempo que tarda un proceso de reclutamiento en la modalidad que se ejecuta actualmente.
2. Se aprovechará al máximo las fuentes de reclutamiento al consolidares como socios estratégicos para Comdata Group.
3. Se preseleccionarán los candidatos con más facilidad a partir de su presentación por medio de video de presentación personal.
4. Se reducirán notablemente las brechas en el proceso de aprendizaje y de adaptación al tener un proceso más fluido en su ejecución.
5. Se reducirán los costos en un 67% en relación al costo actual de los procesos de dotación de personal.
6. Se proyecta que la permanencia del personal en la empresa será de largo plazo al identificar de mejor manera le perfil de los candidatos a ingresar a la empresa.
7. Con la implementación del manual de reclutamiento y selección la empresa ahorrará en el presupuesto anual asignado al área, por lo que se podrá invertir en programas de fidelización a los empleados o a cualquier otra actividad que el departamento de Recursos Humanos crea conveniente.

### **B) Recomendaciones**

1. A la empresa se le recomienda implementar el manual de reclutamiento y selección vinculada a los proyectos externos de empleabilidad juvenil, dicho documento cuenta con todos los lineamientos detallados que se seguirán para la búsqueda de los perfiles idóneos al puesto de trabajo.
2. A los centros de formación se les motiva a que continúen en la preparación de jóvenes en búsqueda del primer empleo, ya que con las formaciones que ellos brindan se puede lograr la integración al mundo laboral y facilita el entrenamiento en la empresa

se vuelve menos complicado; ya que tendrán una base previa al puesto de trabajo asignado y mejora adaptación laboral.

3. Al área de reclutamiento y selección se le recomienda replicar las técnicas que los centros de formación utilizan para todas las otras áreas dentro de la empresa y así tener procesos generales innovadores que beneficiaran a los jóvenes de nuestro país.

### **C) Plan de socialización de resultados.**

Es importante resaltar que la empresa espera resultados favorables en el proceso de dotación de talento, es por ello que debe existir una vía de comunicación adecuada que permitirá evaluar y mejorar el proyecto en conjunto con los centros de formación aliados. La propuesta de innovación será evaluada por un comité de expertos en el tema de Recursos humanos en un primer momento como ante proyecto, que aportarán retroalimentaciones oportunas al equipo de trabajo que permita para poder ser aprobado y socializarlo posteriormente ante una defensa de proyecto final de innovación y poder compartir los resultados y la propuesta a la empresa.

Además, se brindará a Comdata group, específicamente a Recursos humanos y área de dotación de talento un ejemplar de manual de reclutamiento y selección vinculado a proyecto externos de empleabilidad juvenil, que les permitirá tener la guía adecuada para realizar el proceso de dotación de manera positiva.

*Tabla 4. Socialización de resultados*

PROPOSITO	METODOLOGIA	RESPONSABLE	AUDIENCIA	FECHA
Socializar anteproyecto de innovación.	Se realizará la técnica expositiva, a través de presentación PPT, para abordar lo contenido en el anteproyecto de innovación.	Regina Escobar Nubia Recinos Damaris Rodríguez	Comisión evaluadora	30-Abril-2020
Entregar el informe final de proyecto de innovación	Se realizará mediante un informe de la propuesta con los resultados esperados del proyecto de innovación.	Regina Escobar Nubia Recinos Damaris Rodríguez	Comisión evaluadora	30-mayo-2020
Entrega de manual de reclutamiento y selección vinculado con proyectos externos de empleabilidad juvenil para optimizar la dotación de personal de la empresa Comdata group.	Se entregará al área de Recursos humanos de la empresa Comdata Group.	Regina Escobar Nubia Recinos Damaris Rodríguez	Coordinadora de Recursos Humanos	13-junio-2020

Matriz elaboración propia, 2020.

## FUENTES DE INFORMACIÓN CONSULTADAS

Alavinia, S. & Burdorf, A. (2008). “Desempleo y jubilación y problemas de salud: un análisis transversal en todos los países europeos”. Disponible en <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/18264715>.

Asamblea Legislativa. (2009). “Constitución de la República de El salvador” [En línea] disponible en <http://pdba.georgetown.edu/Constitutions/ElSal/constitucion.pdf>

Asamblea legislativa. (2012). “Ley de incentivo para La creación del primer empleo en las personas jóvenes en el sector privado” [En línea] disponible en <https://www.asamblea.gob.sv/sites/default/files/documents/decretos/7F86B1B5-5828-4DD8-A1DB-477AF0719D34.pdf>

Alfaro, M. (2012). Administración de persona. Tlalnepantla, C.P., México: Red tercer milenio S.C

Berríos Vallecillos J.C. (2016). “el emprendedurismo como solución alternativa al desempleo en el salvador”. Antiguo Cuscatlán, El Salvador.

Banco interamericano de desarrollo fondo multilateral de inversiones, Nuevas oportunidades de empleo para jóvenes de el salvador- neo el salvador. (s.f). recuperado de: [https://ewdata.rightsindevelopment.org/files/documents/54/IADB-ES-M1054\\_VezKwTh.pdf](https://ewdata.rightsindevelopment.org/files/documents/54/IADB-ES-M1054_VezKwTh.pdf)

Cámara de Comercio e Industrias El salvador. “Investigación de demanda laboral juvenil 2017-2018”. San Salvador, El Salvador, septiembre 2017. Disponible en: [https://www.jovenesneo.org/Portals/13/Images/NEO/SW\\_Recursos/7e0da48e-73cd-41e0-9617-76672ce60e1b\\_INFORME\\_INVESTIGACION\\_DEMANDA.pdf](https://www.jovenesneo.org/Portals/13/Images/NEO/SW_Recursos/7e0da48e-73cd-41e0-9617-76672ce60e1b_INFORME_INVESTIGACION_DEMANDA.pdf)

Campbell, M. & Stanley, B. (1997). Economía Laboral Contemporánea. Madrid: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano.D. F, México: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos. D.F, México: Mc Graw hill.

Chiavenato, I. (2001). Administración de recursos humanos. Colombia: Mc Graw Hill.

Organización internacional del trabajo recuperado de <https://www.ilo.org/global/lang-es/index.htm>.

Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humano (5ta ed.). Colombia: Mc Graw - Hill Interamericana.

DIGESTYC. “República de El Salvador. Estimaciones y Proyecciones de Población 1950-2050”. San Salvador, mayo 2010.

Fundación Nacional para el Desarrollo (FUNDE). (2016). “mejores prácticas en los programas de empleabilidad con población en alto riesgo”. San Salvador, El Salvador. Disponible en [http://www.repo.funde.org/1187/1/Emple-RC-22\\_08\\_16.pdf](http://www.repo.funde.org/1187/1/Emple-RC-22_08_16.pdf)

FEDISAL. (2018). Nuevas oportunidades para jóvenes en El Salvador, San Salvador. Recuperado de <https://www.fedisal.org.sv/>

FEDISAL, USAID (2017). Causas sobre el desempleo juvenil en El Salvador, San Salvador. Recuperado de <https://www.fedisal.org.sv/fedisal-y-usaid-presentan-causas-sobre-el-desempleo-juvenil-en-el-salvador/>

Figuroa Hernández, E., Ramírez Abarca, O., González Elías, J., Pérez Soto, F., & Espinosa Torres, L. (2012). Análisis del desempleo, la migración y la pobreza en México. Revista Mexicana De Agronegocios. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14123097006>

Instituto Nacional de la Juventud (INJUVE) (2011) “Política Nacional de la Juventud” [En línea] El Salvador, disponible en <http://www.injuve.gob.sv/images/PoliticaJuventud/index.html#/1/>

Instituto Nacional de Estadística, (2016). Encuesta de Población Activa (EPA) Tercer trimestre de 2016. Recuperado de <http://www.ine.es/daco/daco42/daco4211/epa0316.pdf>

Instituto Nacional de la juventud (INJUVE) (2012) “Ley General de la Juventud y su reglamento”[En línea] El Salvador, disponible en <http://www.injuve.gob.sv/wp-content/uploads/2016/03/Ley-General-de-Juventud.pdf>

Mazza J. (2001). Servicios de intermediación laboral: Un análisis para los países de América latina y el caribe, Recuperado de <https://publications.iadb.org/es/publicacion/14947/servicios-de-intermediacion-laboral-un-analisis-para-los-paises-de-america-latina>

Ministerio de Trabajo y Previsión Social (MTPS) (2013) “Red Nacional de Empleo” [En línea] El Salvador, disponible en <http://www.renacempleo.gob.sv/Default.aspx?opID=1>

Mondy, R. (2010). Administración de recursos humanos (10mo ed.). México: Pearson Educación

Niall O’Higgins. (s.f). “desempleo juvenil y política de empleo”. Disponible <file:///E:/fundamentacion%20teorica/vulnerabilidad%20laboral/referencias/Desempleojuvenile.pdf>

Organización Internacional del Trabajo. (2002). “Decent Work and the Informal Economy”. Report IV. 90º Conferencia Internacional del Trabajo, 2002.

Organización Internacional del Trabajo. (2017). Global Employment Trends for Youth 2017: conferencia internacional del Trabajo, Ginebra 2017.

Organización Internacional del Trabajo (OIT). “Perspectiva laboral El Salvador 2011” Disponible: <file:///E:/fundamentacion%20teorica/vulnerabilidad%20laboral/referencias/PERSPECTIVA%20LABORAL%20OIT.pdf>

Organización Internacional del Trabajo (OIT). Diagnóstico del Empleo Juvenil en El Salvador 2013.

Disponible: [http://www.ilo.org/employment/areas/youthemployment/sida/WCMS\\_234016/ang--en/index.htm](http://www.ilo.org/employment/areas/youthemployment/sida/WCMS_234016/ang--en/index.htm).

Organización internacional del Trabajo (OIT). (2010). “Código de Trabajo” [En línea] disponible en [https://www.ilo.org/dyn/travail/docs/1742/Cod\\_Trab\\_ElSalv%5B1%5D.pdf](https://www.ilo.org/dyn/travail/docs/1742/Cod_Trab_ElSalv%5B1%5D.pdf)

Pérez, J. (2012). Sociedades fracturadas: la exclusión social en Centroamérica. San José, FLACSO.

Pérez, C. (2013). Guía para el diseño de servicios de Intermediación Laboral de Jóvenes en Contextos de Vulnerabilidad. 18-20. doi: <http://dx.doi.org/10.18235/0001422>

PNUD. (2018). retos y propuestas para la inserción económica y empleabilidad juvenil en cumbre regional de la industria, San Salvador. Recuperado de [https://www.sv.undp.org/content/el\\_salvador/es/home/presscenter/articles/2018/10/pnud-destaca-retos-de-la-insercion-economica-y-empleabilidad-juv.html](https://www.sv.undp.org/content/el_salvador/es/home/presscenter/articles/2018/10/pnud-destaca-retos-de-la-insercion-economica-y-empleabilidad-juv.html)

Ramírez G. (2002). El desempleo juvenil un problema estructural y global, Recuperado de <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/El-desempleo-juvenil-un-problema-estructural-y-global-El-papel-de-las-organizaciones-de-la-sociedad-civil.pdf>

USAID. (2019). Puentes para el empleo en El Salvador, Recuperado de [https://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/PA00MTVM.pdf](https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00MTVM.pdf)

USAID. (2017). Puentes para el empleo en El Salvador, Recuperado de [https://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/PA00MTVM.pdf](https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00MTVM.pdf)

Viceministerio de Cooperación para el Desarrollo (VMCD). (2013). “Sistema de Información de Cooperación para el Desarrollo de El Salvador (SICDES)” [En línea] Ministerio de Relaciones.

Vidal, I. (2010). Ciclo económico y servicios sociales. RTS. Revista De Treball Social. Disponible <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=157948>

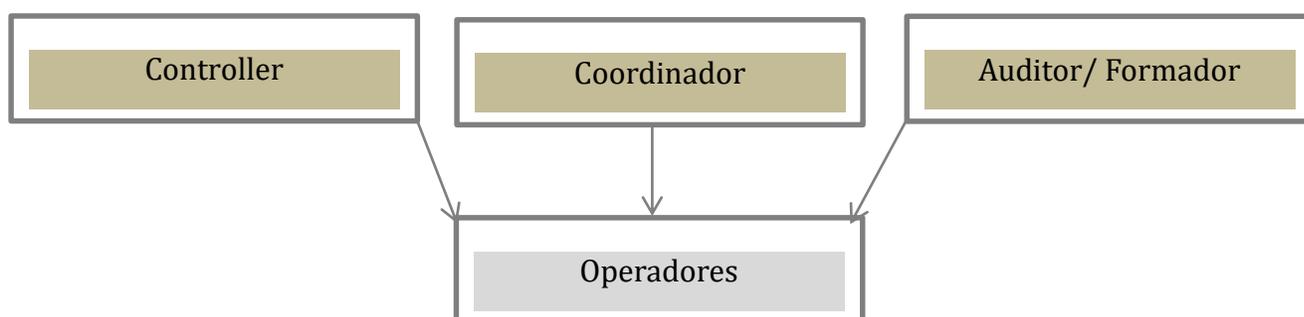
## ANEXOS

### Anexo 1: Perfil de operador de atención al cliente

#### OPERADOR: Recepción/Inbound

**Misión:** Atender las llamadas de los clientes, ajustándose a los estándares de calidad y productividad establecidos en el servicio.

**Identificación del puesto:** Depende del Coordinador.



#### **Funciones:**

- ✓ Ofrecer la información correcta al cliente, resolver consulta sobre beneficios, características del servicio o producto o bien depender de la naturaleza del servicio al cual se encuentre asignado.
- ✓ Resolverá las incidencias reclamadas por el cliente que se encuentren dentro de su ámbito de actuación.
- ✓ Atención, registro y codificación correcta de las llamadas recibidas o emitidas, seguimiento y registro de incidencias si procede.
- ✓ Prestarán servicio con máxima diligencia, según los parámetros de calidad establecidos.
- ✓ Brindar la información correcta al cliente, utilizar un lenguaje correcto en la interlocución.
- ✓ Actualizar la información en la BBDD y cumplir con los procedimientos indicados para que al cierre de la llamada o gestión se realice de forma correcta.
- ✓ Mostrar interés por solucionar las necesidades de los usuarios, atendiéndolo asertivamente y con agilidad.
- ✓ Conocer y aplicar las técnicas de atención de llamada, manejo adecuado de los aplicativos, guardar la confidencialidad de la información de usuarios a la que puede acceder por el uso de los mismos.
- ✓ Sondeo y ofrecimiento de productos, seguimiento de las operativas establecidas, aunque no sea la finalidad última de la llamada.

- ✓ Verificar los datos de los usuarios finales comprobar que estos son correctos.

Responsabilidad en el trabajo	Orientación al cliente	Compromiso	Honestidad	Flexibilidad
Búsqueda de la excelencia en su puesto trabajo.	Motivación para conocer y satisfacer las necesidades de los clientes (internos y externos)	Voluntad e interés por comprometerse con las necesidades y metas de la compañía	Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales, buenas costumbres y prácticas profesionales, respetar las políticas organizacionales.	Predisposición para adecuarse a situaciones nuevas o cambiantes.

- ✓ Conseguir la satisfacción del usuario final.

**Formación académica:** Bachillerato, (Esta titulación podrá ser sustituida por experiencia demostrada de al menos 6 meses en atención al cliente).

**Conocimientos específicos:**

- ✓ Conocimientos de Ofimática a nivel usuario.
- ✓ Conocimientos básicos de Internet
- ✓ Conocimiento comercial de productos y servicios del cliente.
- ✓ Conocimiento y manejo de redes sociales y video atención (en los servicios que sea requerido)

**Experiencia:**

- ✓ Experiencia en servicios BPO, Contac Center y tecnología (Podrá adquirirse la experiencia en el puesto).

**Idiomas:** Se valorará el conocimiento de inglés en los servicios en los que sea requerido, así como el conocimiento de lenguas vernáculas.

**Competencias:**

**CORPORATIVAS:**

**ESPECÍFICAS DEL PUESTO DE TRABAJO:**

COMPETENCIAS	BAJA	MEDIA-BAJA	MEDIA-ALTA	ALTA
<b>Comunicación:</b> Capacidad para expresar sus ideas de forma clara y convincente, de manera que su mensaje pueda ser entendido con claridad.			Explicar con fluidez y decisión ideas y elementos complejos; presentar de forma sistemática los elementos clave y contrastar el seguimiento y comprensión de los mensajes con su interlocutor o audiencia.	
<b>Orientación al Logro:</b> Preocupación por trabajar bien o por competir para superar un estándar de excelencia		Orientarse al logro o beneficios y utilizar los recursos a su alcance para verificar resultados y alcanzar los estándares establecidos.		
<b>Resistencia a la frustración:</b> Justificar o explicar los problemas surgidos, los fracasos o los acontecimientos negativos.			Establecer una acción firme y estable en situaciones de cierta complejidad, mantener el avance hacia los objetivos marcados y no retroceder hacia los fracasos.	
<b>Negociación:</b> Capacidad para escuchar, analizar y conciliar puntos de vista encontrados			Utilizar estrategias adecuadas a la situación evaluar de forma precisa las posiciones para obtener acuerdos favorables y lograr metas propuestas.	
<b>Pensamiento analítico:</b> Capacidad de comprender las situaciones y resolver los problemas de una forma lógica y sistemática	Reconocer los factores y circunstancias implicadas en un problema y desglosarlo simplídicamente, utilizar criterios básicos o reconocidos.			

Fuente: Recursos humanos Comdata Group, Catálogo de puestos, 2018. Perfil agente de atención al cliente.

## Anexo 2

### Perfil de requisición de personal

#### PERFIL SOLICITADO

Urb. Jard. de la Hda. Zona Comercial 2-c, Blvd. Merliot, La Libertad

TEL. 2210-0333

2210-0344



[selección.sv@comdatagroup.net](mailto:selección.sv@comdatagroup.net)

Seleccionar Línea de Negocio:							
LÍNEA DE NEGOCIO/DESTINO:							
CLIENTE/PROYECTO/DPTO.:							
FECHA PETICIÓN:	<table border="1"> <tr> <th>Día</th> <th>Mes</th> <th>Año</th> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Día	Mes	Año			
Día	Mes	Año					
PERSONA CONTACTO:							
LUGAR DE TRABAJO:							
NOMBRE DEL PUESTO:							
Nº PERSONAS NECESARIAS:							
INCORPORACIÓN:	<table border="1"> <tr> <th>Día</th> <th>Mes</th> <th>Año</th> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Día	Mes	Año			
Día	Mes	Año					
TIPO DE CONTRATO:	INDEFINIDO						
TURNO DE TRABAJO:							
SALARIO SEGÚN CONVENIO:							
SALARIO ESPECÍFICO:	CATEGORÍA:						
PLUSES:							
PLUSES ESPECÍFICOS:							
<b>FORMACIÓN</b>							
FORMACIÓN:	<table border="1"> <tr> <th>Día</th> <th>Mes</th> <th>Año</th> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Día	Mes	Año			
Día	Mes	Año					
COMIENZO FORMACIÓN:							
FIN FORMACIÓN:							
INCORPORACIÓN PLATAFORMA:							
HORARIO DE LA FORMACIÓN:							
SALARIO MÍNIMO FORMACIÓN:							
<b>CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS Y EXPERIENCIA PROFESIONAL</b>							
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>							
<b>PERFIL ACADEMICO</b>							
<hr/> <hr/>							
<b>TIPO DE SOLICITUD</b>							
<hr/> <hr/>							
<b>FUNCIONES EN EL PUESTO</b>							
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>							
<b>OBSERVACIONES</b>							
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>							
FIRMA DIR. PROYECTO	FIRMA SELECCIÓN						

Anexo 3.

Formato de entrevista estructurada

### ENTREVISTA ESTRUCTURADA

<b>NOMBRE:</b>		<b>FECHA:</b>
<b>PUESTO A OCUPAR:</b>		<b>PROFESIÓN:</b>
<b>PRETENSIÓN SALARIAL:</b>	<b>ESTADO CIVIL:</b>	<b>EDAD:</b>
<b>DUI:</b>	<b>NIT:</b>	
<b>ISSS:</b>	<b>CORREO ELECTRÓNICO:</b>	
<b>DIRECCIÓN ACTUAL DE RESIDENCIA:</b> _____ _____		
<b>TELEFONO:</b>		

VIDA PRIVADA

1. Mencione a las personas con quienes vive actualmente y a que se dedican:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. ¿Tiene hijos? \_\_\_\_\_ ¿Edades? \_\_\_\_\_

3. ¿Quién cuida de ellos en su ausencia? \_\_\_\_\_

4. ¿Tiene pareja actualmente? Sí \_\_\_ No \_\_\_

5. ¿A qué se dedica en su tiempo libre?

\_\_\_\_\_

6. ¿Cómo se transporta normalmente? \_\_\_\_\_

7. ¿Tiene familiares/amigos que trabaje dentro de nuestra empresa o dentro del proceso de selección/formación?

\_\_\_\_\_

SITUACION ECONOMICA

8. ¿La vivienda donde reside es propia? \_\_\_ ¿o alquilada? \_\_\_
9. ¿El pago es compartido o corre por su cuenta? \_\_\_\_\_
10. ¿Posees deudas actuales como préstamo bancario o pago de artículos a plazo? Sí \_\_\_ No \_\_\_

Menciónelas: \_\_\_\_\_

11. ¿Cuánto tiempo tiene de poseer estas deudas? \_\_\_\_\_
12. ¿Ha estado en mora por falta de empleo? Sí \_\_\_ No \_\_\_ ¿Por cuánto tiempo? \_\_\_

SALUD

13. ¿Padece alguna enfermedad por la que tenga que medicarse constantemente?
- 
14. ¿Ha probado o consumido algún tipo de droga? Sí \_\_\_ No \_\_\_
15. ¿Qué motivo a consumirla?
- 
16. ¿Posee algún tatuaje? Sí \_\_\_ No \_\_\_ ¿Dónde?
- 

FORMACION

17. ¿Qué nivel de Excel y Word Maneja?
- Excel: Básico: \_\_\_ Intermedio: \_\_\_ Avanzado: \_\_\_
- Word: Básico: \_\_\_ Intermedio: \_\_\_ Avanzado: \_\_\_
- ¿Otros programas? \_\_\_\_\_
18. ¿Actualmente estudia? Sí \_\_\_ No \_\_\_
19. ¿Carrera que estudia o estudió?
20. ¿Dónde estudia o estudió? \_\_\_\_\_
21. Horarios de clase:

---

22. ¿Por qué abandono sus estudios?

---

EMPLEO

23. ¿Se encuentra en estos momentos en algún proceso de selección final? Sí \_\_\_ No

¿En qué empresa?

---

24. ¿Cómo se enteró de la plaza a la que aplica en nuestra empresa?

	Facebook
	Tecoloco
	Computrabajo
	Un mejor empleo
	Bolsas de empleo en alcaldías o universidades
	Amigos dentro de la empresa
	Volantes / anuncios de periódicos /
	Página web
	Otros. (menciona el medio):

25. ¿Ya trabajo anteriormente en DIGITEX? Sí \_\_\_ No \_\_\_

26. ¿Puesto que desempeño? \_\_\_\_\_

TRABAJOS ANTERIORES

27. ¿Qué funciones ha desempeñado en sus trabajos anteriores?

---

---

---

---

28. ¿Ha estado subcontratado por alguna empresa? Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_  
Menciónela: \_\_\_\_\_

29. Describe una dificultad que se te haya presentado en tu trabajo anterior?

---

30. Bríndanos nombre y teléfono de tus trabajos anteriores para poder solicitar referencias laborales.

NOMBRE DE EMPRESA:	
PERSONA DE CONTACTO:	
NUMERO DE TELEFONO:	

NOMBRE DE EMPRESA:	
PERSONA DE CONTACTO:	
NUMERO DE TELEFONO:	

NOMBRE DE EMPRESA:	
PERSONA DE CONTACTO:	
NUMERO DE TELEFONO:	

Toda la información brindada por mi persona, relativa a diferentes aspectos personales solicitada para el proceso de reclutamiento y selección es verídica, por lo cual permito su respectiva comprobación y asumo la responsabilidad de cualquier alteración o anomalía de la misma.

---

Firma

### Habilidades Mínimas a Evaluar

ATRIBUTOS	Entrevista Comdata		Entrevista Cliente	
	SI	NO	SI	NO
Puntualidad	SI	NO	SI	NO
Presentación personal	SI	NO	SI	NO
Actitud	SI	NO	SI	NO
Fluidez verbal	SI	NO	SI	NO
Habilidad de venta	SI	NO	SI	NO
Habilidad de servicio al cliente	SI	NO	SI	NO

<b>Comentarios Comdata</b>

<b>Comentarios Cliente</b>

Anexo 4

Entrevista semiestructura para investigación de diagnóstico de la empresa Comdata Group.

ENTREVISTA DE DIAGNÓSTICO	
DATOS GENERALES	
<b>Objetivo: investigar la situación actual del proceso de reclutamiento y selección de la empresa Comdata Group y los problemas asociados a ambos temas.</b>	
Nivel Educativo: _____	Edad: _____
Nombre del puesto: _____	Años de ejercerlo: _____
Área /departamento al que pertenece: _____	
PROCESO DE RECLUTAMIENTO	
1. ¿Cuáles son las etapas o pasos en que se desarrolla el proceso de reclutamiento?	
2. ¿Quiénes realizan el proceso de reclutamiento?	
3. ¿Cuáles son las plataformas que utiliza la empresa para el reclutamiento?	
4. ¿Qué tipo de requerimiento de personal solicitan los clientes?	
5. ¿Cuántos candidatos deben reclutarse de manera mensual?	

6. ¿Cuáles son las áreas de la empresa que requieren un mayor número de candidatos para el reclutamiento?

### **ROCESO DE SELECCION**

7. ¿Cuáles son las etapas o pasos de desarrollo del proceso de selección?

8. ¿Quiénes son responsables del proceso de selección?

9. ¿Cuenta con espacio e insumos necesarios para el proceso de selección?

10. ¿Qué tipo de evaluaciones se realizan para determinar si un candidato se queda o no en la empresa?

11. ¿Quién toma la decisión de elección?

12. ¿Cómo se realiza el proceso de contratación?

### **PROBLEMAS Y NECESIDADES**

13. ¿Cuál considera que son los problemas relacionados con el proceso de reclutamiento?

14. ¿Cuál considera que son los problemas relacionados con el proceso de selección?

15. ¿Podría describir los índices de rotación de los últimos años?

**COMENTARIOS**

Anexo 5

Carta de entendimiento entre empresa y centro de formación.

### CARTA DE ENTENDIMIENTO

Nombre de la Empresa:

\_\_\_\_\_

Dirección Postal:

\_\_\_\_\_

Teléfono/s: \_\_\_\_\_ Correo Electrónico: \_\_\_\_\_

Señores

Yo, (**Nombre del Representante** \_\_\_\_\_), me permito hacer

del conocimiento que estamos interesados en participar como empresa en la inserción laboral de jóvenes beneficiarios de los servicios que presta el centro de formación:

\_\_\_\_\_ Así mismo, nos comprometemos a firmar contrato laboral con las personas que sean seleccionadas para formar parte de nuestra empresa como requisito para cumplir con lo establecido por la ley e informar sobre los jóvenes contratados para sus respectivos registros de seguimiento de casos, desde la fecha: \_\_\_\_\_,

trabaja bajo la modalidad de formación y orientación de jóvenes para su posterior proceso de selección dentro de la empresa.

ACUERDOS:

(Lugar) \_\_\_\_\_, a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año dos mil \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Sello

## Anexo 6. Evaluación de desempeño

<b>Evaluación de Desempeño</b>					
<b>Agentes de call center/proyectos externos de empleabilidad juvenil</b>					
<b>Periodo de Evaluación</b>					
Es el período de tres meses al que comprende la aplicación de la evaluación					
<b>Fecha de Inicio</b>			<b>Fecha de Finalización</b>		
Día	Mes	Año	Día	Mes	Año
<b>Información General</b>					
<b>Nombre del Evaluado</b>		<b>Puesto del Evaluado</b>	<b>Agente de call center</b>	<b>Departamento</b>	
		<b>Modelo</b>	<b>Modelo Técnico</b>		
<b>Nombre del Evaluador</b>		<b>Puesto del Evaluador</b>	<b>Jefe de call center</b>	<b>Departamento</b>	
<b>Instrucciones Generales</b>					
La presente evaluación consta de dos secciones: Metas, Competencias, con sus respectivos Comentarios; las cuales son de suma importancia para la evaluación de desempeño.					
Para cada una de las secciones a evaluar deberá de utilizar una escala del 1 al 5 para calificar tanto las Metas como los Comportamientos Esperados de cada una de las Competencias.					
Detalle del significado completo de la Escala:					
1	<b>No cumple Expectativas</b>	El desempeño es inaceptable en ocasiones no aceptables, se requieren tomas de decisiones o estrategias de mejora.			<b>&lt;70,0</b>
2	<b>Debajo de Expectativas</b>	El desempeño debe y se puede mejorar tomando medidas específicas para la mejora del evaluado en su puesto.			<b>70,0 a 85</b>
3	<b>Cumple satisfactoriamente con las Expectativas</b>	Cumple justamente con los requerimientos de acuerdo a su descriptor del puesto, desempeña en un nivel muy competente. Demuestra de manera exitosa el cumplimiento de todos los objetivos.			<b>85, 100</b>
4	<b>Cumple las expectativas sobre lo esperado</b>	Su desempeño es excelente. El desempeño excede de manera significativa con respecto a los requerimientos del puesto.			<b>101 a 110</b>
5	<b>Excede por completo las Expectativas</b>	La contribución en su puesto y en la organización es sobresaliente. El desempeño va más allá de las expectativas. Listo para mayores responsabilidades.			<b>≥ 111</b>
<b>Resultado de la evaluación de desempeño</b>	<b>Total Objetivos y metas</b>	<b>Total competencias</b>	<b>Resultado total</b>	<b>Porcentaje total</b>	
Firma del evaluado: _____			Firma del evaluador: _____		

Por favor califique cada uno de los comportamientos esperados de cada una de las siete competencias los resultados se expresan de 5 a 1, siendo el 3 el resultado esperado, 1 no posee la competencia y 5 excede lo esperado.			
COMPETENCIAS CARDINALES			
Competencia	Comportamientos Esperados	Calificación	
Trabajo en equipo	1. Expresa inquietudes, preguntas o puntos de vista diferentes en reuniones de trabajo o en la búsqueda de información para alcanzar los fines propuestos		
	2. Apoya el desempeño de otras áreas de la compañía y fomenta el intercambio de información y experiencias		
	3- Aporta a su area de trabajo mejoras en los procesos		
	4. Actúa para generar un ambiente de trabajo amistoso, de buen clima y cooperación		
<b>Total de trabajo en equipo</b>			
Innovación	1. Tiene una clara visión de las nuevas tecnologías, que le permite generar proyectos innovadores y oportunos, mucho antes que la competencia.		
	2. Diseña soluciones para atender al cliente de manera creativa, que se anticipan a las necesidades de los clientes y usualmente los sorprenden y deleitan.		
	3. Se capacita y desarrolla continuamente y forma parte de equipos en los que se trabaja sobre el desarrollo de la creatividad y la innovación.		
	4. Puede plantear mejoras o soluciones innovadoras a problemas sencillos, y a otros que no lo son cuando cuenta con el tiempo y el asesoramiento adecuados		
<b>Total de innovación</b>			
Orientación al cliente	1. Adecua sus servicios a las necesidades tanto actuales como potenciales de sus clientes internos y externos.		
	2. El cuidado del cliente forma parte siempre de su estrategia de empresa; es una convicción que promueve a través de su constante ejemplo.		
	3. Genera mecanismos para conocer el nivel de satisfacción de los clientes.		
	4. Es paciente y tolerante con sus clientes internos y externos, aun en situaciones complejas		
<b>Total de orientación al cliente</b>			
COMPETENCIAS ESPECIFICAS			
Comunicación	Explicar con fluidez y decisión ideas y elementos complejos; presentar de forma sistemática los elementos clave y contrastar el seguimiento y comprensión de los mensajes con su interlocutor o audiencia		
	Es consultado para solventar problemas o recibir una opinion del area de call center.		
	Tiene la capacidad de aportar e influir desde su conocimientos en otras areas o equipos de trabajo .		
<b>Total de comunicación</b>			
Resistencia a la frustración	Desempeña las tareas con dedicación, cumpliendo con los plazos, como con la calidad requerida, alcanzando el mejor resultado posible.		
	Establecer una acción firme y estable en situaciones de cierta complejidad, mantener el avance hacia los objetivos marcados y no retroceder hacia los fracasos.		
<b>Total de resistencia a la frustración</b>			
Negociación	Utiliza estrategias adecuadas a la situación evaluar de forma precisa las posiciones para obtener acuerdos favorables y lograr metas propuestas.		
	Aporta valor con acciones y cumplimiento de exigencias en el puesto		
<b>Total de negociación</b>			
Orientación a resultados	Siempre influye para crear un ambiente laboral eficiente y de servicio en cada actividad que realiza		
	Actúa para lograr los estándares de desempeño y plazos establecidos dentro de su puesto, fijando parámetros que se deben alcanzar.		
	Cumple de forma efectiva y de calidad con los requerimientos solicitados en el área.		
<b>Total Orientado a resultados</b>			
<b>Total Competencias</b>			

### Sección I. METAS

De acuerdo a los objetivos y metas, pondere el resultado obtenido expresado en porcentaje y una calificación expresada en numeros de 1 a 5 siendo 1 no cumple y 5 excede el cumplimiento.

Perspectiva	Objetivo	META	Resultado	Porcentaje de Logro	Calificación
Implementación	Adaptación al ambiente laboral y al puesto de trabajo.	100%			
Desempeño	Conexión que satisface las necesidades a los clientes	100%			
Desempeño	Cumplimiento de resultados en número de llamadas mensuales.	100%			
Ejecucion	Implementación de sus funciones listo para la practica del cliente o usuario final.	100%			
Cumplimiento	Cumplimiento de objetivos de la organización en los servicios que brinda	100%			
<b>Total Metas</b>					